



**HAL**  
open science

# Travailler sans compter son temps? Les cadres et le temps de travail

Paul Bouffartigue, Mélanie Bocchino

► **To cite this version:**

Paul Bouffartigue, Mélanie Bocchino. Travailler sans compter son temps? Les cadres et le temps de travail. [Rapport de recherche] Laboratoire d'Economie et Sociologie du Travail (LEST). 1997, pp.168. halshs-03724621

**HAL Id: halshs-03724621**

**<https://shs.hal.science/halshs-03724621>**

Submitted on 14 Sep 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



# LEST



TRAVAILLER SANS  
COMPTER SON TEMPS ?  
LES CADRES ET LE  
TEMPS DE TRAVAIL

**Paul BOUFFARTIGUE,**  
(responsable scientifique)

**Mélanie BOCCHINO,**

AIX-EN-PROVENCE - SEPTEMBRE 1997





**RAPPORT POUR LE MINISTERE DE L'EMPLOI  
ET DE LA SOLIDARITE**

**Convention DARES n°95/452**

(Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des  
Statistiques)

**TRAVAILLER SANS COMPTER SON TEMPS ?**

**Les cadres et le temps de travail**

**Paul BOUFFARTIGUE, Mélanie BOCCHINO**

**Septembre 1997**

**LEST-CNRS**



## SOMMAIRE

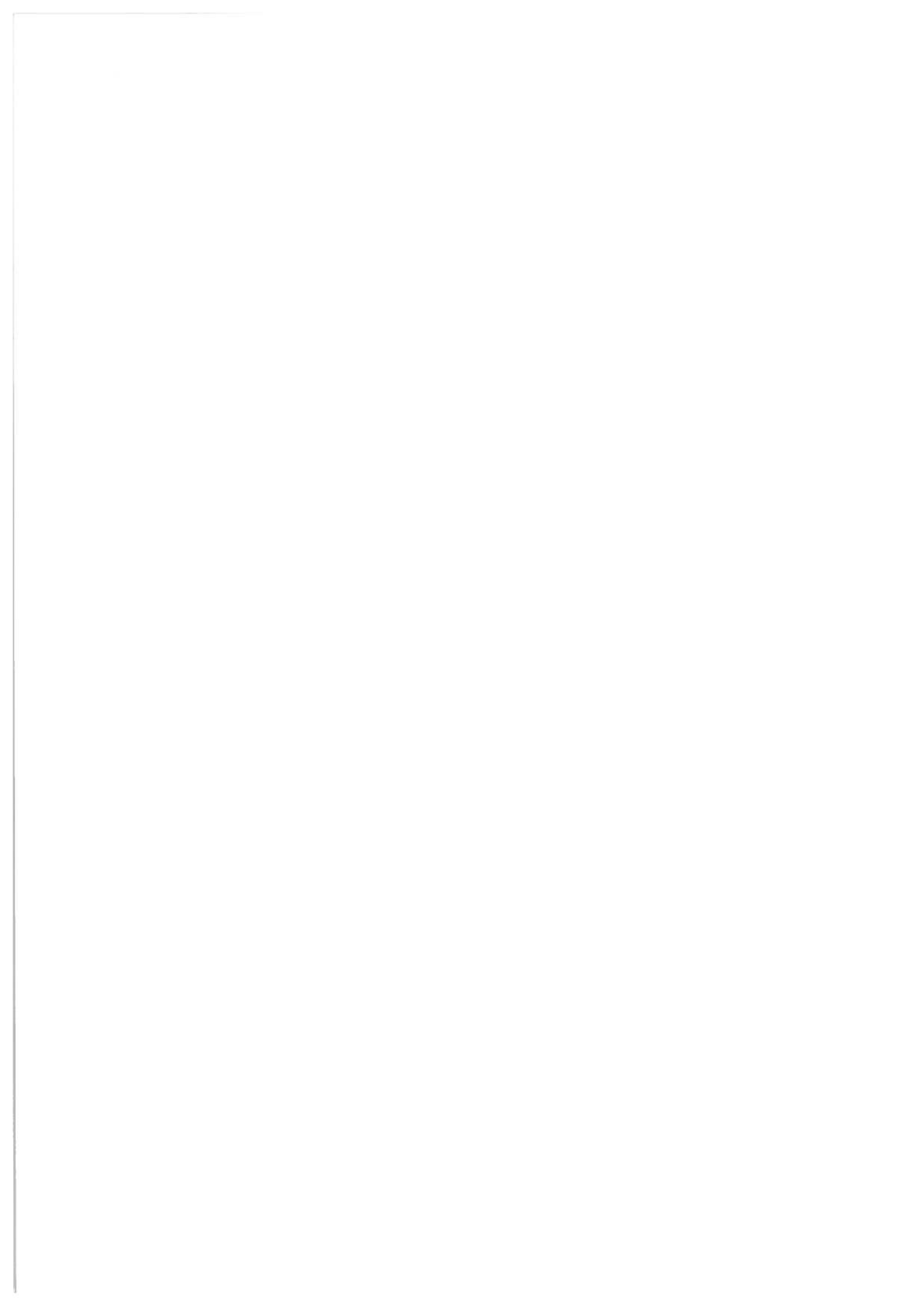


SOMMAIRE	2
INTRODUCTION	5
1/ Temps de travail des cadres et "partage du travail"	7
2/ De la conception forfaitaire du travail du cadre	9
3/ Quelles formes de consentement et de compromis sociaux ?	13
4/ Une catégorie différenciée et en forte évolution	15
I- CADRES ET TEMPS DE TRAVAIL:	
UN ETAT DES LIEUX	17
I-1/ Relativiser la diversification des lieux et des outils de travail	18
I-2/ Des horaires longs, mais de fortes différenciations internes	19
2.1/ De quels "cadres" parle-t-on ?	19
2.2/ L'allongement du temps de travail	22
2.3/ Des contraintes accrues	25
I-3 Le cas des ingénieurs	25
3.1/ Temps de travail et conditions professionnelles de l'activité	26
3.2/ Temps de travail et dimensions extra - professionnelles	27
I-4 Des opinions favorables à la réduction du temps de travail	28
I-5 Le dispositif d'enquête	31
II- INGENIEURS ET TEMPS DE TRAVAIL	33
II-1/ Trois contextes de travail contrastés	34
1.1/ L'Etablissement A ("SIDER", sidérurgie)	34
1.2/ L'établissement B ("MICROTEC", composants électroniques)	35
1.3/ L'Etablissement C ("LOGAD-SARIES", systèmes électroniques et informatiques)	37
1.4/ L'échantillon des ingénieurs interviewés (tableau 5 et annexe 1)	40
II-2/ Insatisfactions masculines	43
II-3/ Ingénieur et/ou femme ?	46
II-4/ Formes de régulation et de résistance	50
II-5/ "Partager le travail ?"	54
5.1/ Un travail non partageable	55
5.2/ Un "oui mais" fréquent chez MICROTEC et LOGAD-SARIES	57
II-6 Temps de travail et parcours biographiques	63
6.1/ "SIDER": des cadres fidèles et sur - investis ?	64
6.2/ "MICROTEC": des ingénieurs - mercenaires ?	69
6.3/ "LOGAD-SARIES": des ingénieurs - techniciens devenus fonctionnaires?	74
II-7/ Conclusion	78



III- CADRES D'UNE BANQUE D'AFFAIRES	
ET TEMPS DE TRAVAIL: L'EXEMPLE DE PLACEMAN _____	80
III-1/ Le cadre de l'étude _____	81
1.1/ Le contexte _____	81
1.2/ La méthode _____	88
III- 2/ Des durées de travail élevées mais différenciées _____	94
2.1/ Durée du travail et structure des emplois du temps _____	94
2.2/ Des durées de travail diversifiées _____	98
III-3/ Opinions sur l'aménagement et la réduction du temps de travail: _____	103
3.1/ Réduction du temps de travail: _____	103
3.2/ Aménagement et réduction du temps de travail: Un désir "utopique" _____	112
III-4/ Une conception du temps de travail qui se reflète dans les pratiques _____	120
4.1/ Liée à la fonction exercée et à la place qu'ils occupent dans l'organisation du travail _____	123
4.2/ Liée à la valeur accordée au travail et à l'évolution professionnelle souhaitée _____	129
4.3/ Liée au sexe _____	136
4.4/ Changer la norme des horaires de travail _____	143
III-5/ Conclusion _____	144
CONCLUSION GENERALE _____	146
ANNEXES _____	155
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES _____	166

## **INTRODUCTION**



"Les cadres travaillent-ils trop ?" interroge à l'automne 1996 un hebdomadaire spécialisé dans la gestion des ressources humaines. "Les cadres travaillent trop" n'hésite-t-il pas à titrer quelques mois plus tard <sup>1</sup>...

Car tel est le constat récurrent des années 90 ; celui auquel aboutissent toutes les enquêtes et sondages effectués auprès de cette catégorie de salariés, et qui font régulièrement la une de la presse, spécialisée ou non ; celui qu'a mis en exergue la multiplication de contrôles effectués par l'inspection du travail sur les horaires pratiqués par les cadres dans de nombreuses entreprises.

Temps et charge de travail excessifs seraient ainsi en première ligne de multiples motifs d'inquiétude, voire de mécontentement, qui se traduiraient actuellement par une véritable crise de confiance de l'encadrement à l'égard des directions d'entreprise. Inquiétudes et insatisfactions s'étendraient également aux rémunérations, aux perspectives de promotion, à la qualité des relations hiérarchiques avec les supérieurs, à l'emploi et au chômage. Finalement, ce serait l'opacité des orientations stratégiques des firmes qui serait le principal grief que les intéressés adresseraient à leurs dirigeants. Et la participation plus fréquente des cadres aux conflits sociaux – comme au Crédit Foncier – sur l'emploi a été également remarquée.

La recherche ici présentée se propose d'*explorer les pratiques et les représentations du temps de travail chez les cadres, à partir d'une étude conduite auprès de membres des deux principales composantes de cette catégorie désignés par la nomenclature INSEE des catégories socioprofessionnelles comme "ingénieurs et cadres techniques" d'une part, et "cadres administratifs et commerciaux" d'autre part.* Le cœur de cette enquête consiste en entretiens approfondis réalisés auprès d'une quarantaine d'ingénieurs – travaillant dans trois établissements très contrastés – et d'une trentaine de cadres d'une banque d'affaires.

---

<sup>1</sup> *Entreprise et Carrières* n° 359, 22-28 octobre 1996, et n° 390, 3-9 juin 1997. Le premier titre ainsi une enquête faite par sa rédaction, le second titre réfère aux résultats de l'enquête annuelle "Cadroscope" réalisée par l'APEC.

Nous développons, en introduction, quelques uns des enjeux qui nous semblent être constitutifs de la problématique du temps de travail des cadres<sup>2</sup>. Les cadres se situent d'abord à l'un des pôles d'une évolution contrastée – pour en pas dire dualisée – de la répartition du travail et de l'emploi au sein de la population active. Il n'est donc pas d'*interrogation sur le "partage du travail"* qui puisse faire l'impasse sur cette catégorie de salariés (1). S'interroger sur les ressorts de l'évolution qui les affecte au regard du temps de travail amène ensuite à prendre la mesure de la *spécificité de la nature des activités professionnelles des cadres* et à discuter cette spécificité, dans la mesure où la montée des dimensions intellectuelles du travail, difficilement prescriptibles et contrôlables est un phénomène plus large (2). Il s'agit alors de comprendre quelles sont les *modalités de construction du consentement* des cadres à leurs horaires de travail (3). Et, finalement, d'*évoquer les différenciations internes et les dynamiques propres* à cette catégorie de salariés (4).

## 1/ Temps de travail des cadres et "partage du travail"

En France, ingénieurs et cadres ont traditionnellement des horaires de travail sensiblement plus longs que les autres salariés. Mais ce phénomène s'est accru, on le verra, au cours de la dernière période. Il est symptomatique d'une évolution sociale préoccupante: *se développe une répartition fort inégale du travail et de l'emploi, qui voit une masse croissante de personnes sous-employées, côtoyer une partie sur - occupée de la population. C'est cette évolution générale qui rend pertinente et urgente la réduction du temps de travail (RTT). Ne sommes-nous pas dans une situation aberrante, puisque certains souffrent de trop travailler tandis que d'autres souffrent de ne point trouver d'activité reconnue économiquement ? On sent bien que la question du temps de travail et de sa répartition condense bien des choix de société. Et pourtant, les cadres restent encore en partie à l'écart du débat social sur le temps de travail, notamment en ce qu'il s'exprime au travers de l'activité conventionnelle<sup>3</sup>. Il est vrai que leurs horaires de travail paraissent plus difficiles à réduire collectivement. Mais, plus profondément, de longs horaires ne font-ils pas partie de l'image et de l'identité attachées à cette catégorie ? La question, complexe, de la construction sociale et personnelle des formes de consentement aux horaires de travail se pose, certes,*

---

<sup>2</sup> En développant certains points de notre article "Le temps de travail des cadres: enjeux, potentialités, perplexités". *Stratégie Ressources Humaines*, n° 16, hiver 1995.

<sup>3</sup> Ce qui ne veut pas dire que n'existe aucune "expérience" d'aménagement et/ou de réduction du temps de travail les concernant. Pour quelques exemples, voir le dossier "Cadres à temps partiel ?". de la revue *Stratégie Ressources Humaines*, n° 16, hiver 1995.

pour tous les salariés. Mais, chez les cadres, elle se pose de manière particulièrement révélatrice d'une série d'enjeux de société.

On ne rappelle pas assez souvent que la diminution de la place temporelle occupée par le travail – de l'échelon de la journée à celui de la vie – a été le premier facteur de créations d'emplois depuis un siècle. Sans elle, les gains de productivité auraient abouti à un développement à un niveau guère imaginable du chômage. Or cette réduction s'est brutalement interrompue en France il y a une quinzaine d'années. Plus exactement, elle ne s'est réalisée que sous la forme d'une poussée de l'emploi à temps partiel, généralement non choisi, et d'abord dans les activités de services féminisées et peu qualifiées. On assiste en fait à un *éclatement des temps travaillés, dans un contexte plus large d'émiettement du salariat*, lequel se réalise selon une logique de dualisation tendancielle: le travail valorisé se concentre sur une partie du salariat, sous-emploi et travaux peu qualifiés sur une autre. Nous connaissons ainsi une conjoncture historique radicalement nouvelle, dans laquelle un chômage de masse est associé à une interruption de la diminution de la durée moyenne du travail des salariés à temps plein. Cela même alors que la *métamorphose informationnelle des activités productives amène à remettre en cause le postulat selon lequel les innovations techniques amèneraient, fatalement, à comprimer le temps de travail nécessaire*: la "productivité" ne doit-elle pas être complètement repensée lorsque l'on passe du travail comme "opération" au travail comme "solicitation d'une intelligence pratique d'événements et d'intervention pertinente sur ces événements" (Zarifian, 95) ? Cette évolution invite à renverser l'ensemble du regard économique porté sur le travail (ressource à promouvoir plutôt que coût à réduire), et donc sur le temps de travail (on pourrait mieux le "partager" sans que son volume global doive nécessairement décroître).

La question du temps de travail des cadres pose ainsi de front deux problèmes: celui des inégalités face à l'*emploi* (modalités et résultats de l'accès au marché du travail) ; celui des inégalités face au *travail* (activité de travail et ses conditions d'exercice). Imaginer une autre répartition de l'emploi suppose une interrogation critique sur le travail, sa nature, la division des pouvoirs dans lequel il s'inscrit. Elle amène également à évoquer la division sexuelle du travail et la dimension monétaire de la RTT.

Au cours de la dernière décennie, une fraction des salariés a donc vu la durée de son travail s'accroître, en même temps qu'il devenait souvent plus intense. Cela a pris la forme du recours plus fréquent aux heures supplémentaires chez les

ouvriers et les employés, et d'un accroissement de fait des horaires des cadres, chez qui, on le sait, le salaire est souvent considéré comme forfaitaire. Cette évolution, mesurée de 1984 à 1991 est, on y reviendra, surtout nette chez les cadres de sexe masculin du secteur privé: ceux qui effectuent plus de 10 heures par jour passent de 19% à 27%.

Comment expliquer ce phénomène ? Il faut faire appel à la fois au *contexte économique* – incertitudes sur l'avenir de l'entreprise et sur le devenir personnel, déterminant une pression généralisée sur l'engagement professionnel des salariés – aux choix des employeurs, ainsi qu'aux *compromis sociaux et qu'à des facteurs culturels*. Par exemple, la croissance des heures supplémentaires est moins coûteuse et risquée pour les employeurs que de nouvelles embauches, et elle est d'autant mieux tolérée par les salariés que la pression est forte sur leurs revenus et sur leurs emplois. On a une autre illustration des compromis sociaux profonds sur lesquels a reposé le processus d'intensification du travail, compromis participant de la pression sur l'emploi, avec la logique des "plans sociaux". Ces derniers organisent souvent des cessations anticipées d'activité, lesquelles permettent aux employeurs de renouveler une main-d'œuvre jugée peu productive, et aux salariés de mettre un terme plus précoce à une vie professionnelle jugée trop usante.

La répartition du travail est ainsi une répartition entre générations et âges de la vie. Et on oublie trop souvent que c'est d'abord au sein des couches sociales sur lesquelles le chômage pèse le plus lourdement, à l'intérieur même des mêmes familles, que s'organise une répartition du travail: aux uns – plutôt les hommes adultes – un travail long et intense en vue de préserver le revenu, aux autres le chômage – plutôt les jeunes, les femmes, les hommes âgés. Il faut donc sortir d'une vision abstraite, socialement indifférenciée, du temps de travail et de sa répartition.

## **2/ De la conception forfaitaire du travail du cadre**

C'est aussi à quoi nous invite le fait que le travail peut de moins en moins être conçu comme un bien homogène, indépendant des caractéristiques des personnes, et donc aisément partageable. La montée de la notion de "compétences" en est un indice. Faisant appel de manière croissante à des capacités d'initiative, de responsabilité, d'expertise, d'interprétation, de communication, il est moins facilement prescriptible, moins clairement assignable à des temps et des lieux isolables: on peut être dans l'entreprise sans y "travailler" efficacement, on peut

"travailler" en dehors des locaux et des temps prévus à cet effet. C'est ainsi *toute une série des attributs traditionnels du travail des cadres qui se diffuse à de nouvelles catégories de salariés*. Mais cette diffusion vers le bas des responsabilités et des compétences est freinée par les rapports de domination au sein du travail, et une RTT qui épargnerait les cadres la contredirait<sup>4</sup>. Faute d'affronter de manière offensive et imaginative ce triple problème de la répartition sociale des emplois, de la mutation du contenu du travail, et des rapports de pouvoir dans l'entreprise, on risque d'encourager les phénomènes d'émiettement et de dualisation de la situation des salariés au regard du temps de travail. Il faut donc prendre à bras le corps la question de la nature du travail de cadre qui rend plus difficile – et selon certains, impossible – son "partage" au sein d'un collectif plus nombreux.

Quand on affirme que *les cadres ne comptent guère leur temps de travail*, cela a deux significations, par ailleurs très liées.

La première tient à *l'absence de comptabilité du temps de travail*, laquelle fait partie du *statut cadre* en France, la force de cette coutume faisant largement écran au droit du travail en ce domaine<sup>5</sup>. "En France, le statut d'ingénieur et cadre implique généralement l'absence de comptabilité du temps de travail, ce qui limite la pertinence de sa mesure et rend problématique par là - même sa réduction"<sup>6</sup>. Effectivement, en général les cadres ne comptabilisent pas précisément leur temps de présence et le connaissent mal, ainsi qu'en témoigne l'enquête pionnière faite dans les années 70 par G. Benguigui, A. Griset, et D. Montjardet (1977), ou encore l'importance des non réponses des cadres aux questions sur les durées du travail dans l'enquête Emploi (voir plus bas) On peut penser qu'il en est de même a fortiori de la comptabilisation de leur temps de travail en dehors des locaux de

---

<sup>4</sup>Pierre Larroutou, évoquant des expériences de réduction du temps de travail des cadres par passage aux quatre jours, mentionne le phénomène de responsabilisation des autres salariés qui lui est associé : "Non seulement les cadres sont plus détendus et plus disponibles intellectuellement, mais en outre ils ne sont plus "phagocytés" par les sollicitations quotidiennes. Car leurs subalternes se responsabilisent, ne pouvant plus nécessairement attendre l'avis de leur supérieur hiérarchique". "La semaine de quatre jours pour les cadres". *Stratégie Ressources Humaines*, n° 16, hiver 1995.

<sup>5</sup> Contrairement aux idées répandues, les cadres relèvent, comme tous les salariés, de la législation relative à la durée du travail: seuls les cadres de direction, et certains cadres dont le contrat de travail inclut une convention de forfait, ne sont pas concernés par le paiement des heures supplémentaires (Auberger-Barré et Marécheau, 95).

<sup>6</sup> Michel Lallement et Gilbert Lefevre, "Temps de travail, temps libéré et identité sociale". *Stratégie Ressources Humaines*, n° 16, hiver 1995, page 39. Les auteurs précisent que la première justification de cette absence de mesure et de l'exclusion de l'éventualité d'une RTT des cadres, est que la nature de leurs fonctions fait que leur charge de travail ne diminue pas, voir s'accroît, en période de difficultés économiques.



l'entreprise. Les cadres sont, parmi les salariés, la catégorie qui bénéficie du contrôle extérieur sur les horaires de travail le plus faible ; ils sont les plus autonomes dans la régulation de leur temps de travail, au double sens du terme, du "contenant" – notamment durée et horaires– et du "contenu" – notamment rythme interne, pauses (Grossin, 1994). Et si ce contrôle sur les horaires est faible, largement délégué à l'intéressé, c'est que le contrôle de l'activité passe bien davantage par la définition des objectifs ou des missions que par la prescription des procédures, par définition difficile voire impossible dans les activités intellectuelles et relationnelles, complexes, impliquant initiative et engagement de la personne.

La seconde signifie, être *suffisamment investi(e) subjectivement dans son travail pour que le temps qu'on lui consacre passe – relativement – au second plan*. Qu'il s'agisse de dévouement à l'organisation ou de "passion", l'engagement professionnel tend à repousser les limites du temps de travail.

Evidemment les deux phénomènes sont interdépendants: c'est parce que l'employeur leur délègue une certaine autonomie dans le cadre d'une relation salariale d'un type particulier, marquée par le rapport de *confiance* réciproque, que les cadres peuvent s'investir spécifiquement dans leur activité professionnelle ; travailler longtemps passe ainsi par des modalités de consentement spécifiques aux "contraintes" dont il est nécessaire de comprendre la construction sociale en explorant, plus encore que chez d'autres catégories de travailleurs, la dimension subjective de cette construction. Ainsi une charge de travail excessive va, plus souvent chez les cadres que chez d'autres, être mise sur le compte d'une difficulté personnelle à organiser leur propre activité. D'où une tendance à la culpabilisation, qui constitue l'un des ressorts possibles d'une sorte de paralysie dans l'expression de revendications individuelles et collectives en ce domaine.

La référence à la nature du travail des cadres dans le débat sur leur temps de travail montre bien comment, au nom de tendances réelles en cours dans l'évolution du travail – montée du travail peu prescrit et immatériel – on peut disqualifier l'approche en termes de temps de travail et de RTT, au nom de la faible pertinence du temps passé pour évaluer la charge de travail, ou au nom de la difficulté à diviser le travail individuel du cadre. Ce qui, on le verra, fait partie de l'argumentation fréquente des intéressés, qui raisonnent sur leur activité *personnelle*, ou même du service, mais sans intégrer la possibilité d'embauches compensatoires. On en infère que la RTT est un faux débat ou un piège, surtout

sous la forme d'une réduction de la journée de travail. Mais c'est faire l'impasse sur la possibilité d'augmenter les effectifs des cadres dans une entreprise donnée, en refusant d'interroger la logique de la pression sur les coûts salariaux: la "charge de travail" par individu est considérée comme incompressible". Voici quelques exemples de cette argumentation.

"Le temps de travail (...) n'est plus opérationnel dans la société de l'information, car on sait de moins en moins le mesurer. D'une part, il s'est confondu avec le temps passé sur le lieu de travail. Si cette confusion reste valable pour une partie des activités traditionnelles de production, de vente, elle n'a aucune valeur pour la majorité des autres emplois en particulier pour les cadres qui n'effectuent qu'une partie de leur travail au bureau (...) En outre, pour mesurer le temps de travail des cadres, il faut prendre en compte le temps de préoccupation, de prise de responsabilité, de décision. En fait, il faut plutôt parler pour les cadres de charge de travail que de temps de travail"<sup>7</sup>.

"Le travail du cadre est difficilement substituable, car la valeur produite n'est pas proportionnelle au temps mais au talent. Le partage du travail risque donc d'entraîner une perte de talent et aussi un surcoût pour transmettre les informations qu'un cadre gère en quantité abondante"<sup>8</sup>.

"Le travail des cadres est de moins en moins quantifiable puisqu'il est de plus en plus immatériel ! Le mesurer à l'aune du temps passé est donc une absurdité (...) Si tant est qu'on puisse accepter l'idée d'une réduction du temps de travail pour les cadres, la seule forme envisageable consiste à supprimer des jours ou des semaines parce que pour un cadre, toute journée entamée n'est jamais susceptible d'être interrompue sous prétexte que l'horaire est dépassé. Par conséquent, réduire le nombre d'heures travaillées par jour relève de l'ineptie"<sup>9</sup>.

On peut considérer un certain nombre de ces analyses comme des tentatives de réponse au problème de la surcharge de travail ou du stress des cadres, visant à désamorcer le problème, idéologiquement – la RTT des cadres n'est ni légitime, ni crédible –, et pratiquement – apprenons aux cadres à gérer leur stress et leur temps, et tout ira mieux. Mais on ne peut pour autant les rejeter d'un revers de main, dans la mesure où elles prennent appui sur de véritables obstacles

---

<sup>7</sup> Yves Lagargue. *Les Echos Management*, 17 juin 1997.

<sup>8</sup> Bruno Jarosson, consultant cité dans *Les Echos Management*, 17 juin 1997.

<sup>9</sup> Hubert Bouchet. "Travail des cadres: changer le mode de calcul" *Stratégie Ressources Humaines*, n° 16, hiver 1995).

à l'approche en termes de "partage du travail", et dans la mesure où on fait l'hypothèse qu'elles trouvent un écho dans l'expérience même des cadres.

### **3/ Quelles formes de consentement et de compromis sociaux ?**

Deux des difficultés majeures auxquelles se heurte tout projet de RTT sont, d'une part, la multiplicité des choix et compromis que condense la répartition du travail – qui se traduisent finalement par toutes les formes de consentement à l'état des choses – et, d'autre part, la complexification de la nature des activités professionnelles. Concernant les cadres, ces deux types de difficultés prennent un relief particulier.

Ainsi, les cadres sont parmi ceux qui travaillent le plus longtemps, mais "plus on monte dans la hiérarchie sociale, plus les horaires sont irréguliers, mais aussi plus les causes de cette variabilité tiennent à la liberté des horaires: 44% des cadres déterminent eux-mêmes leurs horaires, quand c'est le cas de 19% des professions intermédiaires, 9% des employés, 6% des ouvriers" (Dussert et Vinck, 93). On peut donc penser, a priori, que chez les cadres, les facteurs qui poussent aux longs horaires de travail sont moins directement liés aux pressions économiques – ne serait-ce que parce que les heures supplémentaires eu égard à l'horaire conventionnel ne sont pas perçues et rémunérées comme telles – mais le sont plus indirectement et sont plus médiatisées par les représentations culturelles.

Dit autrement, le paradoxe qui veut que ce soit les salariés les plus autonomes dans l'organisation de leur travail et de leur temps de travail qui soient en même temps ceux qui travaillent le plus longtemps n'est qu'apparent. On fera l'hypothèse que plus que pour d'autres catégories professionnelles, la construction de leur consentement à cette situation repose sur une *adhésion active*, renvoyant à leur inscription dans la relation de confiance propre aux agents d'encadrement. Cette confiance repose d'abord sur l'existence d'une carrière professionnelle, qui a longtemps été l'un des traits distinctifs des salariés d'encadrement: "L'existence d'une carrière modifie les termes de l'échange entre le salarié et l'employeur et la relation entre l'emploi et celui qui l'occupe. Dans le "job", le salarié échange son temps de travail contre un salaire: les termes de l'échange sont spécifiés et s'appliquent à une période de temps limitée. Dans la carrière, cela existe aussi, mais il y a quelque chose de plus. L'employé échange également l'expérience et la formation qu'il a accumulées comme un potentiel de compétence accrue à l'avenir. En retour il ne reçoit pas seulement un salaire, mais la promesse implicite d'une

progression dans son salaire et sa position. Cela implique un haut niveau de confiance et une relation beaucoup plus étendue. En rémunérant la formation et l'expérience accumulées, la carrière relie le présent au passé au futur" (Zussman, 84, pp. 223). L'hypothèse d'un consentement plus actif des personnels cadres à de longues durées de travail, posée d'abord pour rendre compte d'une distinction d'ensemble entre cadres et personnel d'exécution, pourra être explorée au sein même de la catégorie cadres: ceux qui travaillent le plus longtemps le font-ils sur un mode particulièrement "volontaire" et gratifiant ? Sont-ils également ceux qui sont le moins favorable à la RTT<sup>10</sup> ? Bien sûr, il conviendra d'interroger la catégorie de "volontariat", en déplaçant le questionnement comme suit: *quelles sont les conditions économiques, les normes sociales et culturelles, qui construisent les arbitrages et compromis que l'individu et le groupe instaurent à l'égard de leur temps de travail ? Quelles sont l'ampleur et la portée de la "crise de confiance" entre les cadres et les directions des firmes ? Cette crise amène-t-elle à des formes moins "volontaires" et plus "contraintes" d'investissement temporel dans le travail ?*

Il faut alors rappeler que les cadres forment encore un groupe très masculin. La suractivité professionnelle des hommes cadres se traduit par forte délégation des tâches domestiques aux conjointes. Contradictoirement, le niveau élevé d'éducation de ces dernières peut les inciter à revendiquer une répartition plus égalitaire des tâches familiales. Toutefois les formes de la réduction du temps de travail ne sont pas neutres de ce point de vue: le développement du seul "temps partiel" risque d'échoir en priorité aux femmes cadres, redoublant alors leur subordination au sein de l'espace professionnel de l'encadrement ; quant à la semaine de quatre jours – dont on sait pourtant que c'est la modalité de réduction la plus populaire dans le salariat, et plus encore chez les cadres – elle risque de demeurer sans effets sur la répartition sexuelle quotidienne des tâches: notamment, la prise en charge des enfants les jours scolaires continueraient de peser d'abord sur le sexe féminin. Il en est de même, a fortiori des effets prévisibles du seul allongement des périodes de congés.

Autre dimension des attitudes à l'égard de la RTT, celle de la compensation monétaire. On sait qu'il se pose d'abord chez les salariés peu qualifiés et

---

<sup>10</sup> "Les aspirations à la réduction du temps de travail diminuent souvent avec l'intérêt et la responsabilité" note Jean-Yves Plat, directeur du personnel et des relations sociales de la BRED, cité par *Les Echos Management*, 17 juin 1997. Sur un autre registre, il a pu être mentionné que dans d'autres pays d'Europe où la durée du travail était pourtant plus faible qu'en France, l'aspiration à une réduction du temps de travail apparaissait plus puissante.

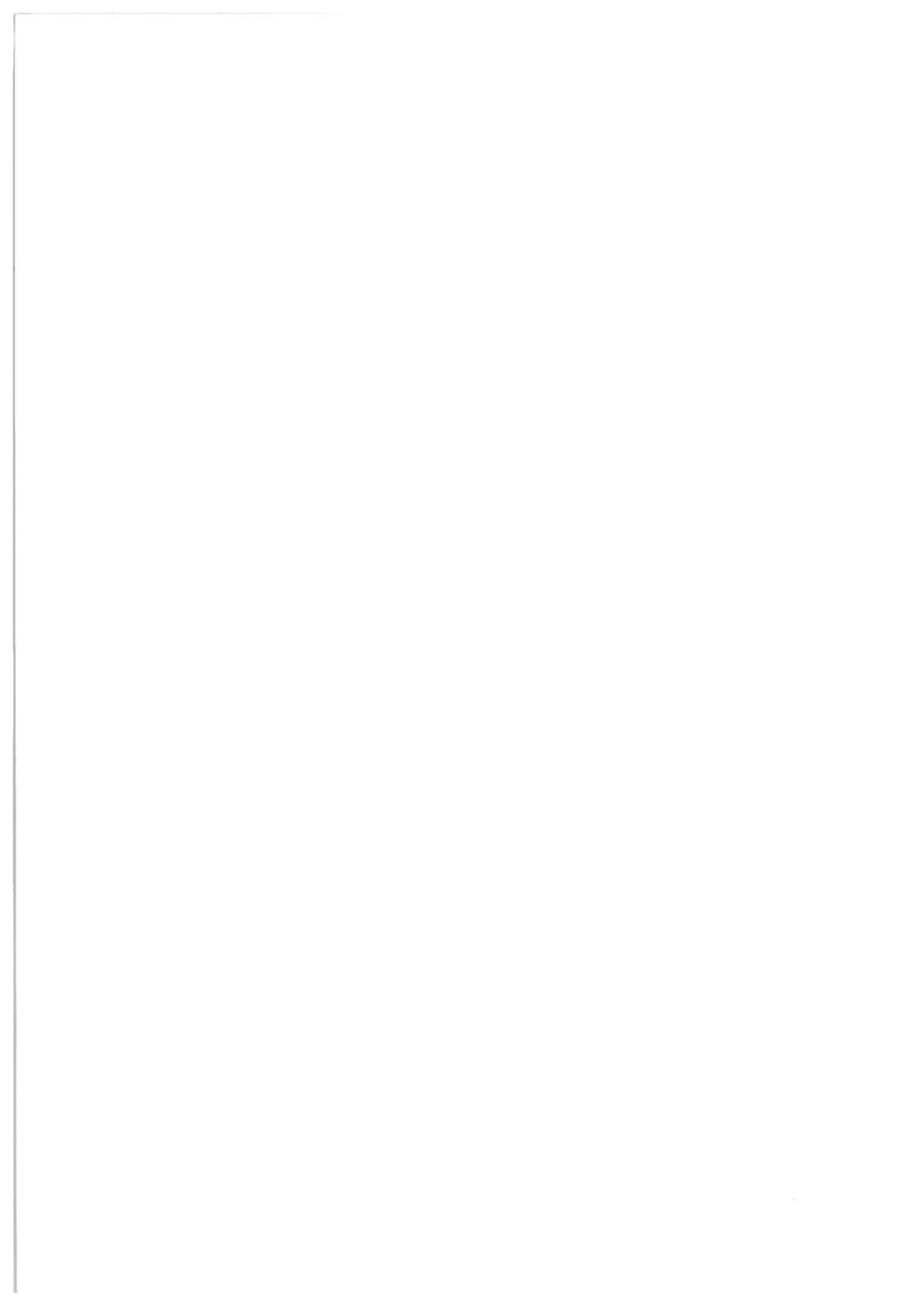
rémunérés. Mais dans une moindre mesure, les cadres ne sont pas en dehors de ce débat. Certes, ce sont les personnes qui ont les plus hauts revenus – plus de 200 000 francs annuels dans le foyer –, et qui souffrent le plus de manque de temps libre, donc entre autres les cadres, qui sont le plus favorable à l'acceptation d'une baisse de revenu accompagnant une mesure de RTT. Mais cette attitude solidariste est largement partagée au sein de la population active française, ce qui est remarquable quand on sait que les trois quarts ressentent une dégradation de leur propre pouvoir d'achat (Le Corre V., Marioni P.). On notera ici que la fréquence des attitudes favorables à une non compensation totale, qui aurait été inimaginable en 1936, 1968, ou même en 1981-1982, reflète bien la conjoncture nouvelle dans laquelle est finalisée la perspective d'une RTT: le chômage devance l'aspiration à plus de temps libre, et la crise économique est largement perçue comme interdisant une compensation totale.

#### **4/ Une catégorie différenciée et en forte évolution**

S'interroger sur le temps de travail des cadres amène enfin à prendre en compte les changements dans la catégorie cadre: sa définition au sein du salariat, ses fonctions, ses attitudes à l'égard de l'entreprise. Le brouillage des anciens seuils scolaires et professionnels, qui permettaient de distinguer cadres et non cadres, ainsi que l'explosion numérique de la catégorie, amènent à penser que son identité et sa spécificité sont fortement bousculée, et que l'on pourrait aller à terme vers sa dissolution au sein d'une hiérarchie salariale plus continue: "la part des emplois de cadres n'exerçant pas des fonctions d'encadrement mais des fonctions d'expertise, de conseil, de spécialistes, s'est considérablement accrue. Les exemples les plus nets concernent les emplois dans la recherche, mais on peut en trouver beaucoup d'autres dans les fonctions tertiaires. Cette évolution revêt une grande importance en ce qu'elle déplace la spécificité du cadre: sa responsabilité ne réside plus dans sa fonction de délégué de l'employeur dans l'organisation du travail des autres mais, dans sa compétence particulière sur un sujet donné. Mais cette évolution introduit aussi une contradiction: le fondement initial, hiérarchique de la catégorie, justifiait une discontinuité de statut (de salaire...) entre les cadres et les non cadres. Cette discontinuité n'apparaît plus justifiée dans les fonctions d'expertise, d'autant plus que le développement des compétences de niveau "bac plus deux" et "bac plus trois" rapprochent les techniciens des cadres du point de vue du contenu du travail (Mallet, 95, page 43). Fonctions d'encadrement hiérarchique (en recul relatif) et fonctions d'expertise technique (en expansion relative) définissent deux pôles de la professionnalité cadre, et probablement deux types d'investissement

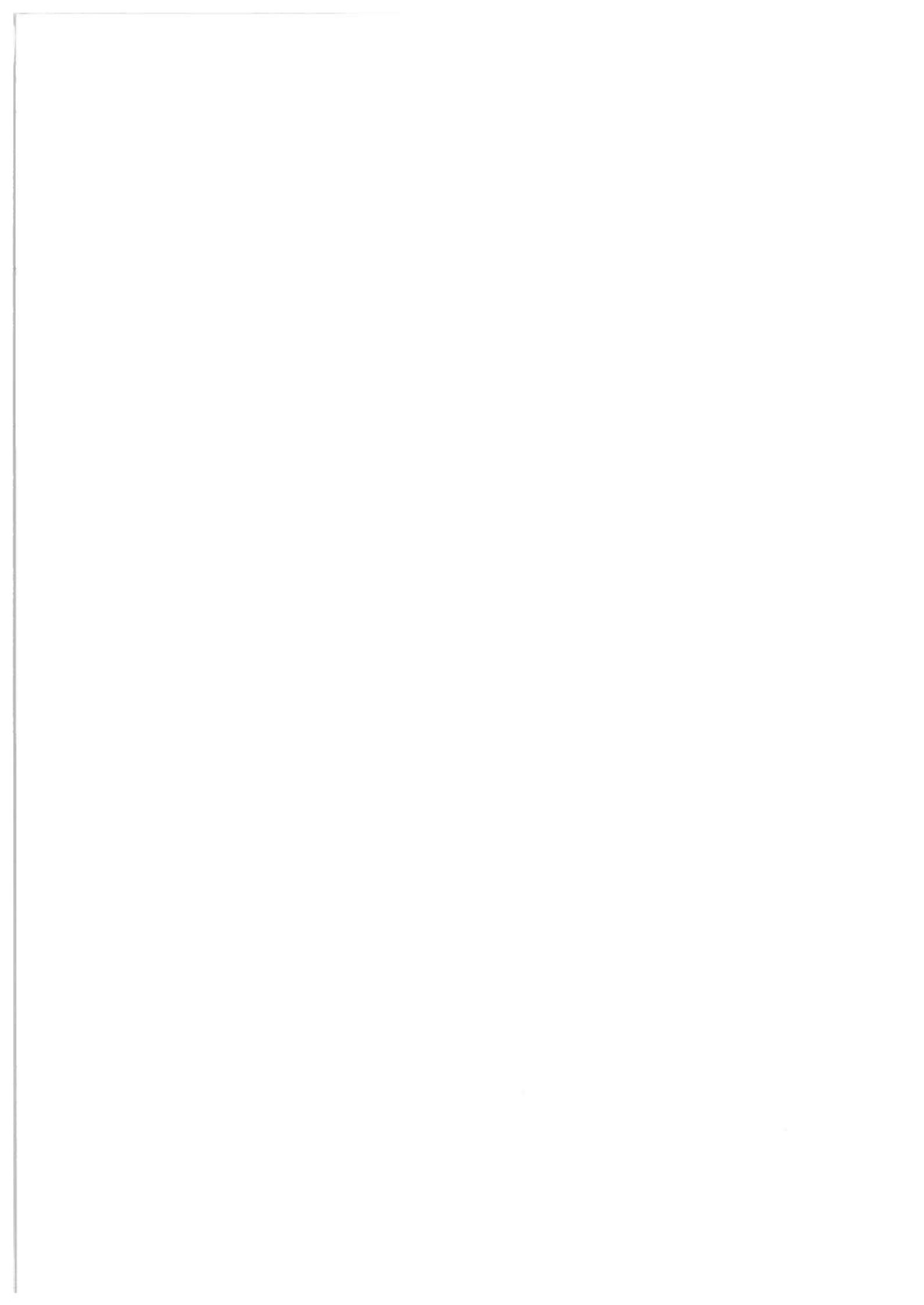
dans l'activité. Toutefois, sous l'effet des évolutions technologiques et organisationnelles, les relations entre dimensions "techniques" et dimensions "relationnelles" des activités d'encadrement sont en forte recomposition (Lojkine, 82). Enfin, ces dernières années ont vu les cadres se détacher du "culte de l'entreprise" auquel ils avaient, plus que d'autres, adhéré, l'apparition d'un chômage significatif au sein de la catégorie jouant un certain rôle. Tous ces changements pourraient se combiner pour tendre à banaliser la problématique du temps de travail des cadres.

Dans une première partie de ce rapport, nous ferons un *état des lieux* sur l'évolution du temps de travail des cadres et des ingénieurs, ainsi que de leurs attitudes à l'égard de la RTT, à partir de quelques unes des principales enquêtes disponibles. Cela nous permettra de situer les catégories et les secteurs qui ont fait l'objet de notre propre investigation au sein de tendances plus larges et de présenter notre dispositif d'enquête. La seconde partie est consacrée aux résultats de l'enquête qualitative auprès d'ingénieurs et de cadres techniques. La troisième partie traite des résultats des enquêtes quantitative et qualitative conduites auprès des cadres d'une grande banque d'affaires. La conclusion générale met en forme les principales observations comparatives synthétiques qui découlent de ces deux investigations.



**I- CADRES ET TEMPS DE TRAVAIL:  
UN ETAT DES LIEUX**





## I-1/ Relativiser la diversification des lieux et des outils de travail

Avant d'examiner les données d'ensemble disponibles sur le temps de travail des cadres, il convient d'affronter l'objection évoquée plus haut: le travail du cadre serait par nature peu évaluable en temps, et cela ne ferait que s'accroître avec la généralisation de l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication – notamment les outils "nomades" que sont les fax, téléphones et micro-ordinateurs portables. En fait, *la diversification des lieux d'exercice de l'activité professionnelle n'empêche pas les intéressés d'évaluer le temps qu'ils lui consacrent, comme on le verra plus bas avec la diminution de la fréquence des non réponses aux questions sur les horaires dans l'enquête Emploi ; et cette diversification pour réelle qu'elle soit, demeure limitée.* C'est ce que montre une enquête récente réalisée pour l'Union Confédérale des Cadres de la CFDT (Centre Idées, 96).

Selon cette enquête<sup>11</sup>, si la majorité des cadres ont d'autres lieux d'exercice de leur activité professionnelle que l'entreprise, c'est très largement d'abord dans cette dernière que continue de se dérouler leur travail. Si 99% travaillent dans leur entreprise, 57% travaillent au domicile, 52% chez des partenaires, et 65% dans des lieux intermédiaires (moyens de transport, restaurants...). Pour chaque type de lieu, l'horaire hebdomadaire moyen s'établit comme suit: entreprise, 40,2 h.; domicile: 4,8 h.; partenaires: 8,5 h.; lieux intermédiaires: 6 h (ces durées moyennes hors entreprise sont calculées sur la sous - population des personnes qui déclarent travailler dans ces autres lieux). Dit autrement, sur une durée hebdomadaire moyenne de l'ordre de 46 heures, un cadre français effectue de l'ordre de 3 heures à son domicile: on est encore fort loin, notamment, de certaines idées sur le développement du télétravail. De même, l'image du cadre qui ne peut plus se séparer de son téléphone portable – qu'il se déplace à pied ou en voiture – ou de son micro-ordinateur portable, reste loin de la réalité: moins de 5% citent l'utilisation du premier outil, 10% seulement le second. Par contre les contraintes liées à la nécessité d'être joignable en dehors des heures ouvrables sont plus

---

<sup>11</sup> Les caractéristiques des répondants, au nombre de 1 000, reflètent le mode syndical de diffusion du questionnaire: les principaux biais de cette enquête sont la sur-représentation du secteur public (fonction publique et secteur nationalisé), qui fournit 70% des réponses, et des entreprises de grande taille (près de 80% dans les entreprises de plus de 500 salariés).

fréquentes: 11% la nuit, 12 à 13% pour les fins de semaine et les vacances, et jusqu'à 18% en soirée. Ce dernier chiffre renvoie notamment à des astreintes particulièrement fréquentes (27,6%) chez des cadres de la fonction publique d'Etat (P.T.T., hôpitaux).

L'ambivalence des attitudes des cadres à l'égard de la "diversification des lieux et outils de travail" se lit dans les réponses aux questions à ce sujet: jugée positive pour la vie personnelle par 90% des répondants, elle également synonyme pour une proportion équivalente de "plus d'astreintes" (38%) et de "plus d'autonomie" (36%).

## **I-2/ Des horaires longs, mais de fortes différenciations internes**

### **2.1/ De quels "cadres" parle-t-on ?**

Sans revenir sur les recherches fondatrices concernant le groupe cadre et ses grandes différenciations internes (Benguigui, Griset et Montjardet 77; Boltanski, 82; Groux 84 ), il est nécessaire de rappeler qu'il s'agit d'une *catégorie hétérogène, aux contours flous, et dont les activités réelles s'écartent des présentations officielles indiquées dans les organigrammes et les fonctions* telles que les entreprises les définissent. Toutes ces caractéristiques sont susceptibles de s'être accentuées: de nouvelles fonctions ou professions sont apparues ou se sont fortement développées – en particulier dans les spécialités liées à l'informatique –, d'autres sont en recul; le très fort gonflement démographique de la catégorie et la multiplication des fonctions davantage tournées vers l'expertise que vers l'encadrement ont accru la zone de recouvrement entre cadres et professions intermédiaires, le statut de cadre se vidant ici d'une partie de son contenu<sup>12</sup> ; à l'inverse, les fonctions directement liées aux décisions stratégiques se sont concentrées sur un nombre plus réduit de cadres de direction.

Ces constats n'empêchent pas les classifications officielles de conserver une certaine pertinence et les individus de se reconnaître, au-delà de leur diversité, dans le groupe des "cadres". Reste que les grandes enquêtes par questionnaire tendent à prendre comme allant de soi l'existence de cette catégorie, dans son unité (relative) et sa distinction d'avec les "non cadres", souvent globalement rangés dans le camp des "exécutants". Au mieux, elles permettront de distinguer les

---

<sup>12</sup> On sait que ce constat a été à la base de propositions visant à la suppression pure et simple du statut de cadre

cadres selon le secteur d'activité économique de leur entreprise, voire selon leur fonction dominante. Mais, si l'on se réfère à la recherche de G. Benguigui, A. Griset et D. Montjardet (77) "la typologie des structures d'emplois du temps des cadres ne correspond pas nécessairement aux découpages fonctionnels en vigueur dans l'entreprise. La partition produite par ces chercheurs (cadres voués aux fonctions de commandement : d'encadrement technique : à la coordination technique : à la gestion ; à l'administration : à la supervision etc.) valide la thèse selon laquelle les rôles sociaux transcendent les découpages de l'entreprise en statut. En ce domaine, la segmentation entre les "politiques" de l'entreprise et les "techniques" apparaît particulièrement déterminante dans la mesure où, les différences dans la structure de l'emploi du temps reflétaient bien, aux yeux des auteurs, la véritable division du travail entre les cadres au sein de l'entreprise" (Lallement et Cette, 1995).

A ce premier axe majeur de différenciation des cadres, par définition non identifiable directement dans les grandes enquêtes – même si les fonctions professionnelles dominantes et le niveau de responsabilité hiérarchique permettent de l'approcher –, on ajoutera, avec Lallement et Cette, l'axe opposant le secteur privé au secteur public, qui est quant à lui beaucoup plus facile à cerner dans les grandes enquêtes, puisque les "cadres de la fonction publique" forment l'une des six composantes de la vaste catégorie INSEE des "cadres et professions intellectuelles".

A l'intérieur de cette vaste catégorie, deux autres nous intéressent ici au premier chef: les "cadres administratifs et commerciaux des entreprises", et les "ingénieurs et cadres techniques d'entreprise". "Professions libérales", "professions de l'information des arts et du spectacle", et "professeurs et professions scientifiques" s'écartent en effet peu ou prou du noyau symbolique du groupe des cadres salariés, même si du point de vue de la genèse de la catégorie cadre et de son identité sociale, notamment du point de vue de la place occupée par le "temps libre", les activités de consommation et de loisirs, il n'est pas inutile de s'appuyer sur des investigations conduites auprès de ces autres composantes de la catégorie conçue au sens large. Lallement et Cette rappellent ainsi que l'enquête conduite par W. Grossin au début des années 70 auprès de professeurs montrait que "l'intégration de pratiques et de représentations d'un temps contraint [en cours de scolarité] favorise la maîtrise rationnelle et autonome de l'emploi du temps professionnel", ainsi qu'une utilisation intensive du temps extra - professionnel. Quant aux enquêtes de C. Bidou conduites à la fin des années 70 et au début des

années 80 auprès d'enseignants, de travailleurs sociaux et de professions littéraires et scientifiques, elles suggèrent plutôt un rapport au temps bien distinct de celui des cadres d'entreprise, dans lequel la valorisation du présent et le refus de toute projection biographique future sont centraux. Même s'il y a dans ces dernières observations la trace d'une conjoncture idéologique historiquement datée – l'après 68, avant la généralisation des incertitudes liées à la crise – elles témoignent de profondes différenciations dans la catégorie des "cadres et professions intellectuelles supérieures" prise au sens large. Mieux, elles invitent, comme celles de W. Grossin cités auparavant, à *rechercher comment au sein de chacune des composantes de la catégorie et au sein de chacun de ses membres, certaines tendances ou logiques s'opposent à d'autres: fort investissement professionnel et forte valorisation du temps libre ; importance du présent et projection de réussite professionnelle et sociale.*

*Public/privé, fonctions plus "techniques", fonctions "non techniques", niveau de responsabilité "politique":* telles sont les trois premières dimensions de différenciations interne des cadres auxquelles il faudra être attentif du point de vue de leurs implications dans les pratiques et représentations du temps de travail. La quatrième, étroitement superposée aux précédentes, est la *composition de sexe*. Comme les données issues des enquêtes ne prennent pas toujours en compte cette variable, rappelons qu'elle varie sensiblement d'une composante à l'autre, allant de 12,5% chez les ingénieurs et cadres techniques, à 32,8% chez les cadres administratifs et commerciaux des entreprises, en passant par 23,4% chez les cadres de la fonction publique<sup>13</sup>. A titre d'exemple, si les ingénieurs et cadres techniques déclarent en 1995 des durées hebdomadaires pratiquement équivalentes aux cadres administratifs et commerciaux, ils le doivent quasi - exclusivement à leur composition nettement plus masculine, les femmes des deux groupes ayant des durées équivalentes (près de 41 heures). Les hommes ingénieurs et cadres techniques déclarent travailler deux heures par semaine en moins que leurs homologues cadres administratifs et commerciaux. Ce sont les femmes, beaucoup plus nombreuses dans la catégorie des cadres administratifs et commerciaux, qui rapprochent cette dernière de la catégorie des cadres techniques.

---

<sup>13</sup> INSEE, Enquête Emploi 1995 (ces pourcentages concernent la population active occupée).

## 2.2/ L'allongement du temps de travail

Si on enregistre une légère diminution de cette moyenne hebdomadaire pour l'ensemble de la catégorie dite "cadres et professions intellectuelles" au cours des années 80 – 40,1 heure en 1991 contre 41,5 heures en 1982 – cette évolution ne concerne que les "professeurs et professions scientifiques", et les "professions de l'information et du spectacle", mais ni les cadres de la fonction publique, ni les ingénieurs et cadres d'entreprise, pour lesquels les horaires déclarés sont quasiment stables (tableau 1). Et la première moitié des années 90 se caractérise par le maintien ou l'accroissement des durées hebdomadaires déclarées dans toutes les grandes sous catégories des "cadres et professions intellectuelles" à l'exception des "professions de l'information, des arts et du spectacle". Concernant les trois principales qui nous intéressent directement, les cadres de la fonction publique ainsi que les cadres administratifs et commerciaux des entreprises voient leur moyenne se stabiliser (respectivement à 44,6 heures et à 44,5 heures), tandis que les ingénieurs et cadres techniques des entreprises déclarent près d'une heure en plus (43,5 heures en 1991, 44,2 en 1995). Evidemment, cette stabilisation ou cet accroissement moyens dissimulent des disparités, que l'enquête permet de suggérer notamment à partir des taux de non déclarations, des différences de sexe et du phénomène du travail à temps partiel. Si bien que *tout laisse à penser que dans une fraction significative des cadres les horaires se sont sensiblement allongés.*

**Tableau 1: Les durées hebdomadaires de travail des cadres**

H: Hommes; F: Femmes ; non déclaré: pourcentage de non réponse à la question sur la durée hebdomadaire.

	1982	1991					
	H+F	H+F non déclaré	H+F	H non déclaré	H	F non déclaré	F
Professions libérales	46,3	35,7	46,5	38,9	51,8	28,9	36,7
Cadres fonction publique	41,3	20,8	41,6	23,3	42,8	13,7	38,3
Professeurs, prof scient.	33,4	13,8	30,3	17,3	32,6	10,4	28,4
Prof. de l'inform., arts, spect.	36,7	42,5	34,5	47,8	37,1	35	31,5
Cadres adm. et comm. entreprises.	44,5	23,9	44,5	28,5	46,2	12,9	41
Ingénieurs, cadres techn. entrepr.	43,5	24,6	43,5	26,3	44	9,9	39,9
Ensemble cadres	41,5	24,1	40,1	27,9	43	15,7	34,7
Ensemble actifs	40,6	14,4	39,1	17,9	41,9	9,6	35,7

	1995					
	H+F non déclaré	H+F	H non déclaré	H	F non déclaré	F
Professions libérales	32,2	46,1	37,1	50,8	22,2	38,3
Cadres fonction publique	19,2	41,6	22,5	42,9	10,9	38,7
Professeurs, prof. scient.	12	31,6	16,4	34,2	8	29,5
Prof. de l'information., arts, spectacle.	35,4	33,1	44,1	36,4	23,4	30
Cadres administratifs et comm. entreprises.	19,7	44,5	23,1	46,6	12,7	40,8
Ingénieurs, cadres techniques. entrepr.	18,8	44,2	20,1	44,7	9,7	40,9
Ensemble cadres	20,1	40,5	23,8	43,4	12,9	35,3
Ensemble actifs	13,3	38,4	17,2	41,4	8,4	34,8

Source: Enquête Emploi, INSEE

Le taux de non déclaration des durées et horaires est plus élevé que chez la plupart des autres catégories d'actifs, si l'on excepte notamment les professions indépendantes: en 1991, elle est de 24,1% dans l'ensemble de la catégorie contre 14,4% pour l'ensemble des actifs. Mais on note que cette part s'atténue de 1991 à 1995, reculant à 20,1%. On note également que cette part est traditionnellement beaucoup plus faible chez les femmes (près de deux fois), et qu'elle ne diminue pas chez ces dernières mais chez les seuls cadres de sexe masculin<sup>14</sup>. On peut penser que les femmes sont traditionnellement plus attentives à leur durée de travail, compte tenu de la pression temporelle qu'exerce à leur égard la "double journée", et, probablement, qu'elles sont davantage soumises à des contrôles de présence dans les fonctions qu'elles exercent. En tout état de cause, *ce recul des non déclarations chez les hommes cadres est un indice très probable de l'accroissement des pressions temporelles à leur égard au cours des années 90.*

Si chez les cadres de la fonction publique et chez les cadres techniques les femmes connaissent la même tendance à l'allongement du temps de travail que leurs collègues masculins, ce n'est pas le cas des cadres administratifs et commerciaux des entreprises, où elles se singularisent par une légère diminution de leur durée moyenne. On l'a dit, c'est un groupe sensiblement plus féminisé que celui des ingénieurs, et on enregistre probablement ici *l'effet d'un certain développement de l'emploi à temps partiel chez les femmes cadres.* Car si travail à temps partiel reste un phénomène marginal chez les cadres pris dans leur ensemble (moins de 5% en 1995 contre plus de 15% chez l'ensemble des actifs), *ce n'est plus*

<sup>14</sup> Depuis la 11<sup>ème</sup> "enquête socio-économique sur les ingénieurs diplômés", le CNIF a introduit des questions sur le temps de travail (durée hebdomadaire moyenne de l'année précédente, nombre de jours de congés, et nombre de jours de déplacement). Ces questions donnent des taux de réponse proches de 100 % pour les ingénieurs concernés.

*tout à fait vrai chez les cadres de sexe féminin, chez lesquelles le travail à temps partiel est passé de 8% en 1991 à 12% en 1995 (tableau 2).*

**Tableau 2: Le temps partiel chez les cadres d'entreprise**

	1991			1995		
	Hommes	Femmes	Ensemble	Hommes	Femmes	Ensemble
Cadres d'entreprise	0,7	8,03	2,6	1,9	11,9	4,5
Ensemble des actifs	3,3	23,5	11,9	5	28,9	15,5

Source: Enquête Emploi, INSEE

Ces emplois à temps partiel se caractérisent toutefois par des *durées sensiblement plus longues que dans des professions moins qualifiées*: chez les employées, de l'ordre de 2/3 des emplois à temps partiel sont de moins de 30 heures hebdomadaires. alors que chez les cadres d'entreprise, moins de la moitié sont dans ce cas (Tableau 3).

**Tableau 3: Part des temps partiels courts (moins de 30 h.) dans les temps partiels**

Cadres f. publique	Cadres d'entreprises.	Employés f. publ.	Empl. adm entrepr.	Empl. commerce	Ensemble
73,6	43,4	69,6	67,7	63,4	70,7

Source: Enquête Emploi, INSEE

L'enquête réalisée fin 1995 par l'UCC-CFDT auprès de 1000 cadres indiquent des durées de travail très proches, de même, on le verra plus bas, que les enquêtes réalisées tous les trois ans par le CNISF auprès des ingénieurs diplômés.

Les durées hebdomadaires déclarées se répartissent ainsi comme suit:

- de 35h.	35-37h.	38-39 h	40-41 h.	42-45h.	46-50h.	51-60 h.
2,7%	1,7%	15,5%	7,4%	19,9%	23,1%	26,4%

*Quasiment la moitié de la catégorie effectue des heures qui s'éloignent ainsi sensiblement de la norme légale (49,5% font 46 heures ou plus) un quart ayant même des horaires hebdomadaires de plus de cinquante heures.*



On retrouve également dans les résultats de cette enquête l'effet désormais bien établi de quelques grandes variables: le secteur (horaires plus courts dans la fonction publique d'Etat, avec "seulement" 47,4% des cadres faisant 46 heures et plus) ; la taille de l'entreprise (horaires plus longs dans les P.M.E.: 53% des cadres déclarent 46 heures ou plus dans les entreprises de moins de 500 personnes) ; le sexe (seulement 31,6% des femmes font 46 heures et plus) ; l'âge (les horaires les plus longs sont observés dans la tranche d'âge allant de 40 à 50 ans, avec 55,4% déclarant 46 heures et plus).

### **2.3/ Des contraintes accrues**

Si les tendances ci-dessus sont bien établies, elles ne disent rien par elles-mêmes sur les processus qui leur sont sous-jacents. Notamment parce que les cadres ont des horaires à la fois plus irréguliers et plus auto - contrôlés que les autres salariés. En 1991 44% des cadres déterminent eux-mêmes ces horaires, contre seulement 19% des professions intermédiaires, 9% des employés, et 6% des ouvriers (Bué-Dussert, 93). Par contre, le fait que, à l'image des autres salariés, les facteurs de contraintes pesant sur leur rythme de travail se soient accrues, incite à penser que *l'allongement des durées de travail répond, au moins en partie, à l'élévation de la charge de travail telle qu'elle est répercutée en termes de normes ou de délais* (contrainte passant de 8 à 20% de 1984 à 1991), de demandes des clients ou des usagers (de 51 à 67%), ou même du contrôle la hiérarchie (de 8 à 10%). La part des cadres qui déclaraient n'être soumis à aucune contrainte de rythme est ainsi passée de 25% à 15%<sup>15</sup> (Cézard et al., 1992). Ainsi, si le contrôle exercé sur les horaires de travail des cadres reste toujours autant délégué au cadre lui-même, les contraintes qui s'exercent en amont dans la définition de sa charge de travail se sont accrues, tout comme elles se sont accrues pour les autres travailleurs.

### **I-3 Le cas des ingénieurs**

Les données disponibles sur le temps de travail des ingénieurs diplômés montrent d'abord l'ampleur de leurs horaires, et leur allongement au cours de la dernière période. Très peu nombreux sont les ingénieurs qui travaillent à temps partiel (moins de 1%), et la moyenne hebdomadaire générale s'établit à 47 heures en 1993, 48 heures en 1996 (CNISF et CEFI, 94 et 97). Quant au nombre de jours de congés il s'établit à 27 soit 4,5 semaines environ. De plus, ceux qui travaillent

---

<sup>15</sup> Chiffres issus de l'enquête sur les conditions de travail (DARES. Ministère du travail).

le plus en cours d'année ne prennent pas plus de congés que les autres. Les facteurs qui jouent sur la durée hebdomadaire du travail renvoient aux conditions de l'activité professionnelle et à des dimensions extra - professionnelles.

### **3.1/ Temps de travail et conditions professionnelles de l'activité**

L'horaire hebdomadaire s'accroît régulièrement avec le niveau de responsabilité, il passe de 45,5 pour le simple ingénieur à 53,4 pour le Directeur Général comme pour le P.D.G. On travaille plus longtemps dans les entreprises dans les fonctions de production et de vente que dans les activités d'études, de recherche ou en informatique. Ces dernières fonctions se rapprochent des activités de recherche fondamentale ou appliquée exercées hors entreprise. Ce sont les ingénieurs exerçant une fonction d'enseignement ou de formation qui déclarent les durées les plus courtes.

On travaille plus longtemps dans les P.M.E. que dans les entreprises de grande taille. De même, les horaires sont plus longs dans les entreprises familiales et du secteur privé que dans celles du secteur public et nationalisé et dans la fonction publique. Enfin le BTP, les industries métallurgiques et minières, l'agro-alimentaire se singularisent par des horaires hebdomadaires élevés, à l'image des durées de travail généralement plus importantes de l'ensemble des salariés de ces secteurs d'activité.

Dernier facteur associé à la durée du travail, et qui amène à interroger l'idée du caractère purement forfaitaire de la rémunération de l'ingénieur ou du cadre, "le traitement semble augmenter avec le temps de travail. "Toutes choses égales par ailleurs" (...) les ingénieurs qui ont un horaire annuel de travail proche de la moyenne (environ 2200 heures) gagnent environ 5% de plus que ceux travaillant seulement 1 700 heures. L'avantage est de 10% pour ceux dont l'horaire est de l'ordre de 2 500 heures par an ; il vaut presque 14% pour ceux qui consacrent plus de 2 600 heures par an à leurs activités professionnelles". Ainsi, *tout se passe comme si la valorisation de longs horaires de travail n'était pas chez les ingénieurs seulement culturelle ou symbolique, mais qu'elle était également, de fait, économique.* Cette donnée incite donc à prendre une certaine distance avec cette évidence de sens commun, largement partagée par les intéressés, selon laquelle leur rémunération est indépendante du temps qu'ils consacrent à leur travail.

### 3.2/ Temps de travail et dimensions extra - professionnelles

Les ingénieurs femmes travaillent en moyenne 43.5 heures contre 47,9 pour les hommes. L'effet de l'âge est également très net, puisque l'horaire monte de 46 heures pour les jeunes de moins de 30 ans, à 50 heures pour les 40-50 ans, pour redescendre ensuite. La situation familiale est associée doublement à la durée hebdomadaire du travail: les célibataires travaillent moins longtemps que ceux qui vivent en couple (45,8 heures contre 47,8 heures), les hommes ingénieurs dont la conjointe est active à temps plein ont également des horaires moins longs que ceux dont elle est inactive ou active à temps partiel (47,9 heures contre 48,5 dans les deux autres cas). Dans le premier cas il peut s'agir davantage d'un effet d'âge, lié aux responsabilités professionnelles moins étendues que de style de vie en tant que tel. Mais dans le second cas, on pourrait assister à la montée d'attitudes plus égalitaires dans les nouvelles générations: en témoigne le fait que cette différence est entièrement due aux ingénieurs de moins de 40 ans: chez les plus de 40 ans, que la femme exerce ou non une activité à temps plein ne joue pas sur le temps de travail de l'ingénieur (48,7 heures chez ceux dont l'épouse est au foyer, 49 heures chez ceux dont elle est active à temps plein), alors que chez les moins de 40 ans l'effet est net (48,1 contre 47,1).

Enfin, la taille de l'agglomération urbaine où l'ingénieur a un emploi n'est sensible que dans les agglomérations de moins de 20 000 habitants, où les ingénieurs travaillent une heure environ de plus que dans les agglomérations de taille supérieure.

On conclura que *les facteurs qui jouent en faveur d'une longue durée de travail sont, très probablement, fortement associés et cumulatifs. Ils traduisent le lien entre le déroulement de carrière typique de l'ingénieur – l'accès à des responsabilités d'encadrement croissantes, et le glissement de fonctions à dominantes techniques vers des fonctions à dominante gestionnaires – au déroulement de son cycle de vie, avec toutefois des variations liées au type d'entreprise. La valorisation des longs horaires n'est pas seulement culturelle, elle se traduit en termes de rémunérations. Enfin, l'arrivée des nouvelles générations tend à un engagement plus mesuré dans le travail (féminisation, activité des conjointes)*

#### I-4 Des opinions favorables à la réduction du temps de travail

A notre connaissance, aucune enquête d'opinion n'a été réalisée ces dernières années en France sur un échantillon d'actifs suffisamment large et représentatif pour établir de manière fine quelles sont les attitudes des diverses catégories de cadres, comparées à d'autres catégories socioprofessionnelles, à l'égard des questions de temps de travail. Les indications qui suivent sont donc partielles.

En décembre 93 et janvier 94 le CREDOC, associé à la DARES, introduisait des questions sur la réduction du temps de travail en relation avec la lutte contre le chômage dans l'enquête annuelle sur "Les conditions de vie et les aspirations des français" (Le Corre et Marioni, 94)<sup>16</sup>. Cette étude mettait en évidence une adhésion assez forte de l'opinion à l'idée selon laquelle la réduction du temps de travail – d'abord sous la forme du développement du travail à temps partiel (55%) ensuite sous la forme d'une réduction généralisée (42%) –, était susceptible de réduire le chômage. Elle montrait également que la majorité des actifs étaient prêts à accepter une diminution de revenu associée à cette réduction, et que dans cinq cas sur six elles l'assortissaient de conditions (embauche de chômeurs, compensation monétaire). Peu de choses permettent de singulariser les cadres. Toutefois, ces derniers se singularisent par deux attitudes:

- *l'hostilité aux formes d'obligation faites aux entreprises en matière de RTT*: "les cadres supérieurs s'opposent nettement aux autres salariés. Favorables au libre choix, ils se rapprochent des professions libérales et des autres personnes à leur compte. Ainsi, pour les non salariés (...) réduire collectivement le temps de travail ne créerait vraisemblablement pas d'emploi. Si ce type de mesure était mis en œuvre, ils souhaiteraient que son application soit laissée au libre choix des entreprises".

- *par la prédisposition à opter pour plus de temps libre au lieu de plus de pouvoir d'achat, et à accepter une diminution de leur revenu salarial*, prédisposition qui est celle des "bénéficiaires de hauts revenus (au moins 200 000 francs de revenu annuel dans le foyer)" et de "ceux qui ont l'impression que leur niveau de vie s'est un peu amélioré. Elle est également le fait de personnes qui ont du mal à concilier vie privée et vie professionnelle et ont sans doute l'impression

---

<sup>16</sup> Echantillon de 2001 personnes, représentatif de la population (active ou non) de nationalité française âgée de 18 ans et plus

de manquer de temps. Ce sont d'ailleurs les deux facteurs qui conduisent aussi à accepter une baisse de revenu qui serait associée à une mesure de RTT".

Deux enquêtes importantes ont également été réalisées dans la dernière période par la CFDT, auprès des salariés de deux branches d'activité industrielle, la métallurgie en région parisienne, et la chimie, qui donnent des indications sur les points de vue des cadres eu égard à la réduction du temps de travail (Boulin, 95 ; Boulin et Cette, 96 ; Boulin et al., 96 ; Dauchot, 96)<sup>17</sup>.

Les résultats de ces deux enquêtes sont très proches, et témoignent de fortes convergences entre les attitudes des cadres et celles des autres salariés: "les attentes des salariés sont très proches dans les deux branches, à quelques nuances près" (Boulin et al., 96).

Les cadres déclarent très majoritairement (environ 80%), et plus encore que les autres salariés, "manquer de temps libre". Ils sont *très favorables à la réduction du temps de travail*, et ce dans des proportions très proches de celles des autres catégories: à 81% dans la métallurgie parisienne (76% des autres salariés de ce secteur), à 82% dans la chimie (86% des autres travailleurs).

Comme pour les autres salariés, *l'objectif de vivre mieux vient devant celui de la création d'emploi*.

Plus encore que les autres salariés (dans la chimie: 87% contre 79%), les cadres sont *prêts à envisager des aménagements des horaires* en cas de RTT. La hiérarchie des modalités d'aménagement est la même que pour les autres catégories: les horaires décalés et travail en équipes successives de jour recueillent une majorité d'approbation parmi l'ensemble des salariés ; annualisation est nettement plus discutée ; et la majorité refuse le travail de nuit et de fin de semaine. On note que dans la chimie, les salariés sont plus ouverts que ceux de la métallurgie à des modalités horaires qu'ils connaissent déjà (horaires de nuit et de week-end). Les auteurs y voient un "effet sectoriel" dans la différenciation des réponses. Dans la chimie, les ingénieurs et cadres accentuent les attitudes des autres salariés: prédisposition plus forte aux horaires décalés (60% contre 50%) ; position plus partagée à l'égard du travail de jour en équipes successives (41%

---

<sup>17</sup> 7000 personnes ont répondu dans la métallurgie parisienne au printemps 1994, et 11 000 pour la chimie, une année plus tard, soit des échantillons de taille conséquente permettant d'isoler la population cadres. Pour ce qui est de la chimie les auteurs insistent sur l'excellente représentativité de l'échantillon.

contre 47%) : et hostilité plus franche par rapport aux horaires nocturnes (19% contre 23%).

C'est chez les cadres que *les attitudes "solidaristes" sont les plus fréquentes*, c'est-à-dire que l'on envisage le plus volontiers qu'une RTT soit accompagnée d'une diminution de revenu. pour tous les salariés ("solidaires durs"), ou pour certains "solidaires": dans la métallurgie, au-dessus d'un salaire de 12 000 francs, on trouve une majorité de "solidaires durs" et de "solidaires", et au-dessus de 20 000 francs, une quasi - majorité de "solidaires durs". Les salariés de la métallurgie parisienne apparaissent encore plus "solidaires" que ceux de la chimie, les auteurs y voyant un double effet, d'une structure de salaire plus élevée dans la première branche, et d'une conjoncture distante d'une année, la "problématique du partage du travail" étant plus prégnante au printemps 1994 (date de l'enquête dans la métallurgie), au sortir d'une profonde crise de l'emploi.

En cas de RTT, on sait que c'est la *semaine de quatre jours* la formule la plus populaire au sein du salariat. Cette popularité croît avec la qualification pour *culminer chez les cadres* (75% des cadres de la chimie y sont favorables, 80% de ceux de la métallurgie parisienne). Arrive en seconde position l'éventualité de jours supplémentaires de congés (65% des cadres de la métallurgie). Les femmes cadres, comme les autres femmes salariées, sont plus souvent favorables à une réduction quotidienne du temps de travail: "On observera que les salariés des deux branches d'activité sont intéressés par des formes de RTT qui permettent de dégager des blocs de temps libre (sur la semaine ou sur l'année puisque l'augmentation des jours de congés recueille ensuite le plus de suffrages), et ce d'autant plus que le niveau de qualification augmente: sans doute faut-il y voir là la recherche de modalités qui garantissent une réduction effective de la durée du travail" (Boulin et al., 96). Les auteurs ajoutent que l'importance du "battage médiatique" des dernières années sur la "semaine de quatre jours" joue sans doute son rôle dans ces opinions: le débat public sur la RTT en France se présente ainsi de manière différente de celui des pays scandinaves, dans lesquels est présent l'éventualité de la journée de six heures, plus favorable à une articulation temps de travail/autres temps sociaux permettant de modifier la division sexuée des tâches.

Le passage à temps partiel ne fait guère recette, sauf sous la forme de 80% du temps normal, mais avec demande de garanties et craintes sur la carrière.

Ces enquêtes d'opinion permettent donc d'*en finir avec l'image de cadres certes sur - investis dans le travail, mais consentant sans état d'âme à cette situation. Ils sont en fait très proches des autres catégories de salariés*, accusant même souvent certaines attitudes majoritaires: l'aspiration à plus de temps libre, la prédisposition au "partage", à la négociation – plus d'"aménagement" contre plus de temps libre– l'adhésion à la formule des quatre jours hebdomadaires.

Mais quelle est la portée exacte de telles opinions formulées de manière abstraite et non impliquante en réponse à un questionnaire anonyme ? Comment traduisent-elles les pratiques et les représentations concrètes du temps de travail, telles qu'on peut les observer en situation, c'est-à-dire contextualisées au sein d'entreprises et de services singuliers, et compte tenu des parcours biographiques des intéressés ?

Telles sont les questions que l'on se propose d'explorer maintenant.

### **I-5 Le dispositif d'enquête**

On voit que notre questionnement amène à privilégier l'approche qualitative: pour les ingénieurs, et dans une mesure moindre pour les cadres, nous donnerons une grande place à la réalisation et à l'exploitation d'entretiens approfondis dans lesquels le rapport au travail et au temps de travail sera au cœur de l'exploration. Mais cette approche est étayée sur une connaissance plus large du contexte des entreprises concernées, permises par divers moyens: dans le cas des ingénieurs, outre la passation conjointe du questionnaire identique à celui des enquêtes nationales du CNISF, l'utilisation des données d'ensemble disponibles sur la gestion des ressources humaines et des entretiens auprès d'informateurs privilégiés ; dans le cas des cadres de la banque d'affaires. en plus de ces moyens, une enquête originale par questionnaire conduite auprès de plus de 400 personnes.

L'échantillon des interviewés répond aux principales lignes de différenciation au sein de la catégorie cadres telles que nous venons de les évoquer (cf. les principales caractéristiques de l'échantillon et le questionnaire auprès des cadres de PLACEMAN, en annexe).

- Les deux composantes centrales de la catégorie des cadres – "ingénieurs et cadres techniques" et "cadres administratifs et commerciaux d'entreprise" – ont été retenues. Les cadres de la fonction publique, dont on a vu qu'ils s'écartaient

quelque peu des précédents du point de vue de la longueur de leurs horaires, ont été écartés. Les terrains qui ont été choisis pour chacun de ces deux groupes l'ont été pour leur significativité eu égard à leur poids relatif et à leur dynamique en leur sein: ingénieurs de la sidérurgie, de la construction électronique et d'une société d'ingénierie informatique (une quarantaine au total) ; cadres d'une société bancaire (une trentaine).

- Dans les deux cas une attention particulière est accordée à la dimension sexuée de l'échantillon, les femmes étant sur - représentées.

- La différenciation selon les fonctions professionnelles, polarisées entre les plus "politiques" et les plus "techniques", a été respectée dans les deux cas.

- L'échantillon est également fortement stratifié selon l'âge et le niveau de responsabilité.

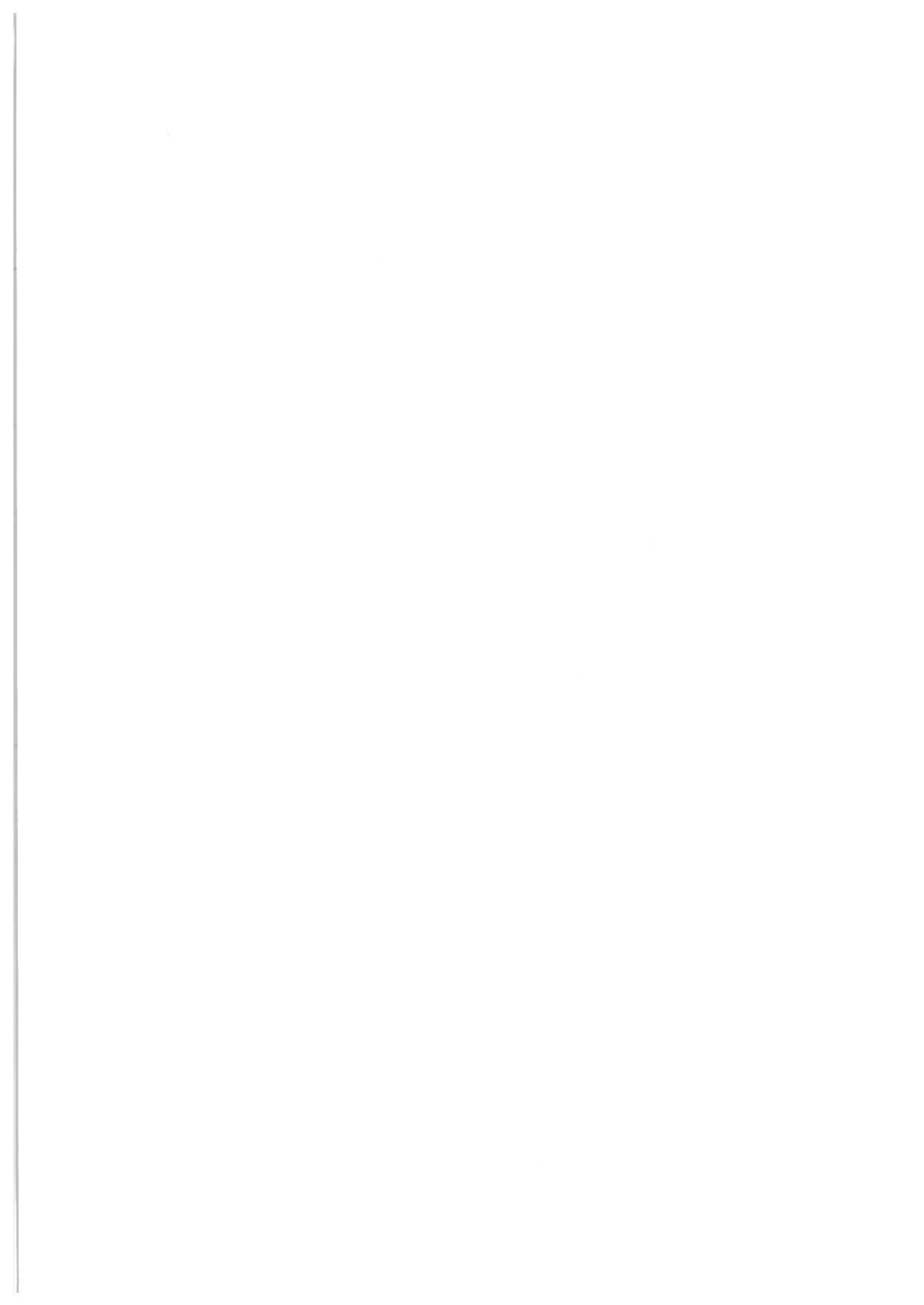
- Dans le cas des ingénieurs on a pu faire varier la taille de l'entreprise (ce qui n'est pas le cas des cadres de la banque).

Pour les ingénieurs, l'enquête par entretien s'est déroulée en 1994. Pour les cadres, l'enquête par questionnaire s'est déroulée à fin 1996 et l'enquête par entretiens début 1997. Réalisés dans le cadre d'opérations de recherche distinctes, les entretiens n'ont pas été conduits exactement selon le même protocole, ce qui limitera les possibilités de rapprochements des données recueillies auprès des deux populations <sup>18</sup>.

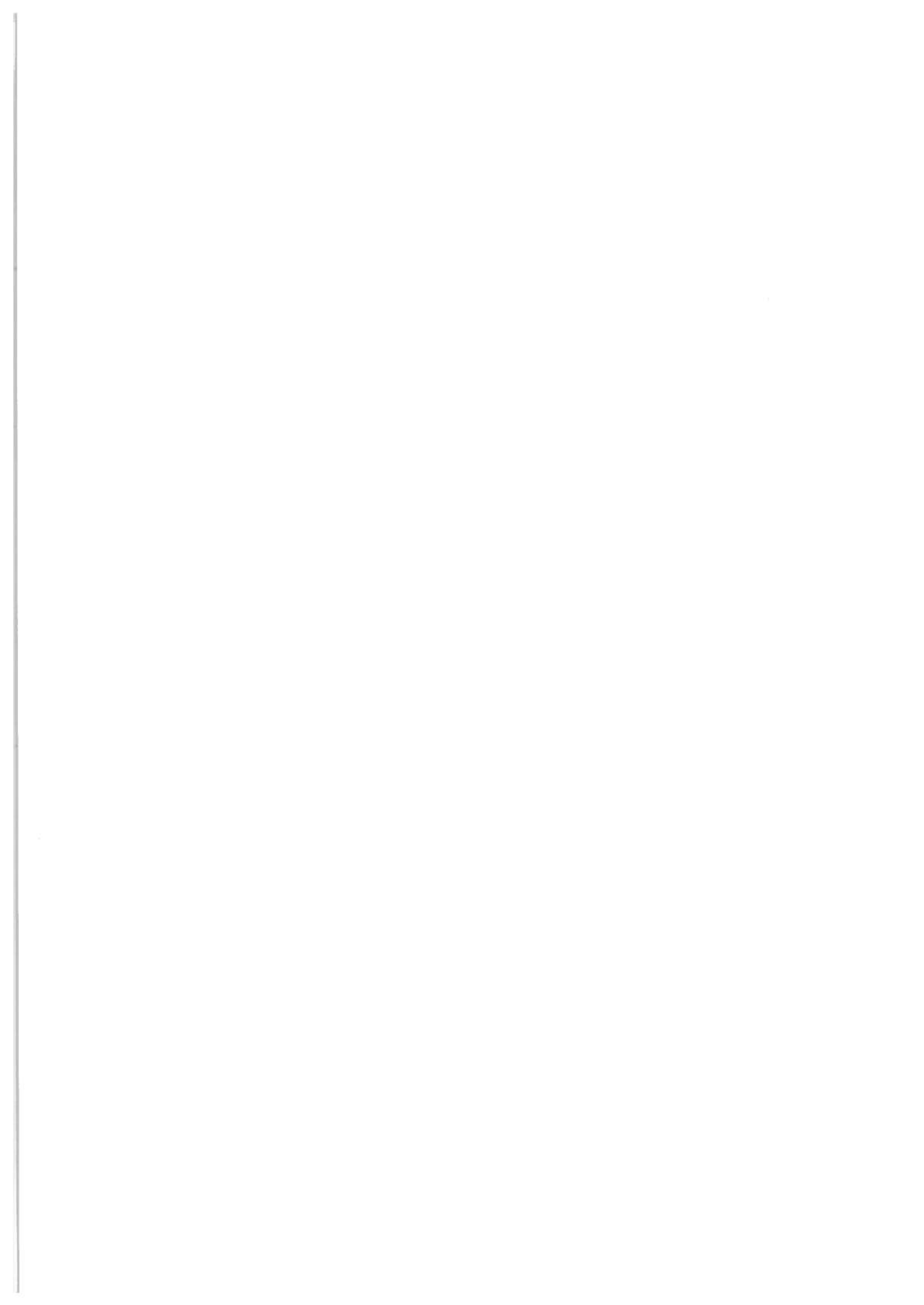
---

<sup>18</sup> L'enquête auprès des ingénieurs, conduite dans le cadre d'un programme de recherche plus vaste sur "les transformations des modes de socialisation professionnelle des ingénieurs" n'était pas centrée sur le temps de travail, mais sur la construction biographique de la relation au travail. Toutefois les thèmes liés au temps étaient le plus souvent explorés, ce qui nous a permis de réaliser une exploitation spécifique de ces thèmes. L'enquête auprès des cadres de la banque met davantage l'accent sur la relation entre les questions de temps de travail et celles d'organisation du travail.





## **II- INGENIEURS ET TEMPS DE TRAVAIL**



## II-1/ Trois contextes de travail contrastés

On s'est efforcé de choisir trois unités de travail les plus contrastées possibles au regard des grands principes de différenciation du groupe des ingénieurs.

Les trois établissements enquêtés se positionnent dans le même ordre selon une série d'axes: l'importance relative des activités de production matérielle et des activités d'études et d'innovation en nouveaux produits ; l'effectif salarié ; le poids relatif des ingénieurs et cadres ; la place des ingénieurs et cadres dans l'organisation du travail (part relative des fonctions d'encadrement et des fonctions techniques "pures") ; l'implantation syndicale (ancienneté et intensité) parmi les ingénieurs et cadres. A ces grandes variables, il faut ajouter des situations contrastées, eu égard aux dynamiques du secteur d'activité et de l'emploi – en général, ou spécifique aux cadres – et des histoires d'entreprises toujours singulières.

### **1.1/ L'Etablissement A ("SIDER", sidérurgie)**

Implanté au début des années 70, il relève d'un secteur économique en difficultés de longue date, difficultés qui n'épargnent pas l'établissement (pertes financières fréquentes, diminution régulière de l'emploi: 6000 personnes en 1980, 3800 aujourd'hui). Mais l'unité a toujours été considérée, depuis sa création, comme une des plus performantes techniquement du monde. Ce contraste, voire ce paradoxe, entre d'une part le niveau élevé et croissant des performances technologiques réalisées sur le site même, et, d'autre part, les difficultés financières de l'entreprise, est l'une des données qui paraît structurer le plus le rapport complexe qu'entretiennent les cadres rencontrés avec leur entreprise. Certes, on est fier de contribuer à la maîtrise et à l'optimisation d'un outil de travail grandiose, et on a souvent participé à l'épopée des années 70. Mais ce sentiment est plus ou moins tempérée, selon les individus, par les effets de l'image sociale passéiste de l'acier dans le grand public, et de certaines interrogations sur l'avenir du site. La diminution de l'emploi s'est cependant faite sans "licenciements secs", grâce des mesures sociales: préretraites, primes au départ, puis plus

récemment mesures encourageant le départ progressif à la retraite par le passage à temps partiel, y compris pour les cadres. Les objectifs d'emploi restent orientés à la baisse: moins 3% par an, soit une centaine de postes (sous-traitance et assistance comprises). La cession au secteur privé début 1993 de deux petites unités du site a provoqué un certain émoi. Relevant du secteur nationalisé depuis le début des années 80, la privatisation de la firme était déjà à l'ordre du jour au moment de l'enquête, elle a été réalisée en juin 1995. Depuis la fin des années 80, l'unité étudiée appartient à une seule entreprise, relevant elle même d'un groupe désormais unifié au plan national. C'est une unité pionnière dans la mise en place de modes participatifs de management, notamment sous forme de cercles de qualité.

Ingénieurs et cadres ne constituent encore qu'une petite minorité du personnel propre de l'usine, dans lequel dominant les techniciens. Les 2/3 des cadres sont des diplômés de niveau bac+5 (issus très majoritairement d'Ecoles d'ingénieurs), les promotions au statut cadre à part entière d'anciens techniciens ou agents de maîtrise restent exceptionnelles. Par contre on dénombre 500 membres de la haute maîtrise (dits "IV bis"), dont une fraction a obtenu un statut très proche de celui de cadre. Les cadres ont été peu touchés par les réductions d'emploi, on a même recruté quelques dizaines de jeunes ingénieurs ces dernières années (une soixantaine de 1991 à 1993, contre une trentaine de départs). Mais au moment de l'enquête la conjoncture est plus incertaine, le chiffre de 20% de sureffectifs au niveau cadre ayant été cité au plan du groupe. La pyramide des âges et des anciennetés voit une majorité d'ingénieurs relativement anciens (plus de la moitié ont plus de 15 ans d'ancienneté) et âgés (plus de la moitié ont plus de 45 ans), faire face une minorité de plus jeunes (27% ont moins de 35 ans) et plus récents (27% également ont moins de cinq ans d'ancienneté). Malgré quelques embauches, les femmes sont encore relativement peu nombreuses (7,5%, soit la moyenne nationale) en leur sein. La CGC est, depuis plusieurs années, le seul syndicat présent dans la catégorie.

## **1.2/ L'établissement B ("MICROTEC", composants électroniques)**

L'établissement B conçoit et produit des "puces" électroniques (microprocesseurs et mémoires), tous les produits conçus et mis au point sur le site n'étant pas fabriqués localement. Implanté en 1979, il a déjà connu une histoire mouvementée. Plusieurs restructurations financières sont intervenues, notamment en 1984, et en 1987, et il a même été question de la fermeture du site en 1991, en

pleine récession. L'établissement appartient depuis 1987 à un groupe binational à capitaux principalement publics. Le marché des produits est très porteur, mais il est très instable, et suit un cycle de deux à trois ans, même si les amplitudes tendent récemment à s'affaiblir. Ces dernières années les effectifs ont oscillé entre 700 et plus de 1000 personnes: depuis 1993 l'embauche a repris et on compte près de 1100 salariés début 1995. Comme dans l'unité précédente, des plans sociaux ont contribué (aux côtés de mutations et de démissions) à éviter les licenciements secs. Une tradition de fort turn-over volontaire caractérise les salariés, y compris ingénieurs et cadres, et ce contrairement à l'usine sidérurgique. Ainsi, au cours des années 80, certains ont quitté l'unité pour participer à la création d'autres entreprises dans la filière de la micro-électronique. Le personnel comprend 25% de cadres, 23% de techniciens et agents de maîtrise, 42% d'opérateurs et 10% d'employés administratifs. Il est beaucoup plus jeune et nettement moins ancien que dans l'unité précédente. Au moment de l'enquête, l'activité est en forte croissance, et l'embauche a repris depuis un certain temps, mais les interviewés sont dans l'attente de décisions importantes d'investissements sur le site. Ils s'interrogent sur son avenir, ou celui de leur service quand ce dernier est plus facilement délocalisable que d'autres. Ces interrogations se superposent à une tradition que certains qualifient de "mercenariat" (on ne s'attache pas à l'entreprise, on se vend au plus offrant), ainsi qu'aux difficultés d'évolution vers des responsabilités hiérarchiques – nous y reviendrons – pour nourrir un climat d'incertitude quant aux projets personnels: faut-il envisager une mobilité externe, ou une carrière interne ? Ce climat se combine avec une sorte d'engouement pour les innovations technologiques accélérées – on est un peu au cœur des produits qui décident de l'avenir – pour structurer, là aussi, une relation finalement ambiguë de l'ingénieur à son entreprise. La Direction de l'établissement impulse également, mais depuis une période plus récente, des dispositifs participatifs – management par la qualité totale, ou "TQM" – et s'efforce de mettre en place une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, y compris pour les cadres.

Comme en A, la grande majorité des cadres est formée des d'ingénieurs diplômés de niveau "bac+5", comprenant peu d'anciens techniciens. On retrouve le même problème du passage difficile au statut cadre des bac+2, bien plus nombreux ici parmi les techniciens. C'est l'une des raisons principales pour lesquelles les responsables de l'établissement se sont très fortement impliqués dans le nouveau dispositif des "NFI" (14 personnes pour les trois premières promotions, diplômées en 1994, 1995 et 1996). D'une année à l'autre, les mouvements du personnel cadre sont nettement plus forts que dans l'unité précédente: sur la même période (1991-

1995) on a recruté à peu près le même nombre de personnes (une soixantaine), mais une centaine sont partis, principalement sur le mode de la mutation au sein du groupe. Du coup ces cadres sont nettement moins anciens (seulement 10 à 15 % ont les 14 ans d'ancienneté qui font qu'ils ont connu toute l'histoire de l'établissement depuis sa création, contre 36% qui sont présents depuis moins de cinq années). Ils sont aussi sensiblement plus jeunes: près de 60% ont moins de 35 ans. Les femmes sont également relativement bien représentées, avec 13% de la catégorie.

Comme dans le cas précédent, seule la CGC est présente parmi les cadres, mais elle est nettement moins implantée et active.

### **1.3/ L'Etablissement C ("LOGAD-SARIES", systèmes électroniques et informatiques)**

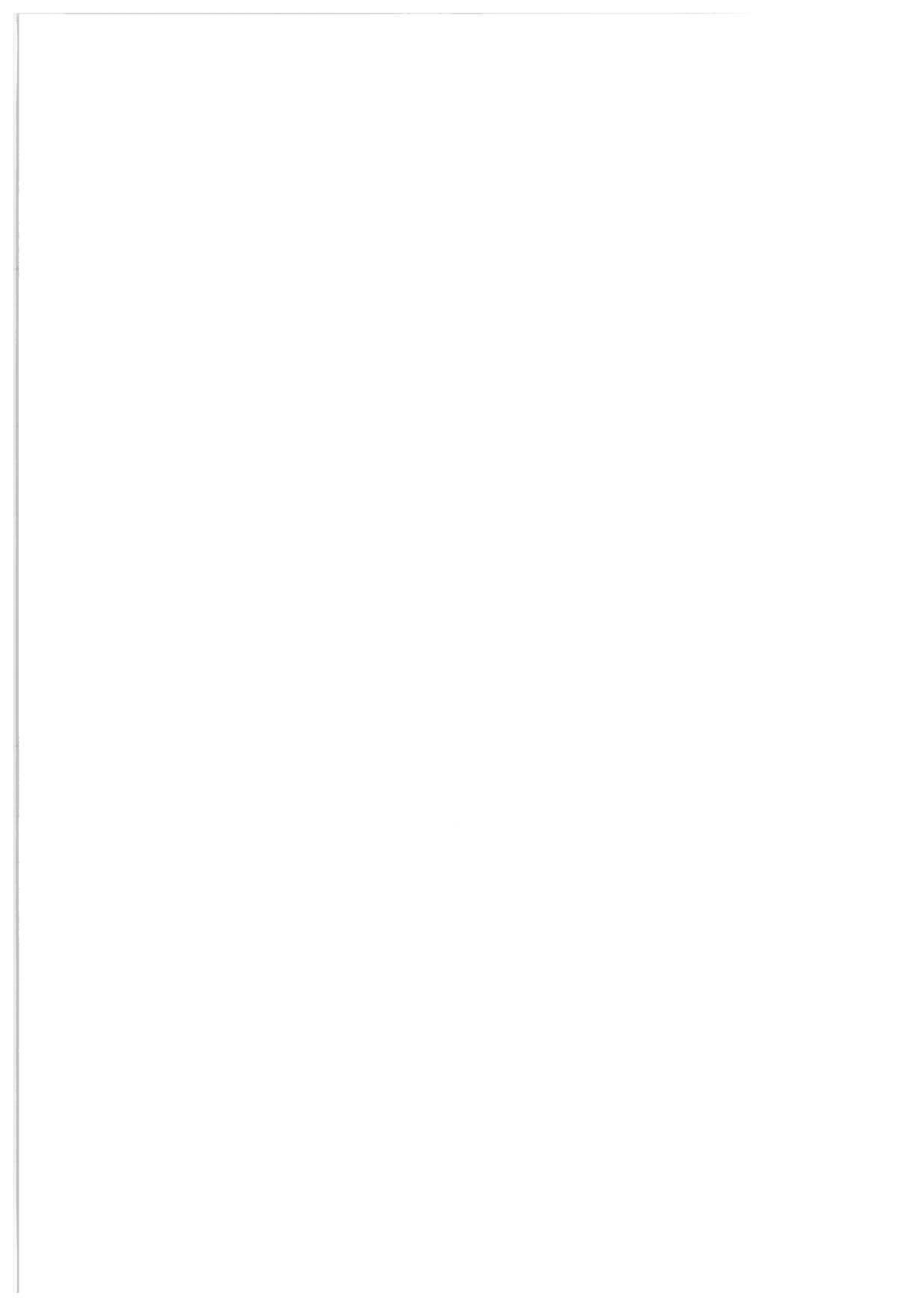
Cette troisième entreprise résulte de la fusion de deux PME, fondées la première en 1975 (spécialisée dans l'activité électronique ou le "hard"), la seconde en 1979 (spécialisée dans l'activité logiciel ou le "soft"), et complémentaires techniquement. Elle conçoit et réalise des systèmes informatiques et électroniques, aux deux tiers pour des clients militaires. Les activités d'études dominent très largement sur les activités de production. L'intégration de système est le noyau de son "métier". Elle recrute en majorité des ingénieurs initiés à l'électronique au sens large (y compris le traitement de signal), même si la plupart d'entre eux ont une activité à dominante "soft". Elle voit ses effectifs décoller à la fin des années 80: elle passe alors en trois années d'une cinquantaine de personnes à plus de cent, puis connaît une crise en 1993. Mettant en avant des difficultés économiques, la direction projette alors 9 licenciements. Un conflit l'oppose au personnel. Ce sont finalement quatre ingénieurs qui seront licenciés. Peu de temps après, le rachat de l'entreprise est annoncé. L'unité intègre ainsi une grande SSII, celle-là même dont le PDG était originaire<sup>19</sup>. Cette SSII intervient principalement dans l'informatique de gestion, alors que l'établissement est spécialisé dans l'intégration de systèmes électroniques et informatiques. Les effectifs sont stables au cours de l'année 1994, le turn-over des années 1980 s'étant très fortement ralenti par ailleurs. Mais l'insertion dans la nouvelle entreprise se traduit par l'arrivée sur le site d'une quarantaine de salariés venus d'une autre unité aux activités similaires, mais à plus

---

<sup>19</sup> On trouvera dans l'article Paul Bouffartigue (1996) , "Trajectoire d'entreprise et trajets biographiques. Des ingénieurs face à une rationalisation de leur travail" publié par *Formation-Emploi*, une analyse de cette histoire et de la manière dont les ingénieurs ont été amené à se situer en son sein en fonction de leur parcours biographique.

forte composante de techniciens. La conjoncture de l'enquête est donc celle d'une restructuration qui semble devoir amplifier un mouvement déjà amorcé: diminution relative de l'activité de conception "en interne" de cartes électroniques ; rationalisation des procédures de travail ; formalisation de l'organigramme. Elle suscite de multiples interrogations du personnel quant à l'avenir de l'entreprise – le métier propre de l'établissement sera-t-il préservé ou est-il menacé ? – et quant à leur avenir personnel. Les ingénieurs sont nettement majoritaires dans le personnel. Ils sont jeunes et peu anciens, aucun des interviewés n'a connu les débuts de l'entreprise. Les femmes ne seraient pas plus d'une dizaine.





**Tableau 4: Données de base sur les trois établissements  
leur personnel et leurs cadres**

<b>Date d'implantation</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>Activité</b>	1971 Fabrication acières plats	1979 Etude et fabrication compos. Electroniques	1975 Etude et réalisation Syst. électron/inform.
<b>Effectif fin 1993</b>	3790	880	160
<b>Structure de l'emploi fin 1993</b>			
- Ingénieurs, cadres	6,3	25	70 (env.)
- Techniciens	67,9	19	20 (env.)
- Maîtrise	15,7	4	
- Administratifs	10,1	10	5 (env.)
- Opérateurs	0	42	10(env.)
<b>Evolution récente de l'emploi</b>			
- Effectif fin 89	4198	940	48
- Effectif fin 90	3982	1043	62
- Effectif fin 91	3930	857	84
- Effectif fin 92	3873	778	107
- Effectif fin 93	3799	877	160
<b>Evolution récente de l'emploi des cadres</b>			
- 1991: entrées	38	2	15 (env.)
- 1991: sorties	18	31	
- 1992: entrées	15	11	15 (env.)
- 1992: sorties	3	55	
- 1993: entrées	10	49	0
- 1993: sorties	13	17	
<b>% femmes /cadres</b>	7,5	13,0	10 (env.)
<b>L'âge des cadres</b>			
- Moins de 30 ans	14,9	19,3	
- 31-35 ans	12,5	28,8	
- 36-40 ans	12,0	7,5	
- 41-45 ans	7,5	22,4	
- 46-50 ans	22,4	10,4	
- Plus de 50 ans	32,8	5,4	
Moyenne (les 2 sexes)	45 (env.)	37	33 (env.)
Moyenne (femmes)	33	33	
<b>L'ancienneté des cadres</b>			
- Moins de 5 ans	26,9	35,6	50 (env.)
- 6-10 ans	9,0	32,4	25 (env.)
- 11-15 ans	9,9	21,2	12 (env.)
- 16 ans et plus	54,3	10,9	12 (env.)
- Moyenne	15 (env.)	9 6 (env.)	

#### 1.4/ L'échantillon des ingénieurs interviewés (tableau 5 et annexe 1)

Parmi les ingénieurs de notre échantillon, ce sont donc ceux de SIDER les plus âgés et les plus anciens dans l'entreprise, et les plus souvent en position d'encadrement hiérarchique. Ils se singularisent par ailleurs par la fréquence de l'absence d'activité professionnelle des conjointes (8 sur 14 vivant en couple), des salaires un peu plus élevés que la moyenne. Du point de vue des horaires de travail, ils s'opposent aux ingénieurs des deux autres unités par les longues durées hebdomadaires: moyenne de près de 52 heures, avec 7 des 15 interviewés faisant 55 heures et plus. Ces durées particulièrement longues de travail paraissent renvoyer, outre au poids local grandes variables dont nous avons pu repérer plus haut les effets au plan macro-sociologique – âge, sexe, niveau hiérarchique, poids des fonctions liées à la production, inactivité professionnelle des conjointes –, au fonctionnement en continu des installations productives, et probablement une culture professionnelle – transcatégorielle – de la branche sidérurgique.

Ce sont pourtant eux qui apparaissent les plus "satisfaits" de leur situation professionnelle, mais quand ils expriment une préoccupation, ils se singularisent nettement par le fait que c'est l'emploi qui vient en tête, ce qui est à mettre en relation d'une part avec la situation précaire économiquement de longue date de la sidérurgie, et avec leur âge relativement élevé.

Les ingénieurs des deux autres entreprises apparaissent assez proches, si l'on excepte que nous n'avons pas pu sur - représenter les femmes dans les mêmes proportions chez LOGAD-SARIES que chez MICROTEC. Ils sont jeunes, peu anciens – davantage encore dans la première – les conjointes travaillent presque toujours. Ils sont moins nombreux dans des positions de responsabilité hiérarchique, et exercent moins souvent des fonctions de maintenance et de production que chez SIDER - aucun chez LOGAD-SARIES. Cette dernière unité se caractérise par l'exclusivité des fonctions de type "études - conception" dans l'échantillon. Les horaires déclarés sont très proches et les situent un peu en dessous de la moyenne enregistrée à cette époque au plan national (45 à 46 heures contre 47). Quelques uns se déclarent "insatisfaits" globalement de leur situation. Ils sont nettement moins préoccupés par la situation de l'emploi que par l'intérêt et la responsabilité du poste et leurs perspectives de carrière.

Nous reviendrons plus bas sur cet apparent paradoxe: ce ne sont pas nécessairement les ingénieurs qui effectuent les plus longs horaires de travail qui manifestent le plus d'opinions favorables à la réduction de leur temps de travail. Nous avons même rencontré plusieurs cas d'ingénieurs, notamment chez SIDER, qui déclaraient de très longs horaires, sans pour autant évoquer au cours de l'entretien d'insatisfactions.

Par exemple, cet ingénieur chef de service de chez SIDER affirme tranquillement effectuer ses 60 heures hebdomadaires. A la question "cela vous semble-t-il normal et aimeriez vous faire un peu moins ?", il se contente de répondre: "il y a trop de travail ou je m'organise mal, j'en sais rien". Il est impossible de savoir dans quelle mesure il n'y a pas ici refoulement, en présence de l'intervieweur, d'un problème douloureux, dissimulé sous une image de réussite personnelle et sociale.

Toutefois, parmi ceux qui effectuent de très longs horaires – ce sont toujours des hommes – il est fréquent de trouver l'expression de souffrances: plaintes, regrets, remords et culpabilité sont verbalisés de manière souvent étonnamment libre. Comme si, au-delà d'un certain seuil – que l'on peut probablement situer de l'ordre de 50 heures –, et même quand les conditions familiales le facilitent – notamment du fait que la femme n'a pas d'activité professionnelle – il n'était plus possible de dissimuler aisément les difficultés d'ordre extra - professionnel posées.

**Tableau 5: L'échantillon des ingénieurs interviewés**

	A	B	C	Total
<b>Sexe</b>				
Hommes	11	9	9	29
Femmes	4	7	1	12
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>41</b>
<b>Age</b>				
Moins de 30	4	4	2	10
31-35	1	1	6	8
36-40	3	8	1	12
41-45	1	2	1	4
46 et plus	6	1	0	7
<b>Situation familiale</b>				
Mariés	14	10	6	30
Divorcés, séparés	0	1	2	3
Célibataires	1	5	2	8
<b>Activité du conjoint</b>				
Foyer	8	3	0	11
Actif	6	6	8	20
Dont cadre	3	2	4	9
<b>Niveau hiérarchique</b>				
Ingénieur	9	12	8	29
Chef de service ou plus	6	4	10	20
<b>Service</b>				
R et D	1	1	0	2
Etudes, qualité	5	7	10	22
Entretien	3	0	0	3
Production, process	3	3	0	6
Informatique	3	1	0	4
Technico-commercial	0	4	0	4
<b>Salaire</b>				
Moyenne brut 83 (mill.F.)	270	252	261	263
<b>Durée du travail</b>				
Moyenne hebdomadaire	51,7	45,9	45,2	48
55 h. et plus	7	0	0	7
45-54 h.	8	8	9	25
Moins de 45 h.	0	4	1	5
Non déclaré	0	4	0	4
<b>Appréciations sur la situation professionnelle</b>				
Satisfaits	15	11	7	33
Non satisfaits	0	3	3	6
Non déclaré	0	2	0	2
<b>Préoccupation principale</b>				
Carrière	6	5	4	15
Emploi	6	1	0	7
Intérêt/responsabilité	0	4	5	9
Conditions de travail	1	1	1	3
Pas de préoc déclaré	2	5	0	7

## II-2/ Insatisfactions masculines

Sans surprise, ces difficultés s'expriment d'abord en termes de manque de temps disponible pour la famille – conjointe, enfants –, puis pour des loisirs, plus rarement pour des engagements sociaux.

Tel est le cas chez cet ingénieur de 48 ans, chef de service d'un important service d'informatique lié à la production chez SIDER, qui déclare effectuer 55 heures par semaine, et qui cumule les frustrations: comme beaucoup de ceux qui sont passés par une Ecole d'ingénieurs, il a eu beaucoup d'activités sportives plus jeunes auxquelles il a dû en partie renoncer ; son épouse lui reproche une présence insuffisante au domicile ; et surtout il est en conflit avec l'un de ses enfants, conflit qu'il interprète comme dû à l'insuffisance du temps qu'il lui a consacré au moment d'une conjoncture particulièrement sensible de la scolarité de son fils, et au fait que son propre surinvestissement professionnel fonctionne comme contre - modèle à la mobilisation scolaire de ce fils.

*Je pense que la charge de travail supplémentaire qu'on impose aux cadres à mon avis elle rejaillit sur – je dis ça parce que c'est mon cas–, elle rejaillit sur l'engagement des cadres dans la vie associative, sauf à vouloir, à vouloir vraiment aimer ça la vie associative et avoir comme but une fois à la maison d'être président d'un club de tennis plutôt que de jouer au tennis quoi, moi j'ai choisi... Je fais 55 heures... C'est dingue (...) J'ai fait de la course, j'ai fait du golf, j'ai fait du bateau, j'ai fait beaucoup de choses, moi j'étais assez sportif toujours là et c'est, dans le boulot c'est ce qui me manque le plus... je ne sais pas si ça a influé mais c'est vrai que je bosse beaucoup, c'est à la limite de, je ne pense pas trop quand même, quand je dis à la limite je suis gentil avec moi, c'est à la limite de rejaillir sur la vie familiale quoi, c'est à dire enfin je m'entends bien avec ma femme et tout, il n'y a pas de problème mais on me reproche vraiment souvent de ne pas être là ... ça c'est sûr, et avec mes gosses je pense que ça y fait aussi (...) j'aurais dû faire mieux avec mes gosses si j'avais pas bossé tant, enfin si j'étais rentré, si j'avais fait des efforts pour rentrer plus tôt (...) J'ai l'un de mes deux gosses avec lequel je suis rentré en conflit, et je me dis que j'aurais eu plus de temps à lui consacrer on se serait peut-être moins "breakés", c'est à dire je suis sûr que s'il rechigne à faire des études c'est parce qu'il ne veut pas faire, être aussi c.. que moi... l y a ce problème: et en plus il y a le problème sur une période assez, entre 13 ans et 20 ans là il faut faire gaffe... C'est vrai qu'en plus mon gamin il avait 16 ans là mon fils il avait 16 ans, 17 ans, à cette époque là, oui, c'est là que j'ai passé l'année à Paris, où je rentrais que le week-end, j'étais crevé et tout, alors là vraiment il me voyait que le week-end, du coup je ne pouvais plus l'engueuler. (Max Robert, SIDER)*

Barthélemy Nancy, bien que nettement plus jeune (39 ans), est lui aussi chef de service, mais il travaille à l'exploitation au Haut Fourneau, et déclare effectuer ses 60 heures par semaines. Il n'hésite pas à rapporter la fragilité psychologique de son épouse à ses propres absences, en même temps qu'il évoque, lui aussi, la scolarité des enfants: si sa femme est au foyer, elle a fait peu d'études, et il lui apparaît désormais nécessaire qu'il prenne son relais pour le suivi scolaire de l'aînée des enfants.

*Ma femme elle craque parce qu'elle fait dépression sur dépression, elle me dit tu n'es qu'un beau salaud parce qu'elle me dit ça sert à rien d'aller travailler à l'école jusqu'à 24 ans, d'avoir des diplômes, tu sais faire à l'usine, mais tes bonshommes à toi tu t'en occupes pas, donc c'est pas simple, alors elle me dit c'est toujours les hauts fourneaux qui passent avant les enfants - Ca vous amène de temps en temps à freiner un petit peu sur les hauts fourneaux ? j'essaie mais c'est pas facile, c'est pas facile, alors je lui fais des promesses tous les trimestres en lui disant je rentrerai plus tôt et puis à partir de maintenant je m'occupe des gosses - cela dit il reste les week-ends et les vacances quand même pour soigner la famille, non ? Oui mais ça fait pas beaucoup, un week-end ça suffit pas, le problème c'est que la mère elle commence à montrer ses limites aussi, donc là jusqu'à maintenant moi je me reposais sur elle à 100 % pour dire tu te dem... avec les gosses, j'ai pas le temps de m'en occuper, maintenant la gamine elle est en seconde, la mère elle a dit je n'arrive plus à suivre (...) Donc j'essaie de la suivre. (Barthélemy Nancy, SIDER)*

Des insatisfactions sont également manifestées par des ingénieurs qui font nettement moins d'heures que les deux précédents.

Tel ce chef de service de chez MICROTEC, qui déclare travailler tout de même 50 heures, bien qu'il fasse partie de ceux qui revendiquent le fait de parvenir à limiter la tendance à l'envahissement de la vie par le travail. Dans son cas, jouent manifestement des effets d'âge et/ou de génération: il n'a que 37 ans, son épouse est active professionnellement, et il attache de l'importance au fait de pouvoir s'occuper de ses enfants, même très jeunes. Enfin, il explique combien le "stress" spécifique liée à ses responsabilités de production envahit qualitativement son temps, et décrit bien l'ambivalence de sa relation avec ce "stress": le côté stimulant de "l'atmosphère de journal un soir de bouclage" est contredit par un autre aspect, celui des échéances à trop court terme selon lesquelles il faut "résoudre les problèmes".

*J'ai une relation assez ambiguë avec ce stress, le stress quotidien de la production y'a des moments où j'en ai ras le bol hein et puis le fait aussi, quand je dis que je suis attiré par le marketing par exemple, c'est qu'on travaille un peu plus à moyen terme, plus que le stress c'est l'aspect court terme ; en production on est mesuré*

*toutes les heures, c'est intéressant mais d'un autre côté c'est lassant parce que bon toutes les heures, tous les jours à la réunion du matin (...) on regarde l'activité de la veille, les problèmes etc., ça a un côté répétitif, c'est cet aspect répétitif que je trouve stressant plus que le stress lui-même (...) que le stress apporté par le problème à résoudre, moi j'aime bien résoudre des problèmes (...) on est tous les jours dans une atmosphère de journal un soir de bouclage quoi, ça ça a un côté un petit peu sympa (...) je pense que ça doit être un des critères aussi qui font que j'ai envie de travailler un peu plus sur le long terme, mais.. Je vous dis c'est une relation ambiguë parce que le stress j'en ai marre mais de l'autre côté il m'intéresse aussi quoi... ce stress à la fois je le hais et puis je l'aime bien quoi. (...) Le temps de travail ? ça c'est une insatisfaction complète ! (...) moi j'estime.. là je vois une différence avec mes collègues en production c'est qu'on travaille beaucoup hein, c'est une cinquantaine d'heures par semaine, pour moi je disais que ma famille, mes enfants, j'ai eu deux enfants et puis un 3ème après, c'est quelque chose de capital quoi, j'ai plus de fierté à faire les biberons qu'à faire un rapport à la maison, j'éprouve plus de fierté, et je trouve que je travaille trop, d'abord je travaille trop personnellement, je suis pas du tout d'accord avec le fait, j'y mets pas de fierté. (Gérard Linthes, MICROTEC)*

C'est encore le problème de la présence auprès des enfants qui est mentionné par Guy Fiedes, ingénieur chef de projet chez LOGAD-SARIES: il déclare 45 heures hebdomadaires, mais considère que c'est encore trop: de tradition familiale catholique, il a eu trois enfants relativement tard, qui exigent de lui une disponibilité qui entre en conflit avec les choix professionnels de la quarantaine.

*Je me suis marié tard, à 32 ans, j'ai à l'heure actuelle 3 enfants qui ont 7, 5, 3, oui c'est pas le moment, d'ailleurs ils me le font bien sentir quand j'arrive trop tard, soit c'est l'agression le lendemain, soit c'est je sais pas, bon ils ont besoin de moi, c'est clair...Bon dans mes priorités je crois que ma cellule familiale est assez haut dans l'échelle, j'ai aucune envie de casser la cellule familiale en me balançant dans une super boîte à Paris...Ceci dit je bosse déjà pas mal...Oui je suis déjà au max., à la limite même je suis déjà allé trop loin, bon ça dépendait des projets, quand je sors après 8 heures c'est pas normal, je crois que c'est pas normal, et pourtant je l'ai fait pas mal, cette année surtout (Guy Fiedes, LOGAD-SARIES)*

Si c'est d'abord et avant tout du manque de disponibilité pour la vie familiale que ces hommes se plaignent, certains n'hésitent pas à évoquer l'autre face de leur insatisfaction: malgré une durée de travail jugée excessive, ils ne parviennent pas se faire face de manière satisfaisante aux attentes professionnelles qui leur sont adressées... ou qu'ils s'adressent. Tel est le cas de Michel Ruble, ingénieur process et chef de service chez MICROTEC, qui déclare 50 heures par semaine. Il explique ainsi que s'il est désormais dans une fonction un peu moins tributaire des aléas et des contraintes de délais liés à la fabrication, il a maintenant



davantage peur d'un décrochage de son niveau de compétence technique par auto-formation insuffisante: et ce "stress" a tendance à envahir aussi le temps hors travail.

*Pour résoudre des problèmes quand on est en production, bon on a un laps de temps c'est parfois 24 heures, parfois ça peut être plusieurs mois bon, dans l'échelle je dirais c'est rare qu'on me demande de résoudre le problème dans les 3 heures donc, et puis si je le résous en trois heures je peux très bien le faire, disons de partir à 8 heures le soir par exemple, généralement je n'ai pas à téléphoner la nuit après (inaudible) j'ai plus ce problème là, j'arrive mieux à gérer le temps : par contre je pense que j'ai beaucoup beaucoup de, je résiste à... ne pas être constamment même à la maison, avec les idées du boulot, et à me culpabiliser parce que je n'ai pas lu le dernier article, parce que je ne me suis pas mis au courant des derniers développements, parce que etc., j'ai le stress d'un gars qui risque d'être un jour pas à la pointe, pas suffisamment fêru dans son domaine (Michel Ruble, MICROTEC)*

On l'a dit à propos de la situation typique des ingénieurs de SIDER à cet égard, ce sont les hommes ingénieurs mariés à une épouse inactive professionnellement qui travaillent le plus longtemps. Mais nous avons également rencontré des jeunes ingénieurs, chez LOGAD-SARIES, vivant en couple depuis peu, et qui affirment travailler moins que lorsqu'ils étaient seuls. Si l'on rappelle que, statistiquement, le célibat est plutôt associé à des horaires de travail plus courts<sup>20</sup>, on conclura que la relation entre situation familiale et temps consacrée au travail n'est jamais simple. Si, l'importance attachée aux loisirs chez les jeunes ingénieurs concurrence le plus souvent assez efficacement le temps consacré à la vie professionnelle de ces jeunes, dans certains cas le travail tend également à envahir leur existence.

### **II-3/ Ingénieur et/ou femme ?**

Les insatisfactions féminines dans le domaine du temps de travail sont exprimées de manière plus systématique. Deux explications, complémentaires plus que concurrentes, peuvent en rendre compte. Selon la première, le cumul objectif du travail professionnel et du travail domestique rend les tensions entre rôle professionnel et rôles familiaux plus aiguës que pour leurs collègues masculins, y compris lorsque les conjointes de ces derniers ont une activité professionnelle. Selon la seconde, la plus grande légitimité sociale de la revendication d'un temps

---

<sup>20</sup> "Les hommes qui vivent en couple consacrent davantage de temps à leur travail professionnel que les hommes seuls", selon enquête emplois du temps 85-86 INSEE (Fougeyrollas-Schwebel, 96)

consacré à la famille autorise davantage ces femmes à évoquer ces tensions au cours d'une interview.

Même lorsque toutes les conditions paraissent réunies pour libérer la femme ingénieur du maximum de charges domestiques – chez celle qui est citée ici, le recours à une nourrice, à l'aide de la mère et à la coopération du conjoint – et qu'elle s'efforce de résister à la tendance chronophage du travail, tensions et culpabilité se manifestent. Catherine Tomon, 29 ans, ingénieur à l'entretien général chez SIDER déclare 45 heures de présence par semaine, et à la fois "faire plus une croix sur sa fille que sur son travail" et avoir plus de mal à s'investir dans son travail depuis qu'elle est mère. Et ce malgré – ou à cause ? – d'une gestion extrêmement serrée de son temps, dont on prend la mesure en l'écoutant décrire sa journée et sa semaine.

*Théoriquement la journée commence à 7 heures 30, jusque ce que j'accouche. maintenant elle commence à 8 heures (rires). J'habite Marseille, 1/2 heure pour venir, le temps de déposer la petite chez la nourrice. Je finis à 18 heures, 18H. 30, 19 h. des fois, enfin entre 17H.30 et 19 H., il n'y a pas d'heures. C'est en fonction du travail que j'ai à faire, à plus ou moins brève échéance... de mon état de fatigue... Si ça arrive que je doive rester plus tard, quand on fait certains essais soumis à la production, des fois ça passe entre minuit et quatre heures du matin. Oui je reviens la nuit parfois, ou je reste. C'est arrivé une dizaine de fois. Ça peut faire une journée de 3 heures à 17 heures. Même avec le bébé. Si mon mari est libre c'est lui qui s'en occupe, il n'y a pas de problème. Lui aussi a les mêmes contraintes. Par exemple cette semaine il est de permanence (toutes les huit semaines), il faut qu'il vienne le samedi matin et le dimanche matin. Il peut être appelé la nuit pour régler un problème. Dès fois l'un reste plus tard, alors on a deux voitures. J'ai la nourrice et mes parents, qui gardent le bébé (8 mois) de 17 heures jusqu'à ce que j'arrive. Non j'ai pas d'horaires. donc si j'avais pas mes parents, c'est pas un atavisme à la région marseillaise, c'est le côté pratique, que je vois depuis un moment. Oui depuis que j'ai le bébé j'ai plus de mal à m'investir dans le travail, plus au niveau du temps qu'au niveau mental. Actuellement je crois que je fais plus une croix sur ma fille que sur mon travail, des fois je me dis "ah la la tu dérives il faut revenir dans le droit chemin" (rires). Quand pendant une semaine je fais 8 heures - 19 heures je trouve que c'est pas digne d'une mère. Alors la semaine suivante je pars à 17 heures 30.*

- "C'est digne d'un ingénieur mais pas d'une mère"

*voilà, donc j'essaie de ménager les deux. Ça fait 45 heures - 50 heures, sans compter les nuits, mais c'est exceptionnel. C'est vrai qu'il y a des métiers d'ingénieur qui sont plus... – Pourtant moi je suis pas en relation directe avec la fabrication – parmi mes copains, qui sont plus cools, 9 heures - 18 heures, chez Merlin-Gérin, l'EDF, un peu partout... Le week-end ils sont plus libres, tandis que nous, quitte à se faire traiter de "vieux papis", on récupère (rires). Récupération et la petite. On a fait un peu une croix sur les amis (Catherine Tomon, SIDER).*

Ces jeunes femmes n'hésitent d'ailleurs pas à évoquer – sans doute en l'idéalisant fortement si on en croit ce que nous apprennent les statistiques à ce sujet<sup>21</sup> – une participation forte et exemplaire de leur conjoint aux tâches éducatives, laquelle ne suffit pas à libérer la disponibilité jugée nécessaire pour ne pas culpabiliser. Tel est le cas de cette jeune informaticienne de chez MICROTEC, 30 ans, mariée il est vrai à un cadre de l'EDF-GDF qui témoignerait d'un investissement mesuré dans son travail. Dans son cas la culpabilité a plus pour objet l'idée qu'elle se fait de son rôle de mère que le domaine professionnel.

*Il m'a connue j'étais étudiante donc il savait très bien que j'allais arriver à quelque chose que je ne resterais pas à la maison, maintenant on partage tout, l'éducation des enfants, j'ai effectivement un mari modèle, j'ai un mari qui accompagne ses enfants à l'école, moi j'y vais jamais à l'école, je ne vois jamais la maîtresse, et ça me fait un peu culpabiliser, mais je me dis s'ils étaient un peu moins regardant avec ces horaires à la c., je pourrais aller voir un peu la maîtresse et puis ça me culpabilise un peu - Et pour rester sur le temps vous considérez comme vous avez quand même le temps pour vivre en famille, sur le week-end etc. - Il ne reste rien du tout, quand j'arrive chez moi il est 7 heures c'est l'heure de manger et après c'est l'heure de coucher les enfants, et je suis moi même tellement fatiguée, je crois que c'est hier, on a mis une cassette, je crois que j'ai vu le début et c'était tout, à 8 heures 40-9 heures maximum, c'est usant et il faut penser à tout, manager la fille au pair, elle est votre interface entre la maîtresse, l'école, payer les sorties etc., plus les problèmes du travail et le travail de la journée, il reste le week-end mais il est rongé par le manque de temps du reste de la semaine (Hélène Romeni, MICROTEC)*

Certaines tentent de faire face à la tension entre vie professionnelle et vie familiale en amenant du travail à la maison, notamment à l'aide d'un micro-ordinateur portable. Dans certains cas, cela apparaît comme une solution satisfaisante, comme pour Marie-France Draberd, l'une des rares femmes chef de service chez MICROTEC, qui plus est dans une fonction proche de la production, et qui élève seule un enfant: elle juge médiocres les conditions de travail dans les locaux de l'entreprise, ce qui l'incite à travailler au domicile.

*Maintenant je fais moins d'heures ici, mais j'amène du travail le soir, mais je fais moins d'heures ici oui, mais en général j'emmène du travail le soir chez moi mais bon je préfère ça, je veux dire (...) je pourrais très bien dire bon du travail je n'en n'emmène pas le soir, je veux dire point quoi, je veux dire c'est que j'ai une certaine tâche, mon poste exige que j'ai un certain nombre de choses à faire donc je sais que si je les ai pas faites bon ben je les emmène le soir point, c'est pas un*

---

<sup>21</sup> "En dix ans le temps que les hommes consacrent aux tâches domestiques n'a augmenté que de 10 minutes par jour, tandis que celui des femmes n'a diminué que de cinq minutes" rappelle H. Hirata (1996)..

*conflit dans ma tête quoi, ce qui était mon conflit c'est de partir à 6 heures par contre une fois que ma fille est couchée c'est pas un conflit dans ma tête de pouvoir travailler encore une heure ou une heure et demie s'il le faut pour mon travail (...) Là je suis en train de, je vais essayer de négocier par exemple pour m'acheter un P.C. portable, enfin moi je reste dans mon optique où je suis sûre qu'il y a beaucoup de travail qu'on peut faire à la maison, en plus on le fera mieux, je ne sais pas si vous avez vu nos bureaux là (...) on est les uns sur les autres et puis je ne sais pas si vous voyez tout le bruit là dans ce grand truc avec les bureaux 3/4, donc moi je reste convaincue que nos conditions de travail aujourd'hui ne sont pas très très bonnes pour l'efficacité, et qu'on reste avec des méthodes de travail qui sont parfois pas forcément les plus efficaces possible, on est en réunion bon là quelqu'un peut venir, il ne va pas hésiter à vous déranger, donc tout le monde, ça dérange 5 personnes.; on perd le fil du sujet, il faut répondre à la question d'urgence (Marie-France Draberd, MICROTEC).*

Mais le travail chez soi n'apparaît pas comme une solution miracle face au cumul de la charge de travail professionnel et domestique, comme on le voit chez Muriel Presson, 36 ans, qui travaille chez MICROTEC dans une fonction marketing extrêmement envahissante – notamment par les déplacements lointains qu'elle implique – dès lors que les solutions habituelles de prise en charge de l'activité éducative et ménagère (coopération du conjoint et/ou fille au pair) sont défaillantes. Là, le travail au domicile ne suffit pas à éviter fatigue, stress, maladie.

*Cette année, je fais un horaire normal ici, 40-45 heures, mais je travaille à la maison, j'ai un P.C. portable, je ne peux pas arriver chez la nourrice à 20 heures, et je fatigue beaucoup, je passe des heures et des heures au téléphone... Comment je jongle ? Je sais pas mais je jongle, et mon fils a été malade, il n'a pas accepté que son père s'en aille, il avait l'habitude de mes absences mais pas de la sienne, il me l'a dit, là il est super heureux parce que son père est là, "donc j'essaie d'équilibrer mais des fois je suis fatiguée de tout faire". Quand il se couche à 8 heures 30, et que je dois me remettre sur mon P.C., des fois j'ai pas le courage, j'ai pas la motivation, et il y a la fatigue physique, cette année la maladie m'est tombée dessus, j'en pouvais plus, je faisais de la gym trois fois par semaine sur le site j'ai été obligée d'arrêter parce que je ne tenais pas debout. J'avais des vertiges, j'étais pas bien. De janvier à mars c'était terrible (...) Quand mon fils était petit j'avais une fille au pair, on a pensé pouvoir s'en passer compte tenu des horaires prévus de mon mari, mais c'est plus difficile que prévu. Je sais que l'année prochaine je commencerais l'année avec une fille au pair. (Muriel Presson, MICROTEC).*

Comme pour leurs collègues masculins, il arrive, mais plus rarement semble-t-il, que les femmes ingénieurs situent également sur la scène professionnelle les effets des tensions entre temps de vie au travail et temps de vie hors travail.

*Mon gros problème c'est d'être pénalisée par rapport aux heures parce qu'on a des gens ici qui ont des esprits je veux dire qui juge plus l'efficacité par les heures supplémentaires quoi je veux dire, ça c'est, le problème il est là (Marie-France Draberd, MICROTEC).*

Ainsi, c'est massivement d'abord du côté de la vie familiale qu'est exprimé le manque de temps et que se manifeste la culpabilité liée à une disponibilité jugée insuffisante. Pour les deux sexes, le processus est du même ordre, mais il prend des formes très différenciées: les hommes parviennent à travailler sensiblement plus longtemps, et renoncent beaucoup moins précocement et moins souvent aux ambitions de carrières; les femmes anticipent très tôt qu'elles n'auront pas la même carrière que les hommes, elles adhèrent plus ou moins activement à cette idée, mobilisant même le modèle de l'ingénieur masculin envahi par sa vie professionnelle comme un véritable modèle repoussoir. C'est d'ailleurs l'un de leurs principaux modes de leur résistance pratique aux longs horaires.

#### **II-4/ Formes de régulation et de résistance**

Comment résistent-ils donc à la tendance à l'envahissement de leur temps de vie par le travail ? Nous avons rencontré plusieurs modalités de régulation des tensions entre vie professionnelle et vie familiale, qui sont toujours plus ou moins à la fois pratiques et symboliques.

*Pratiques:* elles se traduisent dans des leurs actes, présentés comme des décisions ou des résolutions qu'ils s'efforcent de suivre: ne pas quitter l'entreprise trop tard le soir, ne pas emmener du travail chez soi, ou au contraire, comme nous venons de le voir pour certaines femmes, faire glisser une partie du temps du lieu de travail au domicile. A ce sujet on voit combien le même comportement – amener du travail chez soi – peut avoir des sens opposés. tantôt de subordination accrue du temps privé au temps professionnel, tantôt de conquête d'autonomie; et des comportement opposés participer du même sens: refuser d'emporter un dossier au domicile et l'accepter peuvent participer d'une recherche de maîtrise de ses temps.

*Symboliques:* ils légitiment ces pratiques, et critiquent ceux qui font trop d'heures, critiques pouvant aller jusqu'à remettre en cause les conceptions de l'efficacité au travail, voire, chez certaines femmes ingénieurs, cette sorte de modèle repoussoir qui est celui du cadre machiste obsédé par la quête de pouvoir.

On a un bon exemple de l'association entre décision de limiter son propre investissement dans le travail, et argumentation critique d'une culture du présentéisme – appuyée ici sur l'expérience de relations avec des collègues étrangers – dans cet extrait d'interview, d'un ingénieur âgé de 37 ans travaillant au process chez MICROTEC.

*Ça me choque quand j'entends des gens dire ouais je pars à 8 heures du soir tous les soirs, j'ai envie de leur dire ça veut dire que t'as une productivité dégueulasse, bon mes collègues qui sont en Allemagne, bon à mon avis ont une approche beaucoup plus saine (...) je trouve qu'on passe beaucoup trop de temps, et je trouve qu'on valorise ici le temps passé plus que, enfin c'est très très mal vu de partir à 6 heures quoi, vraiment ça veut dire qu'on n'a rien à foutre, alors que j'estime qu'au contraire on devrait pousser les gens à partir plus tôt (...) J'essaie maintenant de, enfin je me fixe comme objectif personnel d'éviter ça, je me suis fixé comme objectif personnel de ne jamais apporter de travail à la maison et j'y arrive, quasiment oh à deux trois exceptions par an, pour moi c'est très important, en dehors du travail bon je suis disponible, il arrive qu'on me téléphone mais... Les soirées c'est avec mon épouse et mes enfants. (Gérard Linthes, MICROTEC).*

Dans l'exemple qui suit, où l'on retrouve le choix de ne plus apporter du travail à la maison, l'accent est davantage encore mis sur la décision personnelle, et elle est justifiée par le refus du leurre qui serait celui d'une sorte de perfectionnisme professionnel.

*Moi je matin j'arrive à 8 H et demi, donc je ne veux pas empiéter sur ma vie de famille j'emmène mes enfants à l'école, et le soir ça a un peu diminué mais les 18 premiers en marketing c'était du 19H30, 20H, 21 H. Oui, c'est plus qu'avant, alors même de temps en temps je faisais une optimisation de mon travail chez moi donc je faisais 2 heures en plus. ça m'arrivait de terminer à 2 heures du matin par exemple, chez moi, et ça c'est calmé par décision personnelle parce que, il faut savoir, ça rejoint la question de ce que vous disiez tout à l'heure, quels sont les paramètres de ce métier, marketing, technique, humain et tout ça, et si on veut tout faire, aller gratter le moindre point partout, et bien on a pas assez de temps, il nous faudrait 48 heures par jour... Ou plus de monde! Je crois que c'est une question de définition du poste (Michel Trappolik, MICROTEC).*

Dans certains cas la résistance pratique s'appuie sur plusieurs registres de légitimation, hétérogènes. Tel est le cas de ce jeune ingénieur de SIDER – entreprise, on l'a dit, où les horaires des cadres sont très élevés en moyenne –, qui fait référence à la fois à une pratique collective propre à son unité de travail, présentée comme quasi clandestine – "on ne le crie pas sur les toits" – à une certaine vision de l'efficacité dans le travail... et à ses ambitions professionnelles qui lui suggèrent – de manière très réaliste quand on connaît la corrélation

statistique entre durée du travail et niveau de responsabilité – de conserver une marge de progression en termes de temps à consacrer au travail. On voit que dans ce cas, si aujourd'hui plusieurs logiques le poussent à travailler moins longtemps que ses collègues, il est probable que cette situation ne perdurera pas.

*"Je considère que arriver à travailler efficacement 8 heures par jour c'est un exploit, donc je considère ne pas devoir faire des horaires exceptionnels, si j'arrive à travailler efficacement le temps qui m'est alloué normalement pour réussir à faire mon boulot c'est déjà très bien, si je dois passer, bon là c'est un peu exceptionnel, mais dans notre service il n'y a pas de, on ne fait pas des heures hyper importantes, les gens arrivent vers huit heures et le soir ils partent vers 16 heures 30- 17 heures, parfois ingénieurs compris, même si c'est rare. On ne le crie pas sur les toits (...) Si aujourd'hui je faisais 12 heures par jour et que demain si on me donne un truc et je suis obligé de faire ça tous les jours je, ne pourrais pas accepter (...) aujourd'hui je fais des horaires que je considère comme normaux (...) J'essaie de la faire le plus efficacement possible (...) je ne suis pas sûr que ce soit dans toutes les unités pareil, il y a des services où on valorise la personne qui reste tard le soir...(Olivier Lafrin, SIDER).*

Cet ingénieur pourra ainsi fort bien prochainement "rentrer dans le rang", en s'alignant sur la norme qui veut que le temps professionnel aille grandissant au pas des responsabilités professionnelles et des modèles culturels localement dominants, là où il sera appelé à travailler. Ceci est beaucoup moins probable chez les femmes ingénieurs que nous avons rencontré.

Ainsi, au contraire du cas précédent, cette jeune femme ingénieur, bien que sans enfants pour l'heure, a déjà quelque peu "levé le pied" après seulement quatre années d'ancienneté: comme elle le dit joliment, elle a "attrapé une assurance" personnelle qui lui permet de ne plus se laisser imposer des réunions trop tardives.

*Je pense qu'on attrape une assurance avec les années qui font que j'ose quand même dire un peu plus ce que je pense c'est clair, il y a des choses que je peux refuser, si je pense que ça ne se justifie pas, si par contre une réunion importante à Paris le lendemain demande à ce que je prépare quelque chose le soir, sans limite d'horaire, je le fait, (Laurence Boeto, SIDER)*

Au-delà, certaines femmes ingénieurs anticipent tôt dans leur carrière professionnelle, un passage ultérieur au temps partiel.

*(M'arrêter de travailler pendant un certain temps) ça ne me dit vraiment pas, et en plus ça fait que trois ans que je suis embauchée donc à mon avis ça ferait vraiment une coupure, après revenir dans le milieu du travail ça serait à mon avis très difficile, un jour par semaine ça me paraît bien pour avoir une vie privée,*

*avoir un peu plus de vie privée, mais m'arrêter même un an non j'envisage pas, je pense que je m'ennuierais* (Catherine Tomon, SIDER).

Il apparaît clairement que ces formes de résistances au féminin font le plus souvent appel, dans des proportions variables à deux grandes modalités: la première est celle où l'on *compose avec la norme professionnelle* en intériorisant la probabilité d'une carrière plus modeste permettant de préserver davantage de temps "libre" ; la seconde est la *mise en question de cette norme*, et des critères d'évaluation de la qualité professionnelle qui l'accompagnent.

C'est du côté de cette seconde modalité que l'on peut citer les quatre extraits qui suivent.

Le premier dénonce le modèle repoussoir du cadre qui sacrifie femme et enfants à son travail.

*C'est pour cela que moi ça ne m'attire pas, un jour on discutait justement pour vous donner une idée, notre directeur (de la qualité) il y a beaucoup de gens qui disaient, oui, j'aimerais son salaire, je dis mais il est combien d'heures chez lui par semaine, regardez ce qu'il fait, il est tout le temps en voyage, il passe son temps en avion à droite à gauche, il n'est jamais chez lui, et il a une femme et des enfants, mais il passe son temps à droite à gauche (...) déjà pour assumer rien que son poste, il faut qu'il soit partout à la fois, ce genre de situation je ne l'envie pas du tout (...) faut pas faire que le boulot* (Laurence Sezas, MICROTEC).

Le second y ajoute la critique du refus de la délégation de responsabilité et des "combats de coqs" pour le pouvoir, au sein d'un univers machiste.

*Mon gros problème c'est d'être pénalisée par rapport aux heures parce qu'on a des gens ici, qui ont des esprits je veux dire qui juge plus l'efficacité par les heures supplémentaires ça c'est, le problème il est là (...) Il est facile de se laisser envahir par le travail et puis je vois ici les 3.4 des hommes enfin 90 % bon ben ils ont quand même une vie familiale qui n'est pas forcément bien... quand j'en vois qui partent le soir à 7 heures ou 7 h. 1/2 bon ben c'est clair quand ils arrivent les enfants ils sont quasiment couchés, et donc il reste le week-end bon, je n'ai pas fait ce choix-là (...) les gens, d'abord certains se rendent irremplaçables c'est vrai... et puis bon on est dans une structure, je ne sais pas si c'est l'univers de production etc... mais il y a quand même des notions de pouvoir je veux dire qui existent, bon c'est un milieu essentiellement masculin, bon moi je le ressens peut-être mieux, je le ressens peut-être mieux, mais il y a des fois on a l'impression d'un combat de coqs quoi, c'est quelque chose qui est assez intéressant* (Marie-France Draberd, MICROTEC)



Le troisième et le quatrième font état de la manière dont ces femmes, en situation d'entretien – d'embauche ou d'évaluation – refusent les questions, normes et critères qui sont mis en avant par leurs interlocuteurs de sexe masculin.

*Je fais théoriquement 7 heures 14 heures 30 mais comme quand on est cadre, souvent il y a des réunions l'après-midi, mais officiellement c'est ça (...) Je suis la seule, j'ai demandé une dérogation, cet horaire là pour pouvoir m'occuper de mes enfants, donc si vous voulez en réalité je déborde souvent après 14 heures 30 mais le fait d'avoir cet horaire là ça me permet de pas sortir trop tard quand même (...) il y a des pointeuses et tous les mois on sort des courbes de présence qu'on affiche (...) nous on est pas payé aux heures sup., donc ça c'est zéro heures sup., et par exemple dans l'entretien de fin d'année, moi j'étais plutôt bas (...) à l'entretien annuel mon chef de service a commencé à me parler de ce sujet, et je lui ai dit que c'était pas la peine qu'il me parle de ça ! (Guylaine Sumat, MICROTEC).*

*Je réponds toujours pareil, il n'y a pas que des ministres qui ont des enfants... bon ça c'est la réponse standard (...) indirectement en fait on essaie de voir si vous serez... (...) sur en tout 10 entretiens d'embauche que j'ai dû avoir bon même si j'ai eu en tout quatre postes différents mais dans les autres cas j'avais aussi des entretiens d'embauche, on m'a posé la question j'avais 20 ans, je crois que c'est la seule fois où on a vraiment osé me la poser, où je ne me posais pas la question alors j'ai répondu franchement que je ne me posais pas la question, je pense qu'au fur et à mesure on y répond un peu plus et on se rend compte que c'est gérable donc c'est tout, c'est un problème d'organisation (Laurence Boeto, SIDER).*

Au terme de ce passage en revue des modalités pratiques et symboliques au travers desquels ces ingénieurs régulent les tensions entre temps de travail et temps hors travail et résistent, peu ou prou, à cette tendance puissante à l'envahissement de leur existence par la vie professionnelle, on comprendra sans doute mieux que les opinions émises à l'égard de l'idée d'un possible "partage du travail" sont d'autant plus favorables que leur attitude est déjà critique à l'égard de la norme, celle d'un investissement professionnel jugé excessif.

## **II-5/ "Partager le travail ?"**

C'est ainsi chez SIDER que l'on a rencontré le plus de scepticisme ou de réserves face à la suggestion d'une réduction collective du temps de travail, les ingénieurs des deux autres entreprises, MICROTEC et LOGAD-SARIES s'exprimant pour la plupart en faveur de cette éventualité, même si certaines réserves sont également exprimées, et si certaines conditions sont formulées.

## 5.1/ Un travail non partageable

L'incrédulité ou le scepticisme sont nourris par deux types d'arguments: la vision du travail d'ingénieur comme forfait, parfois de plus individualisé ; la crédibilité faible ou nulle d'une réduction collective du temps de travail – notamment pour les cadres – créatrice d'emplois.

Leur vision de leur activité professionnelle s'oppose à celle d'un temps de présence. Ce sont des "objectifs" à réaliser, des "résultats" à atteindre, des "projets" à faire avancer. Le "dossier" dont est en charge l'ingénieur est considéré comme difficilement "partageable". On le voit bien dans les énoncés qui suivent, où sont également présents des références implicites ou explicites au second type d'argument: les "objectifs" fixés n'apparaissent pas discutables, les longs horaires sont naturalisés, des embauches parallèles ne sont pas imaginées, il y aurait nécessairement diminution du salaire.

*Dans ma fonction, ça me paraît pas très viable, venir deux jours, et un collègue ensuite ?" (...) je vois mal comment on pourrait s'organiser. En fait je pense que notre système il est tordu au départ parce qu'on veut justifier des heures de présence. Une fois qu'on est cadre le problème est réglé, on est payé pour faire un boulot, et moi j'essaie d'inculquer ça dans mon équipe, quel que soit le nombre d'heures, l'important c'est de réaliser ses objectifs. Si le gars le fait en quatre heures par jour pourquoi pas (Hervé Tachel, SIDER)*

*Moi ça me paraît difficile, ça me paraît difficile (...) je n'en suis pas partisan (...) je crois que dans le travail qu'on fait il y a une certaine continuité ( Michel Effede, SIDER).*

*La diminution du temps de travail, je n'y crois pas pour les ingénieurs, quand on voit le nombre d'heures qu'on fait quand on regarde la semaine c'est pas la peine d'en parler. Le partage du travail en tant qu'ingénieurs ça doit être très difficile, à moins qu'on dise qu'on divise clairement le travail, mais si on est sur les mêmes dossiers... Il y a une perte du temps. (Brigitte Tillon, SIDER).*

Il est vrai que chez SIDER, voilà des années que les objectifs de diminution des effectifs sont au centre de la recherche de gains de productivité ; et la période à venir reste marquée par l'objectif d'une diminution de l'emploi de 3% par an. On est donc très loin de la perspective crédible d'une reprise massive de l'embauche susceptible de diminuer sensiblement la charge de travail. Et ces cadres ne s'interrogent jamais explicitement sur cette donnée de base: réaliser les objectifs qui leur sont assignés passe presque toujours par des dépassements de l'horaire légal (les 39 heures), où même "normal" – au sens de norme culturelle du

groupe (de l'ordre de 45 heures). Quand l'un d'entre eux déclare "si le gars le fait (l'objectif) en quatre heures, pourquoi pas ?" on sait qu'il s'agit d'une clause de style: certes c'est l'objectif qui importe plus que le temps qu'on lui consacre, mais comment se fait-il que la réalisation des objectifs implique le dépassement systématiquement de la norme horaire légale, et le dépassement fréquent de la norme horaire qu'ils instituent eux-mêmes ?

Parmi les réserves émises au sujet du "partage du travail", on a parfois retrouvé chez les ingénieurs de MICROTEC et de LOGAD-SARIES les mêmes références au caractère trop individualisé de la tâche.

*Ca me fait un peu sourire le partage du travail, parce que je suis toute seule à faire mon boulot. je le partage comment: à 50% avec quelqu'un d'autre? Le problème c'est que le partage du travail ne peut se faire qu'à un niveau ouvrier déjà même à un niveau technicien, c'est tellement spécifique qu'on peu pas et au niveau ingénieur c'est impensable, nous on est complètement spécialisé, imaginez qu'on veuille prendre, on va dire, OK, sur le principe du partage du travail, personne n'y est opposé, après tout travailler un peu moins...Mais imaginez qu'on prenne une personne et de ce fait qu'on dise, on va un cinquième de moins, la personne il va falloir qu'elle se spécialise un peu dans tous les domaines, c'est pas possible (Laurence Sezas, MICROTEC).*

*C'est une belle idée, mais c'est pas réalisable concrètement. Ça ne peut concerner que des tâches de courte durée et bien définies, pas des tâches d'ingénieur. Et puis si on avait plus de temps libre, avec des week-ends de trois jours, il faudrait avoir plus d'argent à dépenser. Je préfère ne pas avoir à me serrer la ceinture (Gilles Chemil, LOGAD-SARIES).*

Même chez SIDER, pour certains de ceux qui n'y sont pas hostiles, l'expérience d'une application "aveugle" de mesures de chômage technique, indépendamment de la charge de travail ou de la spécificité du service – ici un centre de recherche dont la charge d'activité est à la fois très élevée et indépendante des fluctuations de la demande – n'incite pas à revendiquer le "partage du travail"<sup>22</sup>.

*Le chômage technique si vraiment ça permet à l'entreprise (...) de redémarrer, pourquoi pas, d'un autre côté imposer ça par exemple à un centre de recherche où on a des recherches qui n'attendent pas, on ne fait pas de la production, donc sachant qu'on est submergé de travail c'est vrai que des fois ça me fait un peu sourire (...) on a été obligé de prendre des congés payés alors qu'il y avait pas mal*

---

<sup>22</sup> On a déjà mentionné combien le contexte défensif de la problématique de la RTT tendait à écarter les cadres, pour lesquels les difficultés économiques de l'entreprise étaient plutôt synonyme de davantage d'activité.

*de boulot, il y a des études, des essais de corrosion qu'il faut suivre régulièrement donc.... là déjà d'une part au niveau organisation ça a été difficile, d'autre part quand il y a une semaine de chômage technique on est obligé de rattraper une semaine de.... de temps perdu, c'est à dire que la semaine qui a suivi le chômage technique il a fallu cravacher comme des fous, il a fallu que je demande d'ailleurs aux techniciens de rester deux ou trois soirs jusqu'à 7 h. 1/2 pour rattraper un peu le temps perdu" (Ronald Stieneberg, SIDER).*

On le voit, les opinions émises sont toujours à contextualiser en fonction notamment de l'expérience concrète que ces ingénieurs ont de la problématique de l'emploi et du temps de travail dans leur entreprise.

## **5.2/ Un "oui mais" fréquent chez MICROTEC et LOGAD-SARIES**

C'est chez MICROTEC que les ingénieurs rencontrés se sont le plus exprimés sur leur temps de travail et sur l'éventualité d'un partage du travail. Nous ne pensons pas qu'il puisse s'agir d'un simple effet d'enquêteur, même s'il est vrai nous les avons plus systématiquement interrogés sur ce point.

Chez SIDER, le contexte de l'entreprise pousse à la fois les ingénieurs à effectuer de longues semaines, et à être sceptiques sur la possibilité d'un partage du travail: ils sont presque tous des "cadres" hiérarchiques, les valeurs viriles sont anciennes dans la branche, et l'entreprise réduit ses effectifs propres de manière continue depuis plus de 15 ans. Dans un tel contexte, très "défensif", c'est sous forme de passage *individuel* progressif en préretraite ou de passage *individuel* au temps partiel que la question de la diminution du temps de travail se pose pratiquement. Ainsi cette jeune femme ingénieur évoque-t-elle positivement cette dernière éventualité, d'autant plus qu'elle a été portée par un de ses collègues homme.

*Alors dans le cadre des jeunes embauchés il y a une question qui a été posée, et elle n'a pas été posée par une des jeunes femmes, sur le temps partagé, ça a été posé par un jeune ingénieur homme, qui est très bien, et qui est seul, sans enfants, célibataire, donc ça montrait je pense qu'il n'y a pas que le fait de partager son temps, c'est peut-être un peu plus dans les jeunes demandé, c'est à dire de travailler 4 jours sur 5, le coup des 35 heures je pense que personne ne l'acceptera parce qu'on ne travaille pas 39 heures, donc (...) de toute manière c'est 10 heures aujourd'hui donc on ne peut pas non plus faire plus de présence, travailler plus c'est pas possible, mais 4 fois 10 heures je pense qu'il y a des gens qui seraient prêts à le faire et franchement pas que des femmes (Catherine Tomon, SIDER).*

Chez LOGAD-SARIES, après la grave crise de confiance qui s'est produite entre le personnel et les dirigeants, la plupart des ingénieurs semblent s'être collectivement alignés sur la norme des 45 heures hebdomadaires. La question de leur temps individuel de travail semble ainsi ne plus guère se poser, même si la proposition d'un "partage du travail" – au sein de l'entreprise – a été au cœur de l'alternative proposée par les élus du personnel au moment du plan de licenciement, et plébiscitée à cette époque par les ingénieurs, mais écartée totalement par la direction. Pourtant, pour ces ingénieurs, c'était une solution envisageable.

*Je crois que depuis 3-4 ans le plan de charge est difficile. Il y a eu aussi une période d'embauche un peu trop hâtive, la société faisait bien 110 personnes ou plus, faire vivre 110 personnes c'est pas facile. Peut-être aussi parce que ça faisait peu de temps que j'étais dans la société, j'ai pas pu me rendre compte de tout ce qui se passait, où elle en était, mais j'ai quand même eu la sensation que c'est arrivé assez vite (...) On a eu la sensation quand même que ces personnes auraient pu être maintenues au niveau de la société. Notamment il y a eu des actions qui ont été menées pour que ces personnes puissent, même en essayant de jouer sur... comment dire, la solidarité un petit peu, en revoyant à la baisse pour une période l'activité... Maintenant la corrélation entre ces suppressions d'emploi et le rachat de la Société, c'est pas évident. Mais c'est sûr que les gens ont été déçu, parce qu'il y a eu un certain nombre de propositions qui ont été faites émanant de la base quoi, et on a un peu eu la sensation que.. Notamment quasiment un questionnaire demandant aux gens dans quelle mesure ils étaient prêts en diminuant je sais pas d'une journée... en diminuant leur salaire à la baisse, compte tenu d'une réduction de travail aussi, il y a quand même eu une réponse un petit peu....courte ... (Jean-Pierre Oxus, LOGAD-SARIES).*

Une année après la crise, des opinions plutôt favorables à un "partage du travail", plus large cette fois - à l'échelon national -, continuent d'être formulées, au travers d'une gamme assez variée allant de positions nuancées – réserves quant à l'efficacité contre le chômage ou quant aux réductions de revenus associées – à des positions radicales.

*Je veux bien. Ça me perturberait pas de travailler moins pour un salaire moindre. Mais je sais pas si tout le monde peut le faire, les Smicards par exemple (Thierry Thébert, LOGAD-SARIES).*

*C'est quelque chose à étudier sérieusement... même si ce n'est pas la solution au chômage (Anne Braugue, LOGAD-SARIES).*

*Je suis pas contre... D'ailleurs il y a pas mal de temps partiel chez D. C'est vrai, ce sont surtout des femmes... Mais les solutions au chômage ne sont pas de ce côté là.*

*C'est le manque de dynamisme de l'économie et de volonté de travailler de certaines personnes. La mendicité, je n'accepte pas. (Gilles Rebilleau, LOGAD-SARIES).*

*Oui je trouve ça aberrant de faire 40 heures par semaine dans notre société. Des fois j'ai fait des déplacements à Brest, de 6 heures du matin à 11 heures du soir. Il y a le côté solidarité sociale, mais il y a également le fait d'une redistribution des richesses et des solutions au problème de l'ASSEDIC, je suis à fond pour ça, en même temps - c'est peut-être plus de la politique - que les histoires de chômage sont complètement biaisées par le travail au noir. Le meilleur exemple est celui de mon frère qui depuis deux ans travaille au noir dans le bâtiment, mais lui son éducation fait qu'il s'adapte à toutes les situations, il est sociable et ouvert, pas comme d'autres chômeurs, oui je pense qu'une part non négligeable travaille au noir (Patrick Drassoub, LOGAD-SARIES).*

Chez MICROTEC, la conjoncture de l'enquête se caractérise par une reprise intense de l'embauche dans toutes les catégories de personnel. Si les ingénieurs jugent dans l'ensemble, et comme chez SIDER, qu'ils travaillent trop longtemps c'est dans un contexte économique nettement plus favorable à l'activité de l'entreprise. Ils sont également, rappelons-le, moins systématiquement dans des fonctions de responsabilité hiérarchiques, plus jeunes et plus féminins. Tout laisse à penser que nous les rencontrons sur la base de l'existence de débats entre eux sur la charge de travail, l'embauche et le temps de travail. D'où une loquacité plus grande sur ces sujets.

L'expérience d'une forte cyclicité de l'activité dans les microprocesseurs rejaillit sur les opinions à l'égard de l'embauche: le plus souvent on souhaiterait que l'entreprise embauche - on ne trouve personne, contrairement à chez SIDER, qui pense que l'on pourrait réduire les effectifs – mais avec des réserves: ne risquent-on pas d'avoir prochainement à licencier de nouveau ?

*"C'est sûr qu'ensuite pour avoir des plans licenciements des choses comme ça etc., je préfère un peu serrer les fesses pour le moment, accepter je dirais une surcharge de travail, plutôt que d'avoir je dirais un peu trop de lard, et être plus à l'aise et puis se retrouver si jamais on avait après une pile de travail dans une phase où on me demande un peu de..." (Michel Ruble, MICROTEC)*

*Dans le service où je suis on hésite à embaucher... C'est assez difficile mais je préfère faire face à une activité élevée, plutôt que d'avoir à licencier plus tard (Claude Cigera, MICROTEC).*

La priorité souvent exprimée est celle du recrutement de techniciens ou d'assistant(e)s plus que d'ingénieurs<sup>23</sup>.

*je pense qu'il y a un manque d'effectif, par exemple on a une assistante pour trois marqueteurs, je pense qu'une assistante en plus ne serait pas de trop, je sais qu'elle pourrait m'apporter beaucoup de bien en terme d'envoi d'échantillons ou choses comme ça, il y a un manque d'effectif, et peut-être même en ingénieur, je ne sais pas (Michel Trapolik, MICROTEC).*

*Je trouve que actuellement on embauche trop d'ingénieurs, qui vont se retrouver bloquée à un moment et pas assez de techniciens, c'est un constat que je fais, j'ai l'impression que les ingénieurs qui sont embauchés aujourd'hui dans 3 ou 4 ans ils voudront évoluer, avoir une carrière et je pense qu'ils seront bloqués, c'est un équilibre à trouver (...) j'aimerais bien avoir quelques techniciens supplémentaires (Claude Cigera, MICROTEC).*

Parfois l'adhésion à l'idée de la réduction du temps de travail ne s'embarasse pas d'argumentation sur sa faisabilité ou sa crédibilité. Ici, chez cette femme ingénieur, elle prend la forme de l'évidence, d'un cri du cœur, à partir de l'expérience d'un manque cruel de temps pour vivre.

*Ah oui, je n'attends que ça, travailler quatre jours sur cinq c'est la première chose que je demande si j'ai une autre personne. Parce que j'aime bien faire plein d'autres choses et que je trouve que la vie est courte à la limite (...) je n'aurais peut-être pas le temps de tout voir, j'aurais besoin de souffler un peu, c'est un métier qui est fatigant, de temps en temps d'avoir des périodes de liberté, de faire autre chose, je ne me suis jamais senti aussi bien que les semaines où n'a travaillé que 5 jours, avec des week-ends prolongés, j'ai besoin d'être tous les jours sur le site, mais avec le mercredi après-midi pour mon fils, et faire du cheval, et le vendredi après midi, pour le côté domestique, payée aux 4/5, mais en venant tous les jours, et le week-end pour la famille, je connais beaucoup de gens qui ne voient que le travail, chez nous c'est absolument pas comme ça (Muriel Presson, MICROTEC).*

Mais, plus souvent, conscients des objections couramment formulées à l'idée du "partage du travail" – parfois par eux-mêmes –, notamment compte tenu de la spécificité du travail d'ingénieur, ils argumentent sur le caractère "partageable" de ce travail.

*Je pense qu'il y a des postes où c'est possible, notamment en production, mais dans la recherche je sais pas si c'est possible, à moins de travailler en double. Non on n'est pas deux ou trois sur un projet, substituables. Je ne connais pas de*

---

<sup>23</sup> Confirmant les résultats de l'enquête de l'UCC-CFDT, les cadres mettant l'accent sur la nécessité d'embauches d'abord dans les "fonctions d'accompagnement" (Centre Idées, 1996)

*projets avec co-responsables, je crois que c'est une bonne solution pour éviter les erreurs. Il faudrait énormément de dialogues entre co-responsables d'un projet (Jean-Louis Diauso, MICROTEC).*

*Il y a beaucoup de discours mais il y a peu d'actions et il y a surtout pas beaucoup de débats avec les chefs d'entreprise, alors ce sont quand même eux qui sont... qui décident à la fin, je veux dire on peut faire tous les débats que l'on veut (...) (Pour les ingénieurs), si, c'est possible, enfin moi je pense que c'est possible, c'est une question de méthode de travail, enfin vraiment moi je reste convaincue que c'est possible, c'est dans la notion de terme qui n'est pas possible parce que dans la tête d'esprit les cadres c'est forfait donc c'est lié au travail donc c'est pas les heures donc on n'y touche pas, alors évidemment on a vite enchaîné comme ça, mais moi personnellement je ne suis pas convaincue qu'il ne puisse pas y avoir deux personnes sur le même poste de travail, mais ça demande une transparence de chacun des deux, une méthodologie de travail c'est à dire on prend un dossier, chaque fois qu'on en discute on rajoute une feuille en disant on a discuté de ça et ça, voilà les conclusions (Marie-France Draberd, MICROTEC).*

Ils mettent parfois en avant des conditions précises à la perspective d'un "partage du travail", signe que la question de l'intervieweur ne les a pas pris au dépourvu. Ainsi en est-il du contrôle public des contreparties en termes d'embauche de la part des entreprises, ou des modalités qui selon eux rendraient applicables une telle mesure pour les ingénieurs et cadres: la semaine de quatre jours ou des congés périodique d'une année pleine, plutôt que la réduction des horaires quotidiens.

*Moi personnellement je suis tout à fait pour! Je pense que c'est la seule solution, pour peut-être pas sortir de la crise, mais au moins sortir de cette situation, où il y a des gens qui sont au boulot et les autres qui sont au chômage. A condition, fondamentale que l'on contrôle très vite ceux qui profitent de cette situation de façon éhontée, des entreprises aujourd'hui profitent de la crise, on embauche ici des jeunes ingénieurs aujourd'hui 30% moins cher qu'il y a 4 ans, et on est pas la pire, de ce point de vue là MICROTEC se comporte normalement, le problème c'est que si on veut réduire le temps de travail, il faut pas que se soit une opportunité pour les entreprises de tricher, si vous enlevez ici à MICROTEC 2 heures par jour, ça servira à rien, parce qu'on demandera toujours aux gens de travailler autant, en revanche si vous mettez 4 jours et que les gens ne font que 4 jours, alors là ça changera quelque chose (...) il y a un grand scandale, c'est qu'on paye des gens à rien faire, il faut pas dire qu'il faut pas payer les chômeurs, loin de là, mais c'est une perte d'énergie sans fond, qu'on mette les gens au travail! Si on met tous ces gens au travail, il faudra baisser les salaires, c'est une évidence, mais on les baissera moins que proportionnellement au temps qu'on a perdu, On travaillera 4 jours, et on sera payé 4 jours et demi, parce que la demi journée d'écart sera payée par ces gens qui sont payés à rien faire et qui travailleront! (Pierre Predema, MICROTEC).*



*Moi je suis complètement pour, alors on en discute pas mal ici parce qu'il y en a quelques uns qui sont pour et puis beaucoup enfin pas qui sont contre mais qui disent que de toutes façons ça sera retourné à l'avantage de l'entreprise et que ça fera pas d'embauches, bon moi je suis assez d'accord là dessus (...) d'accord si ça fait des embauches, mais je pense qu'il faut que ça soit bien pensé au niveau de la loi quoi, parce que nous on le voit bien, enfin on s'en rend pas compte quand on n'y est pas en entreprise, mais typiquement je veux dire tout ce que la loi elle fait pour à la limite favoriser des embauches, tout l'argent que l'État il donne, enfin c'est retourné, enfin ils en profitent et des fois c'est pas bon comme ces histoires de CDD, bon là ça va qu'on a besoin de CDI mais quand y'en a plein, on les embauche en CDD et puis après hop ! (...) ici, moi j'ai vu des offres d'emploi moins de 26 ans parce qu'ils ont l'aide de l'État, donc... là je veux dire le partage du temps de travail moi je suis prête à le faire moi, à gagner moins, bon c'est vrai que nous on est quand même, enfin pas mal, mais le problème c'est que à mon avis ce qui va se passer c'est que ils embaucheront pas plus et on fera plus de boulot quand même, parce que nous on est cadre donc on est à l'objectif donc nous on fait des heures sup. en permanence certaines périodes, donc qu'est-ce qui va se passer officiellement on fera peut-être, au lieu de faire 38 heures et demie on en fera peut-être 36, 35 mais à terme je suis sûre que je ferai les mêmes horaires que je fais maintenant, parce que les objectifs ce sera les mêmes donc ils embaucheront personne. C'est dommage hein parce que je serais tentée d'être pour (Sylvie Tourto, MICROTEC).*

*Le partage du travail ? Je suis d'accord, pas sur la formule, les formules qu'on peut entendre chez les hommes politiques actuels, je pense pas que travailler 32 heures ou 4 jours sur 5 permettraient de créer des emplois. A mon sens j'imagine plutôt il faudrait plutôt raisonner en termes sur plusieurs années, je verrais bien un système où vous travaillez 6 ans et puis 1 an vous travaillez pas payé par la collectivité au sens large et quand vous revenez, vous faites autre chose, y'a plusieurs avantages on ferait tourner les gens et puis bon mathématiquement y'aurait plus de chômeurs (Gérard Lintes, MICROTEC).*

La relation pratique et symbolique entretenue par ces ingénieurs au temps travaillé apparaît ainsi singulièrement complexe, et fluctue selon un grand nombre de variables, qui apparaissent d'abord comme des variables d'ordre "objectif". En fonction de leur genre – masculin ou féminin – de leur fonction professionnelle et du moment où elle se situe dans leur parcours professionnel, de leur situation familiale, du contexte et de la culture propres à l'entreprise ou à l'établissement où ils travaillent, les durées hebdomadaires déclarées varient de 42 heures... à 60 heures ; ils y consentent silencieusement ou s'en plaignent avec véhémence ; ils les acceptent de fait ou – dans ce cas plutôt *elles* – y résistent en refusant des réunions tardives ; ils n'imaginent pas pouvoir partager un travail perçu comme étant complètement le leur, ou ils en revendiquent ce partage contre embauche ; ils n'imaginent pas que l'entreprise puisse desserrer l'étau de la pression sur les coûts salariaux, ou ils mettent comme condition à une éventuelle réduction collective du

temps de travail la mise en place d'un contrôle exercé par l'État sur les "abus" des employeurs.

Mais on a déjà vu, au travers de nombreux extraits d'entretiens, combien les interrogations et les nuances présentes dans les mêmes énoncés pouvaient renvoyer à des ambivalences profondes chez le même individu. C'est afin de mieux éclairer ces dernières que nous reconstituons maintenant quelques parcours biographiques.

## **II-6 Temps de travail et parcours biographiques**

La dimension temporelle de l'investissement professionnel doit être reliée aux questions de contenu, de place et de sens du travail dans la dynamique du mode de vie, place et sens toujours ambivalents et instables, évoluant avec la trajectoire professionnelle de l'individu, les tensions et conflits qu'il vit dans son entreprise, les négociations qu'il est amené à avoir avec les membres de son unité familiale. Ainsi une longue durée du travail, pourra prendre des sens différents: indicateur d'un rapport passionné, voire ludique, à une activité vécue comme créative et épanouissante ; expression d'un jeu de contraintes matérielles et/ou culturelles déterminant un rapport visiblement "aliéné" au travail.

Chacun des contextes des trois entreprises où travaillent nos ingénieurs définit une figure idéale - typique dominante de cadre, que l'on pourrait désigner comme suit: le "vassal" (le cadre hiérarchique dont la carrière se réalise essentiellement en interne) ; le "mercenaire" (un cadre plus souvent expert technique et davantage tourné vers le marché externe de l'emploi) ; le "fonctionnaire" (un cadre du type précédant mais en relation plus instrumentale avec son activité)<sup>24</sup>.

On l'a vu, c'est dans la première entreprise, SIDER que les durées de travail des ingénieurs sont les plus longues: la moyenne est proche de 50 heures, et une fraction importante d'entre eux dépasse les 50 heures.

Chez MICROTEC les horaires sont plus raisonnables, même si trois des seize personnes rencontrées déclarent 50 heures.

---

<sup>24</sup> Ces appellations sont inspirées du dossier publié par la revue *Cadres CFDT*, n°351, mars 1992, sous le titre "vassal", "mercenaire", "adepte".

Dans ces deux unités, la politique d'emploi de la firme - stabilité de l'effectif cadres dans un cas, croissance dans l'autre - est rarement contestée: sous des formes différentes, domine l'idée que pour améliorer la compétitivité, on ne peut embaucher davantage.

Dans la troisième entreprise, LOGAD-SARIES, dans le contexte d'une grande crise de confiance entre les ingénieurs et les dirigeants, on observe des pratiques de retrait: on a réduit son temps de travail, mais parfois un peu négativement, comme par dépit.

Ces différences importantes au plan des pratiques du temps de travail et de la légitimité des politiques d'emploi n'empêchent pas que s'expriment dans les trois cas des opinions le plus souvent favorables à la RTT. Cette dernière est spontanément comprise comme "partage du travail" - avec réduction des revenus -, et préférentiellement sous la forme des quatre jours par semaine.

## **6.1/ "SIDER": des cadres fidèles et sur - investis ?**

Les longs horaires semblent faire partie de la culture professionnelle sidérurgique, portée notamment par la génération des plus de quarante ans. Si on en souffre, on le manifeste d'abord en faisant référence aux tensions familiales, parfois dramatisées on le verra quand elles semblent reproduire un modèle paternel décrié. Tout laisse penser que c'est entre 35 et 45 ans que les ingénieurs vivent les tensions maximales entre investissement professionnel et sollicitations familiales.

Avec l'exemple de trois des quinze ingénieurs que nous avons interviewés - tous les trois déjà évoqués plus haut - nous allons voir que l'adhésion au modèle du cadre sur - investi professionnellement et ne se posant pas de questions sur la politique d'emploi de l'entreprise, ne va jamais sans problèmes ou sans réserves.

### **6.1.1/ "Qu'est-ce qu'il faut faire?" (Max Bertor)**

Max Bertor, ingénieur ENSAM, 48 ans, conjointe au foyer, chef d'un important service informatique, déclare travailler 55 heures par semaine. Il a fait toute sa carrière dans le même groupe, dans lequel il est rentré au bon moment, juste avant l'ouverture de cette usine. Il a connu une profession régulière de ses responsabilités et dit aujourd'hui faire 80% de management et 20% de technique. Il pense terminer sa carrière sur place, mais ne tient plus à progresser. Il envisage

plus volontiers une mobilité horizontale. Il n'est pas hostile aux départs en préretraite ou en préretraite progressive des cadres mais dénonce des abus – un certain nombre de départs restent formel, par exemple avec passage au statut de consultant pour l'entreprise. Mais on sent bien que chez lui comme chez tous ses collègues, ce n'est pas de gaieté de cœur que l'on quitterait le monde du travail avant 60 ans.

Pourtant, *observé de près, son itinéraire biographique n'apparaît pas avoir été entièrement subordonné à sa carrière.* Admis à SUPELEC – école très cotée – après ses études à l'ENSAM, il y renonce pour faciliter la fin des études de sa future femme ; s'il a choisi de travailler à Fos, c'est que sa femme est originaire du Midi ; on lui a proposé une mobilité vers une autre usine du groupe avec promotion à la clef, mais il a refusé après avoir "consulté" femme et enfants.

Avec ses 55 heures hebdomadaires de présence sur le site, il considère qu'il a atteint un seuil limite: il est préoccupé par les défaillances scolaires de l'un de ses enfants, qu'il associe à sa présence insuffisante au foyer, et il a lui-même souffert de l'absence d'un père, lui-même ingénieur, trop mobilisé par son travail. Il craint de reproduire le modèle paternel. Pensant être parvenu à la limite maximale de son investissement professionnel, il dit refuser une nouvelle promotion qui lui imposerait davantage de temps passé à l'usine.

*"C'est vrai que je bosse beaucoup, c'est à la limite de.. rejaillir sur la vie familiale... on me reproche vraiment souvent de ne pas être là... et avec mes gosses je pense que ça y fait aussi, et je me rends compte d'autant plus que j'ai vécu ça, la même chose avec mon père qui était ingénieur, qui avait un poste assez important, il bossait encore plus que moi, il rentrait le soir à 9 heures 30 tout le temps, et je le voyais vraiment pas, et ça a eu un effet sur la vie familiale, mes parents ne se sont plus bien entendus... et à chaque fois je me dis m... il faut faire gaffe de ne pas faire comme lui... J'aurais dû faire mieux avec mes gosses si j'avais pas bossé tant ... Là je vois au niveau chef de département là, à mon avis c'est affreux, les gens on leur demande une charge de travail qui est vraiment très forte. Là j'ai choisi, si un jour on me demande d'aller plus haut j'irais pas".*

Il déplore l'augmentation de la charge de travail, notamment celle des cadres, et constate que les jeunes ingénieurs n'ont pas le temps libre dont lui a bénéficié jeune, ce qui lui avait permis de bâtir lui-même sa maison.

Il considère que les réductions d'effectifs ont atteint un seuil limite: *"Si maintenant il fallait continuer à couper, ça deviendrait dur... Là, la charge de travail, on peut plus l'augmenter"*. Jeune ingénieur, il a eu suffisamment de temps

pour construire sa maison, là, cela ne serait absolument pas possible. *"On demande plus aux jeunes qu'avant, et en plus ils sont plus mal payés"*.

Pourtant, il ne pense pas spontanément "embauche" quand il est interrogé sur l'amélioration de l'activité de son service, mais plutôt "sous-traitance"... même si c'est pour ajouter qu'il convient de développer en priorité les compétences informatiques liées au process en interne. Et quant aux difficultés économiques de l'entreprise et à ses solutions, il répond en termes de contradiction entre intérêts à court et long terme, ou encore en termes de responsabilité *collective* des entreprises qui, chacune de son côté, laminent les coûts salariaux, donc la consommation, donc les débouchés des autres entreprises: *"pour sortir du court terme, on tient un cap qui peut être incohérent vis-à-vis - du cap qu'il faudrait tenir pour le long terme... Faire moins sur les effectifs... Il y a un plan qui vise à faire moins un milliard sur les achats cette année à Sollac... C'est bien, mais dans le fond je me dis... Il y avait des produits qu'on achetait à des sociétés françaises... Ils vont acheter moins de choses à l'intérieur, ils vont acheter moins d'armoires, et, m..., des armoires c'est fait d'acier... Quand toutes les entreprises commencent à serrer les boulons à l'intérieur, il y a un problème"*.

Concernant la vente au secteur privé des deux petites unités du site, il la vit mal, avant tout parce qu'il considère qu'elle porte atteinte à l'unité et à l'intégrité de l'outil, comme du collectif de travail qui l'a construit. Mais sa rationalité économique n'est pas critiquée: *"Si on commence à couper des bouts, je me dis tiens il faut faire attention, c'est un changement, mais au niveau du haut, je comprends tout à fait"*.

Max vient de se syndiquer à la CGC, non pas sur un mode militant mais sur le mode de l'assurance "au cas où": il ne se sent plus personnellement à l'abri des incertitudes. Et c'est son image de lui-même qui sort finalement éprouvée de toute une vie professionnelle consacrée à un "métier" déficitaire: *"c'est dingue, des fois je me dis m...depuis 20 ans que je suis là je n'ai connu que des déficits, c'est dingue et pourtant on fait du bon boulot... Enfin on se dit qu'est-ce qu'il faut faire? c'est le métier, c'est la sidérurgie, elle est comme ça"*.

Les interrogations qui pointent, nombreuses, chez cet ingénieur sidérurgiste au profil biographique pourtant fort traditionnel, restent ainsi corsetées par un fort fatalisme.

### 6.1.2/ "Le haut fourneau avant les enfants ?" (Bruno Nancy)

Plus jeune que le précédent, puisqu'il n'a que 39 ans, Bruno Nancy, centralien, est lui aussi rentré tôt chez SIDER, après un bref passage à l'IRSID. Il est déjà responsable du service d'exploitation de l'un des deux hauts fourneaux de l'usine, où il anime une équipe de 200 personnes, de l'ouvrier au cadre. Il a des ambitions qui sont importantes, mais qui apparaissent, somme toute, raisonnables compte tenu de son diplôme: diriger un jour l'un des Départements d'un site sidérurgique, ou être Directeur de production d'une usine de taille moyenne, voire "patron d'une petite boîte". Il n'exclut pas complètement d'aller plus haut: le Directeur du site n'est-il pas centralien ? Mais il doute d'avoir les compétences "politiques" de ce dernier: "on verra, ne brûlons pas les étapes". Et s'il devait rester dans l'entreprise, il situe clairement son espace de mobilité prioritairement autour du même équipement technique, quitte à changer de site: *"Je peux faire autre chose... mais le métier de haut fourneau c'est quand même un métier complexe qui s'acquiert pas en 6 mois... C'est beau de jouer la mobilité en disant tel pion je le mets là, d'un haut fourneaux j'en fait un aciériste, d'un lamineur j'en fait un haut fourneaux, ça serait une c... monumentale... il ne faut pas faire de C... monumentale sinon on casse... ça peut se traduire par un blocage de l'outil"*.

C'est l'un des rares ingénieurs de moins de 40 ans dont l'épouse est au foyer, et il travaille 60 heures par semaine. C'est de ce côté qu'apparaît le plus nettement le point de fragilité actuel dans son existence: "c'est toujours ton haut - fourneaux qui passe avant les enfants" lui reproche sa femme, décrite comme "faisant dépression sur dépression", et le prie de prendre maintenant son relais pour le suivi scolaire de la fille aînée.

Son amour pour la métallurgie s'origine dans son ascendance: c'est un grand-père, patron d'une petite fonderie dans les Ardennes, qui lui a transmis l'amour de ce domaine. Bien qu'ayant commencé une thèse à l'IRSID, il n'a jamais envisagé de se professionnaliser dans la recherche, publique ou industrielle: ce qui le passionne, c'est d'être à la production, sur le "terrain". Il se définit volontiers comme un manager consacrant 75% de son temps à des activités extra - techniques. Il participe à de multiples groupes de travail transversaux aux services et Départements du site, et entretient également de nombreux échanges avec les autres sites de la firme et même au plan international, avant tout à l'échelon européen. Autant d'aspects fort valorisés dans son discours.

C'est celui des ingénieurs de A qui exprime le moins de réserves sur la politique de réduction d'effectifs, même si "tailler dans le vif c'est pas toujours agréable": il ne trouve rien à redire aux suppressions d'emploi qui touchent l'IRSID, qu'il connaît bien, et n'hésite pas à affirmer qu'on pourrait encore diminuer les effectifs de 35%, et qu'un grand nombre de salariés – y compris parmi ces cadres "planqués" qu'il dénonce – ne sont pas suffisamment compétents: *"les aspects négatifs c'est qu'on a quand même perdu un certain nombre de gens de métier... plus leurs habitudes que leurs savoirs, et l'aspect positif c'est que ça nous permet de redémarrer avec des jeunes qui sont plus malléables, parce que les vieux..."*. Confiant en l'avenir de l'acier en France, il a participé à des groupes de réflexion dans le cadre de l'élaboration du projet d'entreprise à l'horizon de 1995, dans lesquels sa contribution portait principalement sur la dimension technique des divers scénarios envisagés. Il pense que le site sur lequel il travaille a toutes les chances de demeurer un site "intégré" – de la filière fonte au laminage de l'acier – et que si une aciérie électrique est construite, au moins un des deux hauts fourneaux sera sauvé. Il se sent totalement impliqué dans cet enjeu, qui dépend pour partie de l'amélioration des performances techniques et économiques de l'outil qu'il supervise.

Ses seules réserves quant à la cession récente de deux petites unités du site au secteur privé porte sur les conditions de la compétition entre l'usine et les autres sites de la firme: si cette dernière est bénéficiaire financièrement de cette opération, les coûts de revient à l'échelon local sont alourdis. Enfin, confronté au moment de l'enquête à un conflit social au haut fourneau, il y fait face en affichant une certaine tranquillité: il se félicite d'avoir à négocier avec des syndicalistes sérieux, et renvoie la responsabilité du sort qui sera fait aux revendications à l'échelon hiérarchique supérieur. Quant à lui, s'il vote volontiers CGC, comme la plupart de ses collègues cadres, il pense qu'il ne peut suivre ce syndicat sur toutes ses positions, compte tenu de sa fonction de manager: *"on ne peut pas prôner le management, la productivité dans un coin en disant "il faut supprimer deux bonshommes à tel endroit et puis aller pleurer auprès de la Direction... Comment aller auprès de la CGC en disant "les patrons c'est des salauds ils veulent supprimer des cadres, alors que d'un autre côté je pense qu'il y en a 35% de trop?"*

Sauf décision de mettre fin à l'activité de "son" outil de production, venue d'en haut et qui lui paraîtrait illégitime, ou encore aggravation de ses difficultés d'ordre privé, on voit mal, pour l'heure, ce qui remettrait en cause chez Bruno cette

assurance de base: il est sur la bonne voie de la réussite, celui qui fera de lui un cadre dirigeant à part entière. On rencontre donc encore des jeunes ingénieurs ambitieux fonctionnant encore selon l'"ancien modèle" du cadre sidérurgiste: celui pour qui l'industrie acier est une quasi vocation, bornant le champ des possibles professionnels ; qui accepte de travailler 60 heures par semaines ; et ne se pose guère de question sur la manière dont est gérée leur entreprise... Mais c'est ici au prix de l'inactivité professionnelle de la femme, dont rien ne dit qu'elle acceptera longtemps encore une telle existence.

Le profil professionnel des ingénieurs de cette entreprise semble cependant en cours d'évolution sensible: les plus jeunes, qui ont parfois déjà une première expérience professionnelle dans une autre entreprise, s'investissent souvent plus modérément dans le travail, et projettent plus volontiers un avenir ailleurs. En cela ils se rapprochent des ingénieurs des deux autres unités.

Olivier Drafin, par exemple, ingénieur ENSAM, n'a que 32 ans, et il est également chef d'un (petit) service. Mais sa femme exerce une activité professionnelle, comme ingénieur elle aussi. Il est l'un des rares cadres de SIDER qui déclare ne travailler que 45 heures. Dans ce qu'il nous dit transparait certes un effet de génération, se traduisant par une distance plus grande à l'égard de l'entreprise: contrairement à la plupart des ingénieurs de plus de 45 ans, lui a déjà connu d'autres expériences professionnelles avant d'entrer chez SIDER, il n'envisage volontiers ne pas y terminer sa carrière. Son investissement plus mesuré dans le travail renvoie également, on l'a vu plus haut, la norme horaire spécifique de son service, dans lequel on considère entre soi que l'on peut être efficace en n'étant présent que 45 heures, même si "on le crie pas sur les toits". Cependant, il ne va pas jusqu'à renoncer au modèle de carrière impliquant une durée de travail toujours plus longue: il justifie son faible horaire aussi par la nécessité de garder une marge de progression.

## **6.2/ "MICROTEC": des ingénieurs - mercenaires ?**

Par opposition à SIDER, seule une minorité des ingénieurs de MICROTEC de notre échantillon sont en position d'encadrement. Même quand ils sont dans ce cas, leurs horaires sont plus courts – aucun ne dépasse les 50 heures, ce qui était le cas de la moitié des précédents. Et même quand leurs horaires sont relativement élevés, ils apparaissent plus sensibles au contraste entre leur propre suractivité et le chômage environnant. Ils sont plus favorables au "partage du travail".



### 6.2.1/ "Je commence à être démotivé" (Patrick Rendema)

Patrick RENDEMA, 53 ans, diplômé de l'ENPC, femme commerçante, est aujourd'hui expert technique après avoir eu des responsabilités d'encadrement. Ses trois enfants ont quitté le foyer. Il déclare travailler 47 heures par semaine, soit deux heures de moins que l'horaire médian des ingénieurs diplômés de son âge. Quand il déplore les horaires trop longs et adhère au projet d'un "partage du travail", cela s'inscrit dans un discours critique plus large, associé à une trajectoire professionnelle de relative marginalisation: en dehors d'une seule période au cours de laquelle il a trouvé un équilibre entre deux de ses aspirations professionnelles de base – la passion de la recherche, le souci d'en voir des retombées industrielles – il dit s'être senti souvent "roulé", faute d'avoir pris le temps de gérer sa carrière.

*"Je commence à être démotivé, il y a des moments où ça va bien, alors je bosse comme un fou, et puis des moments où je reçois un coup sur la gueule... Au niveau cadre, personne ne fait 8 heures...le vendredi ici à 6 heures du soir, vous pourrez voir qu'il y a beaucoup de monde encore... Personnellement je suis tout à fait pour la réduction et le partage du temps de travail, je pense que c'est la seule solution pour peut-être pas sortir de la crise mais au moins sortir de cette situation où il y a des gens qui sont au boulot et d'autres au chômage. A condition, fondamentale, que l'on contrôle très vite ceux qui profitent de cette situation de façon éhontée, des entreprises qui profitent de la crise, il y a ici des jeunes ingénieurs moins chers qu'il y a quatre ans et c'est pas le pire... Si vous enlevez ici 2 heures par jour, ça servira à rien, parce qu'on demandera toujours aux gens de travailler autant, par contre si vous mettez quatre jours et que les gens ne font que quatre jours, alors ça changera les choses".*

Il a une longue carrière dans l'électronique derrière lui, passée au centre des relations difficiles entre recherche et production. Son cursus professionnel est très marqué par l'histoire de la branche et de ses restructurations: par exemple il arrive dans l'unité B en 1984, date de la première restructuration financière du site. Il condense bien des facteurs de souffrance que peut rencontrer un ingénieur.

On peut d'abord en trouver dans son itinéraire social, puisqu'il ne connaît pas de promotion inter - générationnelle nette: son propre père était déjà ingénieur, et patron de PME ; de plus il épouse une femme non diplômée ; aucune de ses quatre filles n'est en franche réussite scolaire, et plusieurs connaissent des débuts difficiles sur le marché de l'emploi ; enfin, sa mobilité géographique de Paris vers la province lui "coûte" finalement bien plus que prévu, avec des problèmes d'adaptation des enfants. Au plan de sa vie professionnelle, Patrick dit à plusieurs reprises s'être senti "roulé": en dehors d'une seule période,

exceptionnelle, où il trouve un certain équilibre entre deux de ses exigences – la passion de la recherche et le souci d'en voir les retombées industrielles – il accumule les déceptions dont il fait aujourd'hui un bilan sans nuances: faute d'avoir pris le minimum de temps pour gérer sa carrière, il a été dépendant de décisions prises par d'autres – en premier lieu ses supérieurs, si on en croit la manière très hétérodéterminée dont il a trouvé chacune de ses nouvelles fonctions – et se retrouve aujourd'hui relativement marginalisé. Il a même connu une expérience traumatisante, celle d'une recherche vaine d'un emploi à l'extérieur de la firme, et de la dévaluation d'un ingénieur de 50 ans: c'était en 1991 quand sa "ligne pilote" pour de nouveaux produits a été supprimée. Et, pour finir, sa marginalisation personnelle est l'expression de la marginalisation de la R et D sur le site depuis lors.

Mais cette culpabilisation n'est pas dominante, elle prend le plus souvent la forme d'une critique:

- celle, classique, du modèle de carrière de l'ingénieur (l'abandon précoce des fonctions techniques pour le management) ;

- celle de la rupture entre les discours participatifs du management et les comportements, qui restent marqués par l'autoritarisme ;

- celles, plus rares, des conceptions stratégiques dominantes des firmes françaises, qu'il attribue au mode de production des élites, formées à l'ENA ou à Polytechnique (le refus du risque industriel, le conformisme et le carriérisme la priorité accordée aux opérations financières), et des finalités militaires de l'entreprise (critique antimilitariste ancienne chez lui, il dit avoir refusé de tenter X pour cette raison). Ce registre critique pourrait d'ailleurs avoir emprunté autant à l'héritage paternel (critique "libérale" ou "entrepreneuriale" de l'administratisme) qu'à d'autres, plus orientés à gauche (il est l'un de ceux qui déplorent la faiblesse syndicale). Toute sa carrière se résume à la recherche d'arbitrages entre deux univers, celui de la recherche, passionnante mais trop souvent inutilisée, et la production, stressante mais dont on voit les résultats et les sanctions:

*"C'est vrai, j'ai été en m'écartant de la recherche, c'est quand même plaisant de faire quelque chose et de voir que deux mois après, on a remporté un marché, on a vendu quelque chose, enfin bon, il y a cet aspect concrétisation, c'est vrai que la production c'est quand même un milieu difficile et stressant, par contre on a un feed-back extrêmement rapide de ce qu'on fabrique, quoi... Vous voyez les retombées, vous faites un progrès, vous gagnez du rendement, quelque chose comme ça, et bien savez que dans le mois qui suit, votre compagnie va avoir gagné plus d'argent, des trucs comme ça, et ça c'est quand même un sacré point*

*favorable par rapport à la recherche, où vous faites des trucs, et puis, ben la plupart du temps ça débouche pas, ou si ça débouche, c'est dans très longtemps".*

Quand il commence à se préoccuper de rechercher un emploi ailleurs, à près de 50 ans, il réalise combien il est spécialisé dans un domaine technologique, et n'hésite pas à s'assimiler "aux techniciens". Ce sont ses récentes années d'expérience professionnelle qui seront les plus douloureuses, puisque la petite équipe de R et D qu'il dirigeait sur le site est supprimée suite aux restructurations, et il se retrouve en position d'expert sans pouvoir réel. Et cette marginalisation de fait au plan de ses responsabilités professionnelles trouve une sanction directe sur le plan de sa carrière salariale.

Mais, chez lui non plus, la critique ne va pas jusqu'à celle de la gestion stratégique du groupe aujourd'hui: c'est à un niveau plus proche et plus accessible, celui du site, qu'il développe une critique de la personnalité du Directeur local, incapable de défendre selon lui ses intérêts à long terme face à ceux des sites concurrents. Comme si la logique qui voulait que seuls certains sites devaient bénéficier d'investissements garantissant leur pérennité était sans alternative.

Aussi, et même si de nombreux autres ingénieurs développent une critique de la Direction locale sur le même registre, et à quelques années de sa retraite, on voit mal Patrick s'engager plus activement dans une action individuelle ou collective visant à revaloriser l'importance de la recherche sur place...

#### **6.2.2/ "Le partage du temps de travail, je suis prête à le faire" (Christine Tourto)**

A l'autre extrémité de notre échantillon des ingénieurs de MICROTEC du point de vue de l'âge et de l'ancienneté, Christine TOURTO, 27 ans, diplômée de l'ENSPG. Bien que célibataire, elle est attentive à ne pas se laisser "surcharger" afin de pouvoir consacrer un minimum de temps à ses loisirs: volley-ball, escalade, ski. Chez elle aussi, on retrouve à la fois une durée moyenne du travail inférieure à la norme statistique – elle déclare 43 heures hebdomadaires – et une adhésion à l'idée d'un "partage du travail", fortement nuancée toutefois d'une interrogation sur la manière dont les entreprises l'appliqueraient aux cadres en augmentant les effectifs de cadres.

*Le partage du temps de travail ? Moi je suis complètement pour, alors on en discute pas mal ici parce qu'il y en a quelques uns qui sont pour et puis beaucoup*

*enfin pas qui sont contre mais qui disent que de toute façon ça sera retourné à l'avantage de l'entreprise et que ça fera pas d'embauches, bon moi je suis assez d'accord là dessus (...) si ça fait des embauches mais je pense qu'il faut que ça soit bien pensé au niveau de la loi quoi, parce que nous on le voit bien, enfin on s'en rend pas compte quand on n'y est pas en entreprise, mais typiquement je veux dire tout ce que la loi elle fait pour à la limite favoriser des embauches, tout l'argent que l'État il donne, enfin c'est retourné, enfin ils en profitent et des fois c'est pas bon comme ces histoires de CDD, bon là ça va qu'on a besoin de CDI mais quand y'en a plein, on les embauche en CDD et puis après hop ! (...) et puis typiquement, moi j'ai vu le cas de gens qui cherchaient, qui avaient plus de 26 ans bon ben ici, moi j'ai vu des offres d'emploi moins de 26 ans parce qu'ils ont l'aide de l'État, donc... là je veux dire le partage du temps de travail moi je suis prête à le faire moi, à gagner moins, bon c'est vrai que nous on est quand même, enfin pas mal, mais le problème c'est que à mon avis ce qui va se passer c'est que ils embaucheront pas plus et on fera plus de boulot quand même, parce que nous on est cadre donc on est à l'objectif donc nous on fait des heures sup. en permanence certaines périodes, donc qu'est-ce qui va se passer officiellement on fera peut-être, au lieu de faire 38 heures et demie on en fera peut-être 36, 35, mais à terme je suis sûre que je ferai les mêmes horaires que je fais maintenant, parce que les objectifs ce sera les mêmes donc ils embaucheront personne ; c'est dommage hein parce que je serais tentée d'être pour mais...*

Il est vrai qu'elle travaille dans un service où les femmes sont nombreuses, au "design" de produits qui sont ensuite fabriqués à l'étranger. Elle est embauchée depuis 1990. A cette époque les employeurs s'arrachent les jeunes diplômés d'électronique et d'informatique: avec son titre d'ingénieur d'une Ecole Nationale de Physique, elle n'a eu aucun mal à intégrer l'entreprise dans laquelle elle avait fait son stage: "j'étais embauchée avant de sortir". Mais quatre ans plus tard, elle se sent déjà bloquée dans son évolution de carrière, et commence à guetter avec anxiété les postes affichés à la mutation au sein de la Société. Chez elle, les attitudes critiques l'emportent nettement.

Dès son arrivée sur le site, elle est choquée par l'absence de toute procédure d'accueil et d'insertion: il a fallu qu'elle attende deux ans pour pouvoir visiter les salles de fabrication, et ce n'est que grâce à son implication dans les activités du C.E. qu'elle a fait connaissance des autres services. Elle a travaillé sur des "projets" de taille et de complexité technique croissante. Actuellement, c'est tout son service (une quinzaine d'ingénieurs et de techniciens) qui est mobilisé sur le même projet, c'est le chef de service qui fait fonction de chef de projet. Christine désire maintenant avoir des "responsabilités fonctionnelles" (de type chef de projet), mais celles-ci lui semblent inaccessibles. Comme elle aime la technique, elle se refuse à envisager de glisser vers des fonctions commerciales. Selon elle "l'ingénieur est de plus en plus un technicien, enfin technicien

*supérieur*". Une partie de son activité est en fait plus proche du "développement" de produits déjà conçus que de la "conception" de produits nouveaux: cela suppose de longues et fastidieuses séances de "tests" en salle blanche. Elle craint que les activités de son service soient délocalisées là où sont fabriqués les produits qu'elle conçoit. Elle se rassure en citant l'exemple des cadres d'un autre site qui ont refusé d'accompagner leur activité délocalisée dans un autre pays. Mais, au-delà de son service, c'est la pérennité même du site qui est à ses yeux incertaine. Elle s'est syndiquée à la CGC – seul syndicat représenté chez les cadres – au moment des menaces de fermeture de l'établissement, avant d'en démissionner: cette organisation lui paraît trop soumise à la Direction...

Ainsi, Christine n'a pas passé encore quatre années dans l'établissement qu'elle aimerait déjà bien changer d'emploi. Mais la spécialité technique à laquelle elle est *attachée* – aux deux sens du mot – définit un champ de possibles alternatifs quasiment circonscrit à celui de la même firme. Comme elle ne souhaite guère s'expatrier, elle guette les offres de mutations internes en provenance du seul autre site français susceptible de lui convenir. Mais y trouverait-elle des perspectives de responsabilisation sensiblement meilleures ?

### **6.3/ "LOGAD-SARIES": des ingénieurs - techniciens devenus fonctionnaires?**

Chez LOGAD-SARIES, l'enquête est réalisée alors que le climat social est resté très dégradé depuis la crise intervenue une année auparavant, des licenciements économiques suivis par le rachat de cette PME par une grande SSII. Cette crise est survenue sur un fond de bureaucratisation déjà amorcé de l'organisation du travail, initialement très souple. Le personnel est constitué en forte majorité de jeunes ingénieurs pour lesquels les perspectives de progression hiérarchique interne paraissent très faibles. Toutes les conjointes travaillent. Les horaires déclarés sont à la fois relativement faibles et remarquablement plus homogènes – presque tous de 45 heures – que dans les deux autres cas. L'époque semble lointaine où l'on ne comptait pas ses heures. L'image du parking de la Société, déserté dès 18 heures, revient comme symbolisant la fin d'une époque où l'on venait travailler avec passion. Les trajectoires de mise en retrait vis-à-vis du travail et de l'entreprise sont les plus courantes.

### 6.3.1/ "Je cherche autre chose et j'en fais le moins possible"(Alice Braugue)

L'histoire d'Alice Braugue est significative de ce type de trajectoire: fille d'un ingénieur ENSAM, diplômée d'une Ecole de bon rang – les Mines St Etienne –, ingénieur informaticienne au Département "Communication - Transports - Industrie", elle est âgée de 35 ans et travaille dans le domaine de la "messengerie". Elle est depuis maintenant dix ans dans l'entreprise, c'est une de trois "anciennes" de notre échantillon. Or, en dehors d'une courte parenthèse en tant que "responsable d'activité" – fonction floue et titre purement officieux à l'époque – on ne lui a jamais réellement confié d'autres responsabilités que celle de petits projets, sur un ou deux collègues. Elle ne s'est jamais durablement sentie reconnue par ses supérieurs. Elle considère maintenant qu'on l'a franchement mise sur la touche. Elle paraît s'en être accommodée, et depuis quelques mois elle "cherche autre chose, et en fait le moins possible": elle s'est abonnée à la revue d'annonces de l'APEC pour chercher un autre emploi d'informaticienne, mais plus intéressant: hors SSII et sans travail de "développement" ou de codage. Et elle rêve de se reconvertir complètement, vers une activité de tourisme équestre par exemple: elle fait du cheval depuis qu'elle est toute petite et voulait faire des études de vétérinaire <sup>25</sup>.

Dans son cas, on voit bien comment l'élément écarté d'un choix majeur – ici celui d'une orientation vers une Ecole d'ingénieur et non pas d'Ecole vétérinaire – travaille dans la durée. Ce choix est aujourd'hui explicitement remis en question, mais n'a-t-il pas marqué toute la séquence précédente de son existence professionnelle d'ingénieur ?

Malgré son goût pour les maths, elle "s'ennuie terriblement" en Ecole d'Ingénieur: "rien ne m'intéressait" dit-elle. Il lui faut attendre un stage en dernière année en informatique de gestion pour prendre goût à cette activité. Mariée tôt, au cours de ses études - à un collègue de promotion – et déjà mère de famille, elle

---

<sup>25</sup>Son dossier scolaire est trop faible pour qu'elle soit admise dans la classe préparatoire la plus réputée, et par ailleurs la plus proche du domicile de ses parents. Mais ses parents refusent d'envisager une inscription dans un lycée plus lointain, et son père Ingénieur ENSAM estime qu'une Ecole d'ingénieur est la seule "voie royale". En fait, Anne serait à situer entre ceux qui se mettent en retrait dans une position purement attentiste, et les plus critiques, ces derniers envisageant parfois une complète reconversion professionnelle. En effet, elle recherche assez activement un autre emploi, et parle même d'une telle reconversion. Mais autre que cette dernière paraît pour l'heure relever davantage du rêve que d'un réel projet, elle est loin de développer un discours critique sur l'évolution de l'entreprise aussi élaboré que d'autres.

sera rapidement "vaccinée contre l'enseignement" par une expérience difficile comme professeur de mathématiques: elle accompagne son mari qui effectue son service national en coopération au Maroc, et doit affronter l'hostilité de lycéens de classes littéraires, peu disposés par ailleurs à respecter l'autorité d'une femme. Une expérience moins négative l'aurait-elle encourager à suivre le cursus de nombre de femmes ingénieurs, choisissant une carrière dans l'enseignement ?

Une fois revenue en France, si son conjoint trouve rapidement un emploi convenable en Provence, ce n'est pas le cas d'Alice: il y a très peu d'offres d'emploi, et elle met près d'une année pour trouver un emploi, dans une petite Société de Services Informatiques tournée vers les administrations, sans intérêt technique, et dont elle démissionnera au terme de deux mois: elle n'aura pas d'autre expérience professionnelle à faire valoir lors de son embauche par LOGAD, et ne tardera pas à réaliser qu'elle n'a pas pu, contrairement à nombre de ses collègues, négocier son salaire.

Son premier projet se passe très mal, car elle se retrouve seule sur une affaire "pas claire", et elle fait une année plus tard l'objet de pressions à la démission. Mais comme elle est enceinte d'un second enfant, elle s'accroche, et au retour de son congé de maternité passe sur un projet où elle travaille en équipe et progresse enfin professionnellement: son salaire se débloque, et sa "côte remonte": "je fais des jolies docs, j'aime le contact avec les clients". Encore insatisfaite de son sort, elle parvient à travailler en régie pour une société voisine, de taille plus conséquente, mais réalise que "l'ambiance grosse société" ne lui convient pas du tout, qu'elle risquerait d'y devenir davantage encore "grouillot".

C'est alors qu'elle retourne chez LOGAD en tant que "responsable d'activité", en sus d'une fonction de Chef d'un Projet de messageries pour sous-marins: le Directeur Général l'appuie contre le Directeur Technique. Mais quand il s'agit d'"industrialiser" le logiciel mis au point, dans le cadre d'un projet de plus grande taille, elle se trouve écartée de la responsabilité. De plus, c'est dans son équipe que se trouvent deux des quatre ingénieurs qui seront licenciés suite au conflit de 1993. Dans les mois qui suivent elle se verra une nouvelle fois écartée de l'accès à la fonction de "responsable d'activité". Cela achève de la désimpliquer: elle envisage maintenant son avenir professionnel ailleurs.

Avec le recul, elle considère, comme beaucoup, que la principale raison du conflit n'était pas les difficultés économiques de LOGAD, mais la volonté de la

Direction de se débarrasser de quelques délégués trop remuants. Elle estime aujourd'hui que la Division dans laquelle elle est, n'est pas considérée comme stratégique par les dirigeants. Enfin, elle fait partie de ceux qui se sont le plus engagés dans le conflit de 1993 et qui n'ont pas été loin de se syndiquer. Mais elle juge qu'elle manque de temps pour un engagement sérieux: elle constate qu'elle a souvent envisagé de militer dans une association, mais qu'elle n'a jamais trouvé le temps. Elle en conclut qu'elle a, de fait, "d'autres priorités".

De nombreux éléments de son parcours biographique semblent avoir prédisposé Alice à cette trajectoire de désimplification. Outre tous ceux qu'elle nous livre – l'orientation contrainte et malheureuse vers la profession d'ingénieur, la non reconnaissance de ses compétences par ses supérieurs, l'appartenance à l'équipe projet décimée par les licenciements récents – comment ne pas rappeler également qu'Alice est une femme, qui plus est précocement tributaire de la carrière d'un mari ingénieur, et dont elle s'est séparée au terme de six ans de vie commune, ce qui l'a amenée à assumer seule ses deux enfants...

Chez LOGAD-SARIES, Alice n'est pas la seule à s'écarter nettement de la norme de l'ingénieur carriériste. Nous y avons rencontré plusieurs autres cas chez qui la prise de distance étant déjà ancienne, datant de leur période de formation à cette profession.

Guy Fiedes, marié et père de trois enfants est encore à 40 ans simple chef de projet. Il a depuis fort longtemps pris ses distances vis-à-vis du modèle de carrière de l'ingénieur: n'a-t-il pas tout fait pour éviter les classes préparatoires et intégrer l'INSA ? Son épouse a beau être – provisoirement il est vrai – au foyer, il attache une grande importance à sa "cellule familiale" et n'est sûrement pas près à quitter la province pour faire une meilleure carrière en région parisienne.

Plus radicalement encore Daniel Tiep, 35 ans, s'interroge depuis longtemps sur l'écart entre son statut de cadre et ses aspirations profondes. Tout au long de sa vie d'ingénieur il oscillera entre des périodes où son idéal de créativité technique trouvera peu ou prou à s'exprimer, et d'autres où ce n'est pas le cas. Comme ni le modèle de carrière, ni la création d'entreprise ne lui conviennent ; comme la firme dans laquelle il est aujourd'hui lui semble dériver vers une activité moins intéressante, mais que toutes les entreprises connaissent, selon lui, la même évolution négative, il s'investit désormais de manière très mesurée dans son travail. Comme détaché de ses anciens rôles sociaux, sans ressentiment apparent à



l'égard de son employeur, de sa hiérarchie ou de ses collègues, il est prêt à une reconversion radicale: un métier à vocation "sociale" ne lui permettrait-il pas de "réconcilier le travail et la vie" ?

## II-7/ Conclusion

Les pratiques et les représentations de ces ingénieurs à l'égard du temps de travail apparaissent finalement assez fortement différenciées. Ces différences apparaissent d'abord d'une entreprise à l'autre, ce qui valide le choix de trois unités fortement contrastées du point de vue des formes de professionnalité et de carrière qu'elles dessinent à leurs cadres techniques. Certes, MICROTEC et LOGAD-SARIES semblent proches l'une de l'autre comparées à SIDER. Mais la proximité des échantillons d'ingénieurs interviewés dans les deux premières entreprises est très probablement plus grande que la réalité des deux populations d'ingénieurs travaillant dans ces deux établissements: autant les interviewés de LOGAD-SARIES paraissent bien représentatifs de l'ensemble de leurs collègues, autant ceux de MICROTEC sont plus jeunes et plus féminisés. C'est cela qui abaisse sensiblement les durées observées et renforce l'expression d'opinions favorables au "partage du travail". La réalité de MICROTEC se situe ainsi probablement à un niveau intermédiaire entre les deux autres unités.

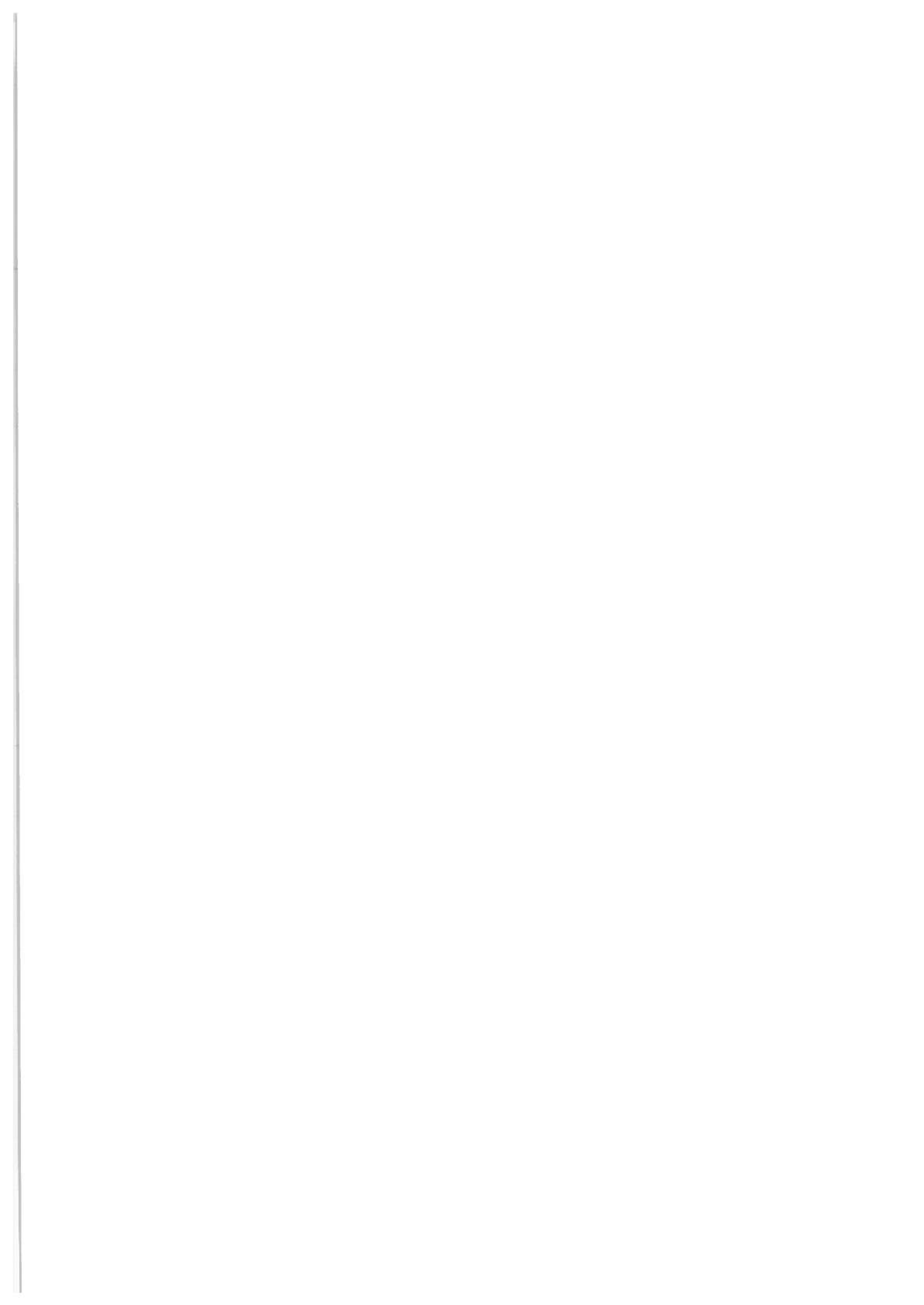
Chez SIDER, est encore fortement représenté le modèle d'un ingénieur "traditionnel" dont une des caractéristiques majeures est d'effectuer de très longues heures de travail – de 50 heures à 60 heures –, au prix du *maintien de l'épouse au foyer*. *Sensiblement plus âgé, plus ancien, plus souvent en position d'encadrement hiérarchique, plus fréquemment dans des fonctions liées à la fabrication*, les grandes variables de position objectives "poussent" à ce phénomène. S'y ajoutent des facteurs propres à l'espace professionnel de la branche sidérurgique, tels le *travail en continu, et le poids structurant de la mobilité interne* dans les carrières. Ce dernier prédispose à une certaine dépendance à la firme, voire à une certaine allégeance à l'organisation. Il est également probable que les difficultés économiques structurelles de l'entreprise ont facilité l'impact des appels récurrents à la mobilisation de tous pour redresser la situation financière de l'unité. C'est également chez ce type d'ingénieur que les réticences et les objections à la problématique d'un partage du travail des cadres sont le plus souvent exprimées.

Chez MICROTEC nous n'avons pas rencontré d'ingénieurs déclarant travailler plus de 50 heures par semaine. Même parmi ceux qui effectuent 50

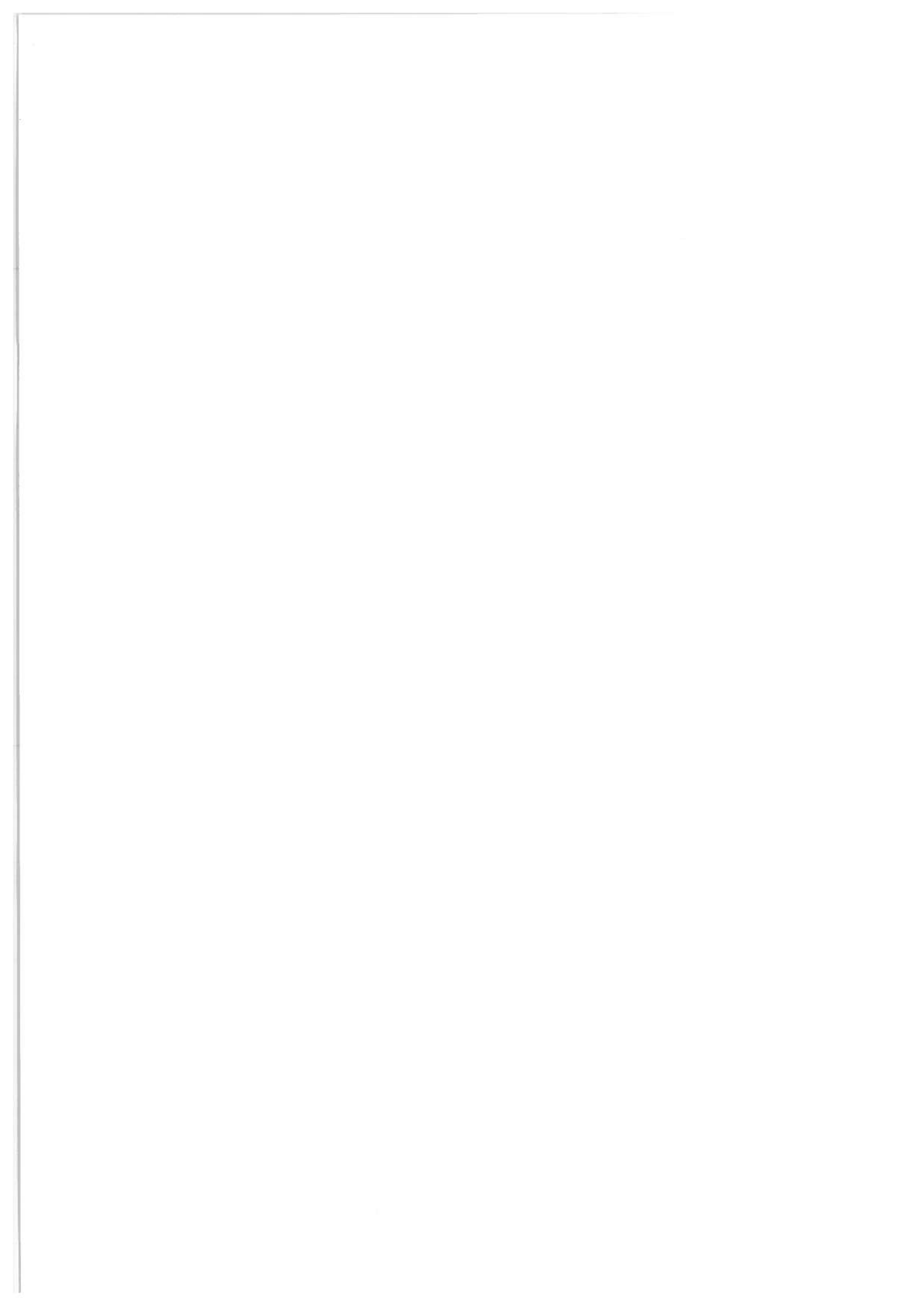
heures, on rencontre des cas où l'épouse est active professionnellement, et où les tensions entre vie familiale et vie de travail paraissent interdire d'aller au-delà. *Plus jeunes et moins anciens, plus féminins, moins systématiquement cadres encadrant, plus volontiers attentifs au marché externe de l'emploi, plus confiants dans l'avenir de leur branche d'activité*, ces ingénieurs sont davantage prédisposés à des attitudes critiques à l'égard de la firme et de sa politique d'emploi. Il se trouve que cette dernière embauche fortement après une période de crise, ce qui tempère leur aspiration à voire leurs services davantage encore étoffés. Mais il n'est pas dit qu'en cas d'interruption du flux de recrutement, sans diminution de la charge d'activité de leurs services, ce consensus fragile soit durable.

Chez LOGAD-SARIES enfin, à l'accentuation des *mêmes caractéristiques structurelles* – notamment en termes de concentration des "cadres" dans des activités très techniques aux faibles perspectives promotionnelles – se combine une *histoire singulière*, quasi traumatisante pour ces jeunes ingénieurs qui ont vu leur entreprise se métamorphoser rapidement. Ils sont en effet été transportés d'un univers convivial et consensuel, dans lequel leur créativité s'épanouissait dans des formes d'organisation du travail très autonomes, dans un autre monde, bureaucraté et hiérarchisé, dans lequel les rapports sociaux avec la direction se sont dégradés. Du coup c'est le désenchantement et les attitudes de retrait qui l'emportent, les pratiques d'auto - limitation individuelle et collective du temps de présence exprimant bien le développement chez eux d'une relation assez instrumentale à leur travail. Dans un tel contexte, on comprend d'autant mieux que ce soient eux les plus chauds partisans du "partage du travail", qu'ils avaient plébiscité une telle perspective comme alternative aux licenciements économiques qui ont frappé leur entreprise peu de temps avant l'enquête.

On voit donc bien comment se combinent, dans les pratiques et les attitudes observées, le jeu des dimensions objectives qui organisent l'espace socioprofessionnel des ingénieurs, et les contextes spécifiques de chaque entreprise qui définissent des références dominantes.



**III- CADRES D'UNE BANQUE D'AFFAIRES  
ET TEMPS DE TRAVAIL: L'EXEMPLE DE PLACEMAN**



### **III-1/ Le cadre de l'étude**

#### **1.1/ Le contexte**

##### **1.1.1/ La banque étudiée**

Banque d'affaires créée à la fin du siècle dernier, elle développe son réseau et son activité en France et à l'étranger. Il y a 5 ans, face à la concurrence de plus en plus forte sur ce secteur<sup>26</sup> et à la crise de l'immobilier, elle rencontre des difficultés financières et est menacée de rachat. Elle se recentre sur son activité première - la banque d'affaires de haut niveau - en abandonnant son activité de dépôt développée depuis les années 1970. Pour cela elle réduit son réseau français tout en continuant à développer son activité à l'international<sup>27</sup>. Les deux premiers plans sociaux (1992 pour le réseau provincial et 1995 pour le réseau parisien) qu'elle ait jamais connus, permettent une concentration de son réseau français. Le réseau constitué d'une quarantaine d'agences en province et d'une vingtaine à Paris sera réduit environ de moitié. L'ensemble de l'activité administrative est regroupé dans des centres d'affaires pour les 2 métiers du réseau - la banque commerciale et la gestion privée - autour desquels gravitent de petites agences composées uniquement de commerciaux. Le même phénomène se produit à l'international où elle continue de développer son réseau commercial et rapatrie les activités non commerciales en France.

Dans le même temps, elle transforme son organisation dans une logique de métiers très poussée, basée sur la professionnalisation et une organisation matricielle (métiers / zones géographiques) et renforce son activité commerciale par une augmentation du contrôle de l'activité et de l'évaluation des risques (nécessaire et en partie obligatoire) ainsi que par la définition d'objectifs de rentabilité plus poussés. La pression a aussi augmenté sur l'ensemble du personnel qui travaille de plus en plus en équipes restreintes. Il se développe une

---

<sup>26</sup> En particuliers en France où les professionnels et les experts du secteur pensent qu'il y a une, voire deux grandes banques en trop, et que des phénomènes de concentration devraient avoir lieu

<sup>27</sup> Certaines activités sont rapatriées en France ne laissant que la stricte activité commerciale dans les réseaux français et étrangers.

organisation du travail par projets<sup>28</sup> où les équipes se font et se défont en fonction des projets auxquels les "professionnels" qui les composent sont associés.

Ces plans sociaux, qui ont entraînés quelques licenciements y compris de cadres, et ces transformations sont très mal vécus par l'ensemble des salariés, habitués à des bénéfices faciles et à une gestion sociale développée (pas de licenciement, beaucoup d'avantages sociaux...). Par ailleurs, les commerciaux, autrefois "conseillers" doivent se transformer en "vendeurs" pour faire face à une concurrence plus vive sur ces marchés; ce qui est aussi une "mini - révolution". Ils subissent une évolution de leur métier où on leur demande d'être mobiles afin que le client ne soit plus attaché à une personne mais à la banque. Aujourd'hui, même si elle renoue avec les bénéfices, en partie réalisés par la vente de quelques unes de ses filiales, les résultats et les frontières de l'entreprise ne sont toujours pas stabilisés.

Son organisation est basée sur 4 métiers de base - la banque commerciale (vers les entreprises: P.M.E. / P.M.I. pour le réseau, grandes entreprises pour le siège), la gestion institutionnelle et privée (vers les particuliers français ou étrangers dont le patrimoine s'élève à plus de 1 million de francs et les institutions), les activités de marché (produits de taux, produits actions et investissements) et le conseil (fusions et acquisitions, conseil financier aux entreprises, aux actionnaires, missions de privatisation) - et 1 métier en développement - le métier titres (administration des valeurs françaises et étrangères, en fort développement avec le rachat de cette activité à une banque étrangère). Pour les métiers de la banque commerciale et de la gestion privée, il faut distinguer deux entités, le siège et le réseau. Les commerciaux du réseau sont des "généralistes" de l'un ou l'autre de ses métiers, et, selon les demandes de leurs clients, ils les traitent eux même ou font appel aux "spécialistes" des différents produits et services qui sont offerts par la banque (que ce soit dans leur métier ou dans les autres métiers).

Les métiers "activités de marché", "conseil" et "gestion de participations" ne sont pas concernés par le temps partiel. Pour le premier, la majeure partie de leur rémunération est individualisée en fonction de leurs résultats et ils sont peu attachés à leurs employeurs. Les cadres du conseil et de la gestion de

---

<sup>28</sup> Cela se fait de façon inégale selon les métiers, mais il semblerait que cette façon de travailler propre à certains métiers comme le conseil ou le juridique, se développe dans d'autres métiers, comme les métiers de commerciaux ou informatique

participations travaillent sur des missions où la confidentialité est primordiale, ce qui fait qu'ils n'ont pas d'horaires de travail ("jour et nuit" sur la durée de la mission). Dans les métiers de la banque commerciale et de la gestion privée, il faut séparer les commerciaux du réseau, du siège et les fonctions supports. Pour les commerciaux "purs", le travail à temps partiel est difficilement admis et entre en contradiction avec les politiques d'individualisation de l'appréciation et de la rémunération qui a été mise en place de façon très poussée dans le cadre de la restructuration par métiers avec l'apparition de certains effets pervers (en particuliers de compétition et de rétentions d'informations entre les métiers). Pour les fonctions support, le développement du temps partiel est fonction de la position du service. Plus il est lié à l'activité commerciale (en position de fournisseur par rapport à l'activité commerciale) plus son développement est difficile. On retrouve ces mêmes caractéristiques dans le métier titres.

Il faut ajouter à ces métiers 8 fonctions: le back office (traitement administratif de l'activité commerciale), l'informatique (en forte expansion tant concernant l'activité que l'informatisation des postes de travail), les fonctions juridiques et fiscales, les fonctions risques et inspection (liées au développement du contrôle), la finance, comptabilité, gestion, l'administration générale, les ressources humaines et les autres services centraux (tels que la communication, la recherche économique et financière...). Dans ces fonctions, le temps partiel des cadres semble plus aisé à mettre en place. Cela va dépendre principalement de la position hiérarchique ou non des cadres. Même s'ils ont des objectifs à respecter - qui sont appréciés de façon formelle chaque année avec leur responsable hiérarchique direct comme pour l'ensemble des cadres - ceux ci sont moins directement liés à l'activité et à l'attribution d'une rémunération variable. Leur marge de manoeuvre est donc plus grande.

Selon leur appartenance à ces différents métiers et/ou fonctions, les contraintes qu'ont les cadres en termes de temps et leur conception du temps de travail seront différentes. Cependant, comme nous le verrons, plus que l'appartenance à un métier ou une fonction, c'est leur position dans l'organisation hiérarchique de la banque qui sera déterminante. On peut distinguer 5 fonctions - commerciale (commerciaux du réseau et du siège pour les 6 métiers), fonctionnelle (des services fonctionnels avec une spécialisation plus ou moins grande selon les services), opérationnelle (fonction support aux commerciaux pour les 6 métiers: experts), technique (informatique centrale et pour l'ensemble des 6 métiers), de production (les fonctions de back office des 6 métiers) et



administrative (l'administration générale) - auquel il faut ajouter, de façon transversale, la fonction hiérarchique.

### 1.1.2/ Les cadres (Cf. Tableau 6)

Nous avons retenu comme définition du statut cadre, tous les salariés de classification bancaire cadre, de la classe 5 à la classe 8, ainsi que les cadres de direction hors classification, qu'ils aient une fonction d'encadrement ou non. Ils représentent 45% de l'ensemble des salariés. 34% sont des cadres de direction. 30% sont des femmes.

Depuis 5 ans, l'effectif cadres a fortement augmenté. En effet, si l'effectif total baisse de 1% pendant cette période, le nombre de cadres augmente de 22%, passant de 37% à 45% de l'effectif total. Cette hausse a été compensée par une forte baisse de l'effectif employé - passé de 20 à 10,5% - et une stabilité de l'effectif gradé - passé de 43 à 44% -.

Cette hausse de l'effectif cadre a fortement profité aux femmes puisque sur cette même période leur nombre a progressé de 75% contre 8% pour les hommes. Il est ainsi passé de 21% à 30% de l'effectif cadres.

Ce double phénomène (augmentation et féminisation des effectifs cadres) permet de penser que cela aura un impact sur la conception qu'ils ont de leur travail et donc de leur temps de travail. D'une part, ils sont de plus en plus nombreux à pouvoir prétendre à des postes de direction, qui n'augmentent pas en nombre, et donc, leur comportement est différent selon leur désir d'évolution professionnelle. D'autre part, même si peu de femmes accèdent à des postes de direction, elles sont nombreuses à désirer préserver une vie familiale tout en développant leur activité professionnelle.

Parmi les cadres, les "attachés de direction" constituent une catégorie particulière dans le sens où leur progression de carrière est balisée différemment de celle du "personnel technique". A l'inverse de ces derniers qui ont fait leur carrière dans la banque pour accéder au statut cadre, ce sont des personnes de niveau Bac + 5, embauchées avec un statut de gradé pour les 18 premiers mois, et dont une

partie formera la future direction de la banque<sup>29</sup>. Leur évolution professionnelle typique se caractérise formellement par un changement de classe tous les 2 ans et par un passage obligé dans des postes de commerciaux (en particuliers dans la gestion privée) et à l'étranger, pour ceux qui veulent accéder à des postes de direction.

Les cadres de cette banque sont, en très grande majorité, diplômés de l'enseignement supérieur et 52% d'entre eux sont regroupés dans une classe d'âge 30/44 ans ce qui entraîne une très grande homogénéité mais renforce la compétition interne. Tous apprécient de travailler dans un univers qui leur permet de côtoyer des personnes "diversifiées" et "internationales", même s'il existe un "moule" PLACEMAN. Ils éprouvent encore une certaine fierté à travailler pour cette banque, reconnue sur la place financière de Paris, non seulement pour sa compétence technique mais aussi pour la gestion de ses cadres. La grande diversité de métiers que l'on peut exercer dans la banque sans changer d'employeur est aussi très appréciée. Cependant, ils sont très conscients de l'instabilité des frontières de l'entreprise et les quelques licenciements de cadres (ce qui ne s'était jamais vu) ont rendu les plus jeunes d'entre eux conscients du problème du chômage<sup>30</sup>.

Le nombre important d'entrées et de sorties des cadres s'explique, en partie, par un fort taux de turn-over dans les métiers liés aux activités de marché où les cadres qui exercent ces activités sont peu liés à l'entreprise qui les emploie. Pour le reste, il concerne les cadres ayant moins de 5 ans d'ancienneté, qui, soit s'intègrent dans le "moule" PLACEMAN, soit quittent la banque. Au-delà de 5 ans, les départs deviennent peu fréquents.

### **1.1.3/ Le temps de travail**

La question du temps de travail est posée par la DRH comme un moyen d'augmenter la flexibilité et d'adapter les effectifs au niveau d'activité sans passer par des plans sociaux. C'est un moyen de gérer les sureffectifs ou plutôt les inadéquations entre les qualifications et les besoins de la banque, y compris dans la catégorie des cadres. Ces inadéquations sont dues, d'une manière générale, à la

---

<sup>29</sup> Ce sont les appellations données par la DRH. Les personnels techniques cadres représentent 30% de l'effectifs cadres contre 70% pour les attachés de direction cadres (hors cadres de direction).

<sup>30</sup> Il ont aussi été confronté à une recherche d'emploi plus longue. A l'inverse, selon la DRH, les plus anciens ne s'imaginent pas du tout que cela peut leur arriver.

baisse de l'activité, et, à l'amélioration de l'outil informatique, en particuliers, dans les métiers de back office, mais aussi, pour les commerciaux, à la restructuration du réseau qui a surtout touché la banque commerciale. La DRH pense que *"c'est une chance qu'aujourd'hui, ces besoins de la banque coïncident avec une réelle aspiration d'une partie des salariés à plus de temps libre, mais qui se concrétise peu au niveau des cadres et pas au niveau des hommes"*. Pour cela, elle mène une politique active de promotion du temps partiel auprès de l'ensemble des salariés et, en particulier des cadres, par une information et une formation auprès des responsables d'encadrement<sup>31</sup> *"pour accompagner l'évolution des mentalités et faire en sorte que les gens qui passent à temps partiel (choisi) soient mieux impliqués et motivés dans l'entreprise"*. L'objectif de la DRH est d'arriver à un taux de temps partiel similaire à ceux des autres catégories du personnel, c'est à dire 12 à 15%, voire plus. Sa politique du temps de travail se situe donc dans le cadre de réductions individuelles (temps partiel) et non collective du temps de travail. Cela peut s'expliquer en partie par la féminisation de l'encadrement moyen entraînant une demande plus forte de réduction du temps de travail.

Si en 1993 le taux de temps partiel des cadres était de 3,5% (9,6% pour les 2 autres catégories du personnel), fin 1995 il est passé à 4,2% (12,7% pour les 2 autres catégories du personnel). Il y a de fortes disparités selon le sexe - 11,2% des femmes cadres contre 1,2% des hommes cadres<sup>32</sup> - et le grade - et 5,3% des cadres contre 2,1% des cadres de direction. Cette progression est due à un accord signé en juin 1994 permettant d'utiliser différentes formules de temps partiel (Cf. Annexe 2). En particuliers, cela a permis le développement du temps partiel annualisé qui représente, en 1995, 21% des temps partiels des cadres (contre 10% pour les autres catégories du personnel) et, surtout, du temps partiel aidé<sup>33</sup> (71% des temps partiels des cadres, 74,5% pour les autres catégories du personnel). En 1997, il y a 89 cadres à temps partiel - dont 82% de femmes (80% en 1995) - soit un doublement depuis 1993. Selon la DRH, il y a de fortes disparités selon les métiers qui seraient dues aux différents comportements des responsables des directions de ces métiers. Par ailleurs, là où le temps partiel est le plus développé,

---

<sup>31</sup> La DRH souhaite que la négociation et la coordination se fassent au niveau local, c'est à dire, au niveau des responsables de services. Or, ces derniers sont repérés par la DRH comme freinant le développement du temps partiel qui désorganise leur service. C'est en effet, un facteur de désorganisation et donc une forte contrainte pour eux, d'autant plus qu'ils sont déjà fortement sollicités pour améliorer leurs résultats.

<sup>32</sup> Soit des taux très comparables à l'ensemble de la C.S.P. "Cadres administratifs et commerciaux d'entreprises" (Cf. partie I)

<sup>33</sup> Il existe un grand nombre de formules de temps partiel aidé qui sont assez avantageuses pour les salariés. Par ailleurs, il peut être couplé avec des rachats de jours de congés supplémentaires.

elle assiste à un effet de saturation exprimé par les responsables d'encadrement. La politique de temps partiel des cadres n'est pas ciblée, mais, dans la réalité, il y a beaucoup plus de temps partiel dans les services d'expertise, d'études, fonctionnels (c'est à dire dans les 8 fonctions), que dans les services opérationnels et ceux à vocation commerciale<sup>34</sup>(c'est à dire dans les 6 métiers, exception faite du métier titres ou les fonctions sont très diverses).

La question du temps de travail est aussi un des thèmes prioritaires du SNB (branche banque de la C.G.C.) et de la CFDT, les deux syndicats représentatifs dans le collège cadres. Ce fut l'un des thèmes de campagne aux dernières élections du CE début 1997 où le SNB a été réélu pour la deuxième fois consécutive<sup>35</sup>. Les deux syndicats prônent une réduction du temps de travail sur 4 jours pour préserver et créer des emplois, le SNB étant plus ouvert à des solutions permettant de développer fortement le temps partiel. Ils s'appuient sur leurs enquêtes pour prouver que c'est aussi une aspiration des salariés afin d'améliorer leurs conditions de travail. Actuellement une négociation est engagée avec la DRH pour une loi cadre sur les horaires de travail. La négociation tourne autour d'une plus grande flexibilité des horaires, élargissement de la plage horaire journalière (pour mettre en place du travail par roulement et limiter le paiement des heures supplémentaires), contre une réduction du temps de travail. Cette négociation est ralentie en attente de la conférence nationale sur l'emploi.

Par ailleurs, l'Association de Cadres de Direction<sup>36</sup> de la banque a récemment (courant 1996) créé une commission sur ce thème. Cela montre que cette question est prise en compte par une partie de la catégorie "cadres de direction" jusque là peu intéressés par ce sujet. Il ne faudrait pas néanmoins en conclure que c'est la principale préoccupation des responsables des métiers. Questionnés sur le sujet de façon informelle par la DRH cet été, leur réponse a été claire: *"Ce n'est pas notre problème. Faites ce que vous voulez du moment que ça ne gêne pas le business"*. En entrant un peu plus dans le sujet, ils ne relient absolument pas la réduction de leur temps de travail au chômage des cadres, même s'ils rencontrent eux mêmes ce problème dans leur famille.

---

<sup>34</sup> L'idée qui prédomine est qu'un commercial doit être sur le terrain 5 jours sur 5 et les "patrons" de ces métiers sont résolument contre le développement du temps partiel.

<sup>35</sup> Avant le SNB, c'est la CFDT qui détenait le CCE depuis longtemps.

<sup>36</sup> Association regroupant 60% des cadres de direction, dont les travaux concernent les carrières, rémunérations et retraites des cadres

## 1.2/ La méthode

### 1.2.1/ L'enquête par questionnaire (Cf. Annexe 3)

Il a été envoyé, en décembre 1996, à un échantillon représentatif de l'ensemble des cadres de la banque, soit 710 personnes y compris l'ensemble des cadres à temps partiel (quelle que soit sa forme). Sur cet envoi, 441 cadres ont répondu au questionnaire dont 31 cadres à temps partiel (Cf. Tableau 7). Leurs caractéristiques sont très proches de celles de la population cadres de PLACEMAN. La proportion de femmes est respectée. Il y a une petite sur-représentation des cadres d'âge, d'ancienneté est de statut plus élevés. En particuliers, les cadres de direction sont légèrement sur-représentés (39% au lieu de 34%). Cela est lié à la composante masculine de l'échantillon.

Le taux de retour de plus de 60% montre l'intérêt qu'ils ont pour cette question. Celui ci peut en partie s'expliquer par une communication active de la DRH sur ce thème (avec une forte incitation à répondre au questionnaire) et par les différentes enquêtes effectuées auprès de l'ensemble des salariés de PLACEMAN par deux des syndicats représentatifs chez les cadres, le SNB<sup>37</sup> et la CFDT<sup>38</sup>. Concernant celle du SNB, on retrouve les mêmes réponses que notre enquête auprès des cadres: les deux principaux freins au temps partiel sont l'impact négatif sur la carrière et le salaire. La forme d'aménagement du temps de travail plébiscité est la réduction hebdomadaire avec compensation salariale partielle. Selon eux, la "culture" PLACEMAN et l'aménagement du temps de travail ne font pas bon ménage, mais seront contraint à le faire dans les années à venir. Les suggestions données par les personnes enquêtées pour développer le temps partiel sont: revaloriser l'image de cette formule, améliorer ses conditions salariales, revoir l'organisation.

La question du temps de travail y a été abordée sous la problématique de la réduction individuelle du temps de travail, répondant ainsi à une demande de la DRH pour qui, on la vut dans le paragraphe précédent, la question se pose sous la

---

<sup>37</sup> Le taux de réponse a été de 21%. Les cadres représentent 47.5% de l'ensemble des réponses (ils sont 45% des salariés dans la banque), les gradés 41% (44.5%) et les salariés 9% (10,5%). Les cadres ont donc légèrement plus répondu, sachant que c'est une enquête d'un syndicat de cadres.

<sup>38</sup> Dans le cadre de son enquête nationale sur la place du travail chez les salariés "le travail en question". A PLACEMAN, ils ont envoyé un questionnaire (questions fermées) et ont pour objectif de rencontrer en entretien 200 personnes. Ce travail est effectué par 5 délégués CFDT de PLACEMAN qui ont été formés pour faire les entretiens. Nous ne connaissons pas les résultats à ce jour.

forme du développement du temps partiel. Cela différencie donc les deux échantillons de cette étude puisque la question posée aux ingénieurs était celle du rapport au temps de travail. Cela a sûrement influé sur les résultats de cette enquête.

L'analyse statistique de notre enquête a, jusqu'à présent, été principalement effectuée avec la méthode des tris croisés.

### **1.2.2/ L'enquête par entretiens**

Ils ont été effectués en avril et juin 1997 auprès d'une trentaine de cadres parmi ceux qui s'étaient portés volontaires pour être interrogés (Cf. Tableau 8 et annexe 4). Par rapport à l'échantillon des répondants au questionnaire, il y a une sur - représentation des cadres féminins (39% au lieu de 30%), des cadres à temps partiel (16% au lieu de 7%) et des fonctions informatique (19% au lieu de 15%) et surtout des services centraux - finance, RH, juridiques... - (32% au lieu de 23%). Celle ci correspond à l'intérêt particulier de ces cadres pour la question du temps de travail et de sa réduction. Il y aurait, pour ces catégories, une plus grande facilité à penser son poste à temps partiel et à demander une réduction de son temps de travail. Elle répond aussi à une demande de la DRH de privilégier ces populations pour mieux connaître leurs motivations. Il faut aussi préciser que la façon dont ces personnes ont été contactées peut constituer un biais, non pas par rapport au souhait de réduction de son temps de travail (58% de "oui" / 60% dans le questionnaire), mais par le fait qu'ils sont intéressés par cette question.

Ces entretiens portaient sur la description de leur activité en terme de division des tâches et de pression temporelle exercée par leurs différentes missions, de leur rapport au travail, de leur évolution professionnelle, de leur vision du temps de travail et de sa réduction (en particuliers du temps partiel). Plus précisément, les thèmes suivants ont été abordés:

- Description du poste occupé: type de fonction description des tâches...
- Caractéristiques temporelles de l'activité: temps et horaires de travail, pression, urgence...
- Aménagement Réduction du temps de travail: temps partiel, réduction collective...
- Rapport à la hiérarchie et à la direction
- Reconnaissance du travail effectué, attendue et effective

- Rapport au travail
- Perspectives de carrière souhaitée
- Articulation temps de travail / hors travail

Sur les 31 entretiens effectués, une dizaine ont été dépouillés de façon approfondie, et leur analyse a permis d'appréhender la conception qu'ils ont de leur temps de travail (Cf. Paragraphe 2.3).

**Tableau 6: Données le personnel et les cadres de PLACEMAN**

	<b>Hommes</b>	<b>Femmes (%)</b>	<b>Total (%)</b>
<b>Structure de l'emploi fin 1995</b>			
- Cadres classes 5. 6	432	295 (41%)	727 (47 %)
- Cadres classes 7. 8	197	98 (33%)	295 (19 %)
- Cadres de direction	530	71 (13%)	530 (34 %)
- <b>Total cadres</b>	<b>1 088</b>	<b>464 (30%)</b>	<b>1 552 (45 %)</b>
- Gradés	636	891 (58%)	1 527 (44,5%)
- Employés	134	223 (62%)	357 (10,5%)
- Total	1 858	1 578 (46%)	3 436 (+4,72%)
<b>Evolution récente de l'emploi</b>			
- Effectif fin 90	1 975	1 498	3 473
- Effectif fin 91	1 924	1 523	3 447 (-0,75%)
- Effectif fin 92	1 814	1 481	3 295 (-4,41%)
- Effectif fin 93	1 725	1 440	3 165 (-3,95%)
- Effectif fin 94	1 781	1 500	3 281 (+3,67%)
<b>Evolution récente de l'emploi des cadres</b>			
- Entrées fin 93	93 (7%)	- Sorties fin 93	200 (15,2%)
- Entrées fin 94	129 (9,2%)	- Sorties fin 94	108 (7,7%)
- Entrées fin 95	197 (12,7%)	- Sorties fin 95	134 (8,6%)
<b>Age des cadres fin 1995</b>			
- Moins de 30 ans	135	111 (45%)	246 (16%)
- 30 - 34 ans	228	143 (38,5%)	371 (24%)
- 35 - 39 ans	138	70 (34%)	208 (13%)
- 40 - 44 ans	193	50 (20,5%)	243 (16%)
- 45 - 49 ans	232	55 (19%)	287 (18%)
- 50 - 54 ans	105	26 (20%)	131 (8%)
- 55 ans et plus	57	9 (14%)	66 (4%)
- Age moyen	Classes 5, 6: 35,7	Classes 7, 8: 38,9	Direction: 43,7
<b>Ancienneté des cadres fin 1995</b>			
- Moins de 5 ans	289	180 (38%)	469 (30%)
- 5 - 9 ans	206	123 (37%)	329 (21%)
- 10 - 14 ans	133	60 (31%)	193 (12%)
- 15 -19 ans	94	25 (21%)	119 (8%)
- 20 - 24 ans	214	37 (15%)	251 (16%)
- 25 ans et plus	152	39 (20%)	191 (12%)
- Ancienneté moyenne	Classe 5, 6: 10,1	Classe 7, 8: 11,4	Direction: 14,3
<b>Rémunération annuelle des cadres fin 95 (en Milliers de F.)</b>			
- Moyenne	Classe 5, 6: 271	Classe 7, 8: 368	Direction: 768



**Tableau 7: Données sur les 441 cadres ayant répondu au questionnaire**

<b>Sexe</b>		<b>Responsabilité hiérarchique</b>	
- Hommes	308 (70%)	- Oui	230 (52%)
- Femmes	132 (30%)	- Non	211 (48%)
<b>Age</b>		<b>Métiers/ fonctions</b>	
- Moins de 30 ans	61 (14%)	- Banque commerciale	117 (26,5%)
- 30 - 34 ans	87 (20%)	- Gestion privée	60 (14%)
- 35 - 39 ans	75 (17%)	- Titres	32 (7%)
- 40 - 44 ans	66 (15%)	- Back office	29 (6,5%)
- 45 - 49 ans	88 (20%)	- Informatique	64 (15%)
- 50 - 55 ans	50 (11%)	- Finance, conseil...	37 (8%)
- Plus de 55 ans	13 (3%)	- Services centraux (RH...)	66 (15%)
		- Autres	34 (8%)
<b>Situation familiale</b>		<b>Revenu annuel net (en milliers de F.)</b>	
- Mariés, Union libre	343 (79%)	- Moins de 200	40 (9%)
- Célibataire	67 (15%)	- 200 à - de 250	118 (27%)
- Séparés, div., veufs	26 (6%)	- 250 à - de 300	75 (17%)
		- 300 à - de 400	75 (17%)
<b>Activité du conjoint</b>		- 400 à - de 500	45 (11%)
- Non actifs	116 (33%)	- 500 à - de 600	20 (5%)
- Actifs	235 (67%)	- 600 à - de 700	10 (2%)
		- 700 et plus	54 (12%)
<b>Nombre d'enfants</b>		<b>Durée du travail Moyenne hebdo. 48h20</b>	
- Aucun	148 (34%)	- Temps partiel	31 (7%)
- 1 enfant	83 (19%)	- Jusqu'à 40 h	19 (4%)
- 2 enfants et plus	202 (47%)	- 41 / 45 h	130 (29,5%)
		- 46 / 50 h	148 (34% )
<b>Niveau de diplôme</b>		- 51 / 55 h	60 (14% )
- Jusqu'à Bac + 3	109 (25%)	- 56 / 60 h	33 (7,5%)
- Bac + 4	82 (19%)	- Plus d 60 h	8 (2% )
- Bac + 5 et plus	246 (56%)		
<b>Ancienneté professionnelle</b>		<b>Appréciation situation professionnelle</b>	
- Jusqu'à 5 ans	122 (28%)	- Satisfait / plutôt satisfait	352 (82%)
- 6 - 10 ans	83 (19%)	- Insatisfait / plutôt insatisfait	77 (18%)
- 11 - 15 ans	66 (15%)		
- 16 -20 ans	39 (9%)	<b>Préoccupation principale (note 10 donnée)</b>	
- 21 - 25 ans	77 (18%)	- Carrière	83 (24%)
- Plus de 25 ans	49 (11%)	- Emploi	22 (6%)
		- Intérêt	48 (14%)
<b>Statut</b>		- Responsabilités	48 (14%)
- Classe 5	102 (23%)	- Conditions de travail	16 (5%)
- Classe 6	85 (19%)	- Charge de travail	46 (13%)
- Classe 7	69 (16%)	- Horaires de travail	40 (12%)
- Classe 8	11 (2,5%)	- Rémunération	40 (12%)
- Hors classe	174 (39,5%)		

**Tableau 8: Echantillon des 31 cadres interviewés**

<b>Sexe</b>		<b>Responsabilité hiérarchique</b>	
- Hommes	19 (61%)	- Oui	12 (38%)
- Femmes	12 (39%)	- Non	19 (62%)
<b>Age</b>		<b>Métiers/ fonctions</b>	
- Moins de 30 ans	5 (16%)	- Banque commerciale	7 (22%)
- 30 - 34 ans	4 (13%)	- Gestion privée	4 (13%)
- 35 - 39 ans	7 (22%)	- Titres	2 (7%)
- 40 - 44 ans	4 (13%)	- Back office	2 (7%)
- 45 - 49 ans	3 (10%)	- Informatique	6 (19%)
- 50 - 55 ans	6 (19%)	- Finance, conseil...	1 (3%)
- Plus de 55 ans	2 (7%)	- Services centraux (RH...)	9 (29%)
<b>Situation familiale</b>		- Autres	0 (0%)
- Mariés, Union libre	25 (80%)	<b>Revenu annuel net (en milliers de F.)</b>	
- Célibataire	4 (13%)	- Moins de 200	2 (7%)
- Séparés, div., veufs	2 (7%)	- 200 à - de 250	9 (29%)
<b>Activité du conjoint</b>		- 250 à - de 300	4 (13%)
- Non actifs	7 (22%)	- 300 à - de 400	5 (16%)
- Actifs (dont cadre)	18 (78%)	- 400 à - de 500	6 (19%)
<b>Nombre d'enfants</b>		- 500 à - de 600	2 (7%)
- Aucun	10 (32%)	- 600 à - de 700	2 (7%)
- 1 enfant	7 (22%)	- 700 et plus	1 (3%)
- 2 enfants et plus	14 (46%)	<b>Durée du travail Moyenne hebdo. 47h32</b>	
<b>Niveau de diplôme</b>		- Temps partiel	5 (16%)
- Jusqu'à Bac + 3	9 (29%)	- Jusqu'à 40 h	4 (13%)
- Bac + 4	7 (22%)	- 41 / 45 h	8 (26%)
- Bac + 5 et plus	15 (48%)	- 46 / 50 h	9 (29%)
<b>Ancienneté professionnelle</b>		- 51 / 55 h	4 (13%)
- Jusqu'à 5 ans	11 (35%)	- 56 / 60 h	1 (3%)
- 6 - 10 ans	3 (10%)	- Plus d 60 h	0 (0%)
- 11 - 15 ans	8 (26%)	<b>Appréciation situation professionnelle</b>	
- 16 -20 ans	1 (3%)	- Satisfait / plutôt satisfait	25 (81%)
- 21 - 25 ans	3 (10%)	- Insatisfait / plutôt insatisfait	6 (9%)
- Plus de 25 ans	2 (7%)	<b>Préoccupation principale</b>	
<b>Statut</b>		- Carrière	3 (10%)
- Classe 5	7 (22%)	- Emploi	1 (3%)
- Classe 6	6 (19%)	- Intérêt	2 (7%)
- Classe 7	4 (13%)	- Responsabilités	5 (16%)
- Classe 8	1 (3%)	- Conditions de travail	2 (7%)
- Hors classe	13 (42%)	- Charge de travail	2 (7%)
		- Horaires de travail	2 (7%)
		- Rémunération	0 (0%)

### III- 2/ Des durées de travail élevées mais différenciées

#### **2.1/ Durée du travail et structure des emplois du temps**

##### 2.1.1/ Un temps de travail moyen de 48 h 20 mn<sup>39</sup>

Le temps de travail moyen des cadres à temps plein est de 49 h 08 mn avec des écarts assez importants, les plages pouvant varier de 38 à 70h.

La moyenne est de 36 h 35 mn pour les cadres à temps partiel, avec des écarts encore plus importants de plages allant de 25 à 60h. En effet, la durée du travail contractuelle de ces cadres n'est pas respectée dans 1/3 des cas où les horaires travaillés dépassent 38h et plus. Le temps partiel ne concerne qu'une trentaine de personnes et ne pourra donc pas être détaillé statistiquement.

Les cadres en temps partiel annualisé se considèrent comme étant à temps plein<sup>40</sup>, car leur référence reste le temps de travail hebdomadaire. Il en est de même pour un grand nombre de cadres à temps plein. En effet, certains d'entre eux citent spontanément un horaire de travail journalier. Par ailleurs, les pourcentages sont significativement importants par tranches de 5 heures (40 h, 45 h, 50h, ...).

Si on compare ces résultats avec ceux de l'enquête emploi INSEE 1995, les cadres de cette banque travaillent en moyenne 3h50 de plus, soit 48h20 au lieu de 44h30<sup>41</sup>. A l'inverse, les résultats se rapprochent de ceux de l'enquête de l'UCC CFDT, Centres Idées 1996. En effet, l'horaire moyen constaté est le même. Cependant, il existe un décalage encore plus grand vers les durées de travail les plus longues puisque les cadres bancaires sont 9% de plus à déclarer plus de 46h de travail hebdomadaire. A l'inverse, 25% de l'ensemble des cadres bancaires déclarent travailler plus de 50h par semaine au lieu de 26,4%.

---

<sup>39</sup> Pour l'ensemble des cadres quelle que soit leur durée de travail contractuelle

<sup>40</sup> A la question du temps de travail contractuel, la grande majorité a coché "temps plein"

<sup>41</sup> Avec un taux de temps partiel équivalent 4,2% pour la banque étudiée au lieu de 4.5% mais un taux de non réponse dans notre enquête de 3% au lieu de 19,7%

**Tableau 9: Répartition des durées de travail de l'ensemble des cadres**

Temps de travail	Nbre de réponses	Pourcentage
Moins de 35h	12	2,8%
35 - 37h	7	1,6%
38 / 39h	4	0,9%
40 / 41h	24	5,6%
42 / 45 h	130	30,5%
46/ 50h	148	34,7%
Plus de 50 h	102	23,9%
Total	427	100%

### **2.1.2/ 85% du temps de travail dans les locaux de l'établissement**

Les personnes interrogées ont divisé leur temps de travail selon les lieux détaillés dans le tableau suivant. Il y a très peu d'écarts entre la somme de ces répartitions par lieux et le temps de travail hebdomadaire moyen déclaré. Cet écart minime et le faible taux de "non réponse" (9%) montre qu'ils arrivent assez aisément à déterminer correctement leur temps de travail. Cela peut s'expliquer par le fait que 60% d'entre eux badgent<sup>42</sup>.

Même si les lieux de travail se diversifient<sup>43</sup>, leur travail continue de se dérouler pour l'essentiel dans l'entreprise. L'ensemble des cadres passe en moyenne 85% (soit 41h) de leur temps de travail dans les locaux de la banque, 8% (soit 4h) chez les partenaires de la banque et 7% (soit 3h30) en déplacement. Si on regarde les temps de travail de ceux qui travaillent en dehors de l'entreprise, on retrouve des résultats comparables à ceux de l'enquête de l'UCC CFDT. Ils travaillent 9h (8h30 selon l'enquête CFDT) chez leurs partenaires et 7h dans des lieux intermédiaires professionnels (6h selon l'enquête CFDT).

### **2.1.3/ 75% des cadres déclarent travailler à leur domicile et 44% pendant leur trajet domicile - travail**

Cela recouvre des réalités très différentes non seulement en terme de contenu, mais aussi en terme de temps consacré. En effet, il est difficile de distinguer ce qui relève du travail (rédaction de rapports...), de l'information (lecture de journaux...) et de la nécessaire et/ou légitime « continuité de réflexion » (résolution de problèmes, conception d'emploi du temps...) sur son

<sup>42</sup> Seul les cadre de direction ne badgent pas

<sup>43</sup> Plus de 45% d'entre eux déclarent travailler chez les partenaires de l'entreprise et dans des lieux intermédiaires professionnels (déplacements, restaurants...)

travail. En effet, plus les niveaux de responsabilités sont importants, plus la frontière devient floue entre le temps professionnel et le temps privé.

L'appréciation du temps passé à travailler à domicile varie fortement selon les cadres. "Souvent" peut représenter un temps de travail allant de 2h à 15h par semaine et une moyenne de 5 h 20 mn au lieu de 2 h 10 mn pour ceux qui travaillent chez eux de temps en temps. 55% d'entre eux travaillent 1 à 2h, 36% 3 à 5h et 9% 6h et plus.

Selon les cadres, "de temps en temps" ou "souvent" ne représentent pas un temps consacré à travailler mais à des périodes de temps plus ou moins nombreuses. En moyenne, le temps consacré à travailler pendant leur trajet est un peu plus long pour les seconds (3 h 25 mn au lieu de 1 h 30 mn). 71% d'entre eux travaillent 1 à 2h par semaine pendant leur trajet, 15% 3h et 14% 4h et plus.

Le temps de travail contractuel (temps partiel ou temps plein) ne joue que faiblement sur le temps de travail à domicile ou pendant le trajet. Les cadres à temps partiel travaillent en moyenne 30 mn de moins à leur domicile et 45 mn de moins pendant leur trajet (cela peut s'expliquer par le nombre réduit de trajets effectués). Cependant, c'est équivalent en pourcentage du temps de travail déclaré.

Le pourcentage de cadres bancaires qui travaillent à leur domicile est nettement supérieur (de 19 points) à celui donné dans l'enquête de l'UCC - CFDT. A l'inverse le temps moyen qu'ils y passent est inférieur de 1h50mn, soit 3h. Par ailleurs, le temps de travail moyen pendant les trajets domicile - travail est de 2h20mn (cf. Tableau 10).

Cela reste des durées importantes au regard des horaires qu'ils effectuent déjà puisque ces durées de travail sont à ajouter au temps de travail dans les lieux d'activité (entreprise, partenaires, lieux intermédiaires: trajets et déjeuners d'affaires...). Ainsi, si on additionne l'ensemble de ces temps, on trouve une durée de travail hebdomadaire moyenne de 51h12mn (52h07mn pour les cadres à plein temps).

**Tableau 10: Temps de travail dans des lieux privés et utilisation des outils informatiques**

	Travail à domicile			Travail pendant le trajet			Travail avec des outils informatiques...		
	Nbre de réponses	% du total	Temps moyen	Nbre de réponses	% du total	Temps moyen	Nbre de réponses	% du total	Temps moyen
Jamais	112	25 %		246	56 %		16	4 %	
De temps en temps	247	56 %	2:10	131	30 %	1:30	46	10 %	1:31
Souvent	82	19 %	5:20	64	14 %	3:25	376	86 %	4:26
Total	441	100 %	3:00	441	100 %	2:20	438	100 %	4:04

**2.1.4/ 96% des cadres utilisent des outils informatiques et bureautiques, avec satisfaction quand à l'amélioration de leur vie professionnelle**

L'appréciation du temps passé à utiliser ces outils peut varier fortement, même si ceux qui les utilisent « souvent » le font, en moyenne, pendant 4 h 26 mn (1 h 31 mn pour une utilisation « de temps en temps »). 16% d'entre eux les utilisent toute la journée (de 7 à 10h), 42% de 4 à 6h et 42% moins de 4h (Cf. Tableau 10). Les cadres à temps partiel utilisent ces outils environ 1h de plus par jour que leurs collègues à temps plein.

Si les cadres sont d'accord pour affirmer que l'utilisation d'outils informatiques et télématiques joue en faveur de l'organisation et de l'efficacité de leur travail, ce n'est pas le cas pour leur vie personnelle. Par ailleurs, les avis sont partagés sur l'effet positif de ces outils sur la communication horizontale et ne voient pas d'amélioration de la communication verticale. Enfin, ce n'est pas, pour eux, une contrainte (Cf. Tableau 11).

Ces résultats peuvent s'expliquer par le fait que l'informatisation du poste de travail avec des outils communicants - qui permettent d'avoir une information quasi immédiate et de joindre rapidement ses collaborateurs - a évidemment augmenté l'efficacité du travail (*"on fait en 3 heures ce qu'on faisait en 3 jours"*) mais aussi sa pénibilité (travail sur plusieurs dossiers à la fois, nombreuses interruptions dues à des dérangements...). Leur principale difficulté est de gérer leurs dossiers en fonction de leur appréciation de l'urgence, et d'être capables de passer de l'un à l'autre.

**Tableau 11: Satisfaction / diversification des lieux et des outils de travail**

Degré de proximité sur 10 avec les opinions suivantes

Satisfaction / diversification des lieux et des outils de travail	Nbre de réponse	Moyenne
1. C'est positif pour la vie professionnelle	397	8.15
5. On gagne en efficacité de travail	397	7.86
3. On gagne en autonomie	393	7.42
6. Cela facilite les relations avec les collaborateurs	376	5.38
7. Cela facilite les relations avec la hiérarchie	372	4.63
2. C'est positif pour la vie personnelle	377	4.07
4. C'est plus contraignant	374	3.76

## 2.2/ Des durées de travail diversifiées<sup>44</sup>

De nombreux critères entrent en jeu et influent significativement sur le temps de travail. Nombre d'entre eux sont évidemment liés et on peut les répartir en deux groupes: les conditions professionnelles de l'activité (1) et les dimensions extra - professionnelles (2).

On peut ainsi tracer un portrait<sup>45</sup> "typique" de cadres à plein temps avec une durée du travail significativement plus courte ou plus longue que la moyenne.

**Tableau 12: Durée du travail significativement plus courte que la moyenne: entre 45 h 08 mn et 48h31, soit une moyenne de 47 h 10 mn**

Caractéristiques	Durée du travail
femme	47
moins de 30 ans	47,18
1 (ou sans enfant)	47,51 (48,22)
célibataire	47,48
dont le conjoint est actif	48,52
diplômée entre 1990 et 1996	47,16
de niveau Bac + 3	47,24
cadre de classe 5, (6) (ou 7)	45,99 (47,05) (47,50)
travaillant dans les services informatiques	46,75
ayant un poste fonctionnel (ou autre (i.e. commercial ou expert))	47,03 (47,04)
sans subordonné (ou adjoint chef de service)	47,14 (47,49)
avec un salaire annuel non variable, inférieur à 200 kf (ou 200/249) (ou 250/300)	45,14 (46,67) (47,19)
prenant plus de 32 jours de congés par an (ou 30/31 jours)	47,55 (47,85)

<sup>44</sup> Les informations sur les durées de travail de ce paragraphe concernent seulement les cadres à plein temps

<sup>45</sup> Ces portraits, qui n'ont qu'une valeur caricaturale, ont été effectués à partir des résultats des tris croisés.

**Tableau 13: Durée du travail significativement plus longue que la moyenne:  
entre 49 h 47 mn et 57h40, soit 52 h 33 mn en moyenne**

Caractéristiques	Durée du travail
homme	49,78
de 50/55 ans	51,45
avec 4 enfants ou plus (3 enfants)	53,11 (51)
conjoint est inactif	51,83
diplômé entre 1970 et 1979	50,52
cadre de statut hors classe,	52,37
avec 11/15 ans d'ancienneté	51,32
avec un poste hiérarchique	51,42
un niveau de direction (ou métier)	54,94 (53,78)
dirigeant plus de 20 personnes (ou 6 à 20)	56 (51,03)
dirigeant plus de 10 cadres (ou 4 à 10)	57,67 (50,69)
prenant 5 à 20 jours de congés par an (ou 21 à 29)	51,13 (50,34)
avec un salaire annuel > 700 kf (ou 500/599) (ou 600/699) (ou 400/499)	56,14 (52,35) (51,80) (51,33)
avec une part variable supérieure à 25% (ou 10 à 25%)	55,42 (52,18)

### 2.2.1/ Un temps de travail fortement lié à la position hiérarchique

On retrouve les mêmes caractéristiques que dans le cas des ingénieurs. C'est à dire que le temps de travail augmente avec la position hiérarchique (critère déterminant) et est plus important dans les métiers de production ou de vente que dans les métiers fonctionnels et informatiques.

Le temps de travail augmente avec le grade: de la classe 5 à la classe 7, les cadres ont des horaires inférieurs de 1h30 à 3h à la moyenne générale, les cadres H.C. travaillent 2H30 de plus, alors que les cadres de classe 8 ont un temps de travail proche de la moyenne générale.

C'est la position hiérarchique qui influe le plus fortement sur les temps de travail. Plus le rang hiérarchique est élevé, plus le temps de travail est important, a fortiori si le nombre de subordonnés est grand et inclut des cadres. En effet, si les cadres hiérarchiques travaillent en moyenne 2h de plus que la moyenne de l'ensemble des cadres, ils travaillent 4H30 à 5H30 de plus lorsqu'ils sont responsables de direction ou de métiers, 7H de plus quand ils ont plus de 20 subordonnés, et 8H30 de plus quand il y a des cadres parmi ceux-ci. A l'inverse, ceux qui n'ont pas de responsabilité hiérarchique ou sont "adjoints chef de service" ont un temps de travail moyen inférieur de 2H à la moyenne générale.

La durée du travail diffère peu selon les métiers. Seuls les cadres qui ont une fonction d'informaticien, quel que soit le métier pour lequel ils travaillent, ont



une durée du travail significativement plus courte (2 h 25 mn en moins en moyenne). On peut supposer que ce résultat est dû à deux phénomènes. D'une part, les cadres informaticiens ne peuvent pas prétendre à une évolution de carrière vers les postes de direction bancaire s'ils ne changent pas d'activité pour une activité bancaire (l'informatique reste un outil pour le développement de l'activité bancaire, même s'il a une place de plus en plus importante). D'autre part, c'est une activité plus technique, moins autonome, plus routinière et avec une pénibilité plus grande. Parmi les cadres qui travaillent dans les métiers de commerciaux, ceux de la gestion privée ont une durée du travail  $\frac{1}{2}$  h plus longue que ceux de la banque commerciale. Cela peut s'expliquer par le fait que les métiers de la gestion privée sont plus valorisants que ceux de la banque commerciale dans l'esprit du personnel bancaire. Les cadres du back office semblent avoir un temps de travail légèrement au-dessus de la moyenne générale, soit  $\frac{1}{2}$  h comme les cadres de la banque commerciale. Cette implication est sans doute due au fait qu'ils ont fortement été remis en cause par la restructuration. Contrairement à ce qu'on pouvait penser, les cadres de la finance, conseil, activités de marché ont une durée du travail équivalente à celle des cadres de la gestion privée. Ce résultat est à nuancer car peu de cadres des activités de marché et du conseil ont répondu au questionnaire et cette catégorie contient surtout des cadres de la finance, comptabilité, gestion. Parmi les durées du travail les plus courtes, on retrouve les cadres qui travaillent dans le métier Titres (1h en moins que la moyenne générale). Les cadres des métiers fonctionnels (RH, juridique, risques...) ont une durée du travail peu différente de la moyenne.

La durée du travail est aussi corrélée au niveau du salaire. Plus il augmente, plus le temps de travail est important. Il est en dessous de la moyenne générale jusqu'à 300 KF (de 2H à 4H) et au-dessus à partir de 400 KF (de 2H à 7H). De même, plus la part variable est importante, plus le temps de travail est élevé - en dessous de la moyenne (de 2H30) quand elle est nulle et au-dessus (de 3H à 6H) quand elle dépasse 11% du salaire. La rémunération individuelle est un fort critère de motivation pour ces cadres. Elle leur permet d'évaluer l'appréciation qui est faite de leur travail. Elle est aussi beaucoup plus importante dans les métiers où l'on retrouve les plus longs horaires de travail. Ainsi, la valorisation des longs horaires de travail n'est pas seulement culturelle, elle est aussi économique. Cela remet en cause l'idée selon laquelle la rémunération est indépendante du temps de travail pour cette catégorie de salariés.

**Tableau 14: Moyenne des temps de travail selon les conditions professionnelles de l'activité**

Grade	Temps moyen	Position hiérarchique	Temps moyen	Niveau hiérarchique	Temps moyen	Nbre de subordonnés	Temps moyen	Nbre de subord. cadres	Temps moyen
Classe 5	46:00	Hiérarchique	51:25	Resp. métier	53:47	0	46:57	0	47:12
Classe 6	47:03	Fonctionnel	47:02	Resp. direction	54:56	1 à 5	49:19	1 à 3	49:38
Classe 7	47:30	Autres	47:03	Resp. service	50:13	6 à 20	51:02	4 à 10	50:42
Classe 8	49:39	Hier. et Fonct.	50:27	Adj. Resp. serv.	47:30	21 et +	56:00	11 et plus	57:40
Hors classe	52:22			Autres	47:09				

**Tableau 15: Moyenne des temps de travail selon les métiers**

Métiers	Temps moyen
Informatique	46:45
Titres	48:06
Services centraux (RH...)	48:51
Banque commerciale	49:35
Back office	49:39
Finance, conseil...	49:55
Gestion privée	50:12
Autres	50:39

**2.2.2/ Un temps de travail « reflet » de la carrière professionnelle, différencié selon le sexe**

On retrouve les mêmes effets de l'âge et du sexe que dans le cas des ingénieurs. Ainsi, le temps de travail semble lié à l'évolution professionnelle en fonction de ces dimensions extra - professionnelles où la place du rôle familial varie.

En moyenne, les hommes ont une durée du travail supérieure de 2h36 à celle des femmes (49h47 contre 47h11).

Pour les hommes, il est proche de 48h en début de carrière. Il augmente en fonction de la progression de carrière ou de son évolution attendue et atteint son plus haut niveau (51h35 en moyenne) à 35/39 ans et 11/15 ans d'ancienneté. Il baisse ensuite aux alentours de 49h15 entre 40 et 49 ans. Il remonte en fin de carrière pour atteindre 51h27, soit quasiment son niveau le plus haut. La seconde partie de cette courbe est plutôt atypique. Habituellement, la durée du travail des cadres masculins augmente régulièrement pour s'infléchir en fin de carrière. Des variables masquées sont probablement à l'origine de ce phénomène. Un premier élément de réponse peut être donné si on regarde la classification de ces cadres.

En effet, pour ces 2 classes d'âge le nombre de cadre hors classe est inférieur ou égal à 50% (44% pour les 40-44 ans et 50% pour les 45-49 ans) alors qu'il est supérieur ou égal à 57% pour les tranches d'âge antérieures et postérieures (57% pour les 35-39 ans, 58% pour les 50-55 ans et 69% pour les plus de 55 ans).

Le temps de travail des femmes est toujours inférieur à celui des hommes sauf en fin de carrière ou il le rattrape<sup>46</sup> (51h30). Cependant sa courbe est complètement inversée. En effet, le temps de travail des femmes monte de 45h37 à 47h32 entre 25 et 34 ans pour baisser ensuite à 46h jusqu'à 39 ans<sup>47</sup> - elles sont plus nombreuses à choisir un temps partiel à partir de cet âge. Leur temps de travail remonte ensuite à partir de 40 ans pour rejoindre celui des hommes à 51h30, en marquant la même pose aux alentours de 47h50 entre 40 et 49 ans. Cette dernière partie de la courbe doit être interprétée avec attention, les effectifs féminins étant trop petits pour que les résultats statistiques soient significatifs<sup>48</sup>.

On peut donc remarquer qu'en début de carrière le temps de travail des femmes est inférieur de 2h à celui des hommes et cet écart est maximal (5h30) au moment où les carrières professionnelles se décident, c'est à dire entre 34 et 40 ans<sup>49</sup>. Comme nous le verrons le temps de travail est un facteur discriminant pour l'évolution professionnelle des femmes cadres.

---

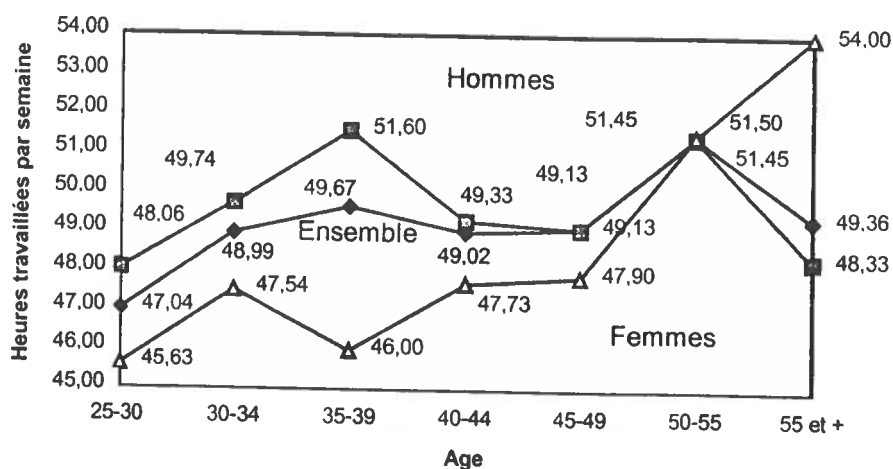
<sup>46</sup> Cela est peut être du à une surévaluation par les hommes de leur temps de travail en début de carrière

<sup>47</sup> C'est aussi à cette période qu'elles sont plus nombreuses à se poser la question des horaires de travail. Cela correspond souvent à la venue du 2ième enfants

<sup>48</sup> Les effectifs sont de 11 pour les 40-44 ans, 11 pour les 45-49 ans, 6 pour 50-55 ans et 2 pour les plus de 55 ans. Pour les hommes les effectifs sont assez importants sauf pour les plus de 55 ans où ils ne sont que 10.

<sup>49</sup> Sachant que l'effet se fait sûrement sentir avant, soit à partir de 30 ans, âge à partir duquel elles ont leur premier enfants. Sur la tranche d'âge "jusqu'à 29 ans" elles ne sont que 15% (3% de l'effectif féminin interrogé) à avoir 1 enfants; sur celle des "30 et 34 ans", elles sont 51% (12.5%) à avoir 1 enfants ou plus; sur celle des "35 et 39 ans", elles sont 87% (22%)

**Graphique 1: Evolution du temps de travail selon le sexe et l'âge**



### III-3/ Opinions sur l'aménagement et la réduction du temps de travail:

#### **3.1/ Réduction du temps de travail:**

##### 3.1.1/ Oui à la réduction du temps de travail mais sous certaines conditions

Sous certaines conditions, 60% des cadres interrogés réduiraient leur temps de travail et 11% sont indécis. Ce pourcentage est supérieur de 11 points à celui relevé par les enquêtes sur le temps partiel des cadres effectué pour l'A.F.B. (Association Française des Banques) en juin 1994 et mars 1995<sup>50</sup>.

La demande exprime plus le souhait de se rapprocher du temps de travail légal que de travailler à temps partiel, sachant que le temps partiel, tel qu'il est pratiqué ici (c'est à dire en majorité du temps partiel long), permet de se rapprocher de ce temps légal.

<sup>50</sup> Enquêtes effectuées par le CREDOC. Celles ci révélaient que 31% des cadres souhaiteraient travailler à temps partiel avec une diminution de salaire et 18% accepteraient de travailler à 80% si leur salaire n'était diminué que de 10%. Soit 49% seraient favorables à une réduction de leur temps de travail.

**Tableau 16: Pourcentage de cadres qui seraient prêt à réduire leur temps de travail sous certaines conditions**

RTT sous certaines conditions	Nbre de réponses	% du total
1. Oui	255	60 %
2. Non	124	29 %
3. Ne sait pas	49	11 %
Total	428	100 %

### **3.1.2/ Une demande de RTT liée au revenu, au sexe et à la position hiérarchique**

Le souhait de réduction du temps de travail varie selon des critères personnels, salariaux et professionnels.

La demande est plus féminine (75% contre 53% des cadres masculins) et d'autant plus forte que le conjoint est actif (69% contre 44% quand le conjoint est inactif). Ainsi, le pourcentage de "oui" à la réduction du temps de travail augmente deux fois plus chez les hommes dont le conjoint est actif (il atteint 64,5%) que chez les femmes dont le conjoint est actif (il atteint 80%).

Plus de 65% des cadres dont les salaires sont compris entre 200 et 400 KF annuel ont répondu "oui" à la réduction du temps de travail. En deçà de 200 KF annuel ils sont 60%. Pour ces cadres ce qui joue c'est, d'une part, le relativement faible niveau de salaire et, d'autre part, le fait qu'ils soient en début de carrière. Au-delà de 400 KF annuel ils sont moins de 50%. Plus que le niveau de salaire, ce sont d'autres critères qui entrent en jeu et, en particuliers, le niveau hiérarchique où, au-delà d'un certain seuil, la question de réduire son temps de travail n'est guère envisagée. On retrouve ces mêmes caractéristiques quand on prend en compte le revenu du ménage<sup>51</sup>

Le pourcentage de «oui » augmente avec le statut, de 62% à 73% pour les cadres de classe 8 et, se rapproche des 50% chez les cadres de direction.

Si les responsables de service ont répondu « oui » à 73%, ce pourcentage est beaucoup plus faible chez les responsables de métier (42%) et de direction (36%). Il est proche de la moyenne générale pour les autres cadres adjoints

---

<sup>51</sup> 65% des cadres dont le revenu mensuel du ménage est compris entre 20 000F et 50 000 contre moins de 50% des cadres au delà et en deçà

responsables de service (59%) et de 65% chez les cadres sans responsabilité hiérarchique. Ce résultat, qui peut paraître paradoxal, est à relier avec la durée du travail très importante des responsables de services. C'est une des catégories pour lesquelles la question de la charge de travail est la plus forte. En effet, il leur est souvent demandé d'assurer leur rôle de manager - fonction la plus chronophage et la plus difficilement planifiable - en plus de leurs compétences techniques. Par ailleurs, ils sont fortement soumis aux injonctions de leurs directions.

Le pourcentage de « oui » est de 66% et plus dans les métiers informatique, finance/comptabilité/gestion, conseil, activités de marché... et titres, contre 52% et moins dans les métiers de back office, RH, administration générale, juridique/fiscal et risque/inspection et autres, et équivalente à la moyenne générale dans les métiers de banque commerciale et gestion privée. Pour l'activité informatique, il semble que ce soit l'activité qui joue sur ce pourcentage. Cela recoupe ce qu'on a dit à propos de leur durée du travail plus courte que la moyenne. Pour les activités finance, conseil...(qui ont été regroupées pour des raisons de faibles effectifs dans le conseil), ce serait la variable "sexe" qui jouerait, et, encore plus pour l'activité Titres. En effet, la composante féminine est supérieure de 8 points à la moyenne générale pour les premiers<sup>52</sup> (soit 38%) et de 17 points pour la seconde (soit 47%).

**Tableau 17: Pourcentage de cadres prêts à réduire leur temps de travail par métiers**

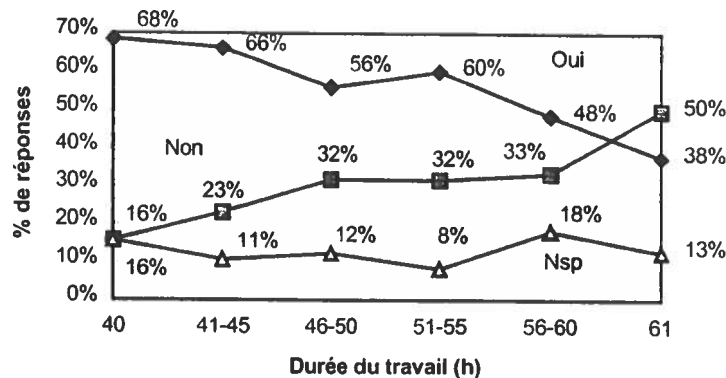
Métier / Fonction	% de "oui" à la RTT	Durée du travail
Autres	41%	50:39
Ressources Humaines, Administration générale, Juridique et fiscal, Risques, inspection	51%	48:51
Back office	52%	49:39
Gestion institutionnelle et privée	59%	50:12
Banque commerciale	60%	49:35
Titres	66%	48:06
Finance, compta., gestion, Conseil, Activités de marché et A.L.M. Gestion des participations,	67%	49:55
Informatique	72%	46:45
<b>Total</b>	<b>59%</b>	

Le graphique 2 nous montre la relation entre les durées du travail et le souhait de sa réduction, quel que soit le sexe. On retrouve la même courbe pour les hommes et pour les femmes sauf entre 40 et 41 - 45 heures ou la courbe des

<sup>52</sup> Ce pourcentage se rapproche de celui des activités des services centraux (RH, Administration générale...), soit 35%. mais les durées du travail dans ces activités sont plus courtes

femmes monte. Ces horaires de travail correspondent à ceux de femmes qui ont des enfants et /ou qui pratiquent déjà une auto limitation de la durée de leur travail. Le fait que l'on retrouve ensuite la même courbe dans les deux cas s'explique aussi par l'influence du taux de « Ne sais pas » sur celle des femmes<sup>53</sup>. Si on le supprime, on remarque que le taux de "oui" baisse jusqu'à 50 heures pour remonter ensuite.

**Graphique 2: Souhait de RTT en fonction de la durée du travail pour l'ensemble de la population cadre à temps plein**



On peut donc remarquer que ce n'est pas là où les durées du travail sont les plus longues que la demande de réduction de son temps de travail est la plus forte. Ainsi, ce sont d'autres critères qui entrent en jeu dans ces souhaits. Cela peut s'expliquer en partie par le fait que là où les durées du travail sont les plus longues, la question du temps de travail et donc de sa réduction ne s'exprime guère. A l'inverse, nous avons vu que là où les durées du travail sont les plus courtes, d'une part la confrontation entre les différents temps sociaux semble la plus forte et des stratégies d'auto limitation des horaires existent déjà, d'autre part les caractéristiques techniques, autonomie et pénibilité du poste semblent jouer.

<sup>53</sup> Les 18% de "Ne sais pas" correspondant à 56-60 heures de travail sont dus aux femmes. Ce pourcentage est de 10% pour les hommes contre 75% pour les femmes. sachant que pour cette tranche horaire les effectifs féminins sont trop petits pour en tirer des conclusions.

### 3.1.3/ Une réduction collective du temps de travail et des choix d'horaires individualisés<sup>54</sup>

42% souhaiteraient que la réduction du temps de travail soit collective, ou tout du moins, touche une large majorité d'entre eux. On peut penser que ce pourcentage est dû au fait que l'un des principaux obstacles pour faire le choix du temps partiel est la peur de « sacrifier » sa carrière professionnelle. En effet, de longs horaires de travail font partie des critères d'adhésion des cadres à l'entreprise, de motivation et d'appréciation de leur activité. Réduire individuellement son temps de travail signifie, selon eux, se démarquer de ses collègues cadres et renvoyer une image négative à sa hiérarchie, elle-même responsable de cette évaluation. On retrouve ses notions dans les quelques critères qui permettent de différencier les cadres qui sont pour une réduction collective du temps de travail. En effet, le pourcentage est de 45% pour les cadres hiérarchiques et fonctionnels et de 40% ou moins pour les autres. Il est de 50% pour les cadres qui n'ont pas de rémunération variable, ou ceux dont elle représente plus de 25% de leur salaire, contre 40% et moins pour les autres.

Cela ne veut pas forcément dire qu'ils souhaitent que tout le monde adopte les mêmes horaires de travail, mais plutôt qu'il y ait une diversification des temps travaillés en fonction des missions et objectifs de chacun dans le cadre d'une réduction collective ou non du temps de travail (Cf. l'enquête par entretien, paragraphe 4).

**Tableau 18: Forme de réduction du temps de travail souhaitée**

Forme de RTT	Nbre de réponses	% du total
1. Collective	89	36 %
2. Individuelle	144	58 %
3. Les deux	14	6 %
Total	247	100 %

<sup>54</sup> Il était demandé si la personne souhaitait réduire son temps de travail. Cette formulation a pu introduire un biais dans les réponses en l'orientant vers l'idée du temps partiel. Le temps partiel étant par ailleurs privilégié par la DRH comme mode de réduction du temps de travail des cadres. Ceci peut expliquer les résultats de la question suivante sur la forme de la réduction: collective ou individuelle.



### **3.1.4/ Une réduction hebdomadaire ou annuelle du temps de travail**

La formule "hebdomadaire" reste la plus intéressante pour les cadres, car elle est la garantie d'un véritable gain de temps « privé », même si le temps de travail reste le même sur une semaine plus courte.

La formule « annuelle » qui se concrétise sous forme d'achat de jours de congés supplémentaires commence à être connue et utilisée (Cf. paragraphe 1.1.3). Elle permet, en particulier à ceux qui ont des enfants, de prendre des congés pendant les périodes de vacances scolaires. Elle est plus facile à mettre en place sans remettre en cause l'organisation du travail du service. Elle est moins « visible » vis à vis des autres cadres. Mais le nombre important de jours de congés légaux dans le secteur limite son extension.

« Autre » regroupe les cadres qui ont coché plusieurs réponses. En effet, les formules peuvent être mixées et adaptées au travail de chacun. Cela reflète le besoin de souplesse et de choix dans l'organisation de son travail, limité par la nécessaire coopération avec son équipe, service ou client...

Le choix de la formule semble lié d'une part à l'ancienneté professionnelle et, d'autre part, à la pratique de gestion de personnels à temps partiels. En effet, plus l'ancienneté est importante, plus la formule hebdomadaire est délaissée pour les autres formules. L'ancienneté professionnelle étant fortement liée à l'âge des personnes, on peut penser que la formule hebdomadaire rejoint des préoccupations familiales quand les enfants sont en bas âges. Par ailleurs, les cadres qui managent des collaborateurs à temps partiel privilégient les formules autres qu'hebdomadaires. Le management des personnes à temps partiel reste une contrainte forte pour les responsables hiérarchiques qui freinent son développement<sup>55</sup>.

---

<sup>55</sup> Exemple de ce frein: chaque année des réunions cadres sont organisée par la DRH avec l'ensemble des responsables hiérarchiques pour discuter des problèmes de management, former et faire passer des informations. Il y a 2 ans la DRH leur avait fait passer un fascicule sur les différentes formules de temps partiels pour qu'ils répercutent l'information à leurs subordonnés. Ce qui, au vu des résultats de l'enquête (59% des cadres connaissent peu ou pas les formules de temps partiels proposées) . n'a pas été fait.

**Tableau 19: Formule de réduction du temps de travail souhaitée**

Formule de RTT	Nbre de réponses	% du total
1. Réduction quotidienne	19	7 %
2. Réduction hebdomadaire	163	59 %
3. Réduction annuelle (congés suppl.)	55	20 %
4. Retraite progressive	14	5 %
5. Congés sabbatiques, de formation...	2	1 %
6. Autre	21	8 %
Total	274	100 %

### **3.1.5/ Parmi les conditions citées, des réponses peu différenciées**

Les cadres interrogés ont classé de 1 à 3 les conditions cités (cf. Tableau 20) pour réduire leur temps de travail. Ce classement est différent de celui donné par les réponses aux questions ouvertes qui seront traitées dans le paragraphe suivant. On peut néanmoins retenir que l'on retrouve les mêmes éléments aux premières places.

La première condition est de réorganiser le travail. Nous verrons que sous ce thème, les cadres différencient deux conditions: réaménager leur mission en fonction de leur nouveau temps de travail, partie intégrante des moyens qu'ils ont pour atteindre leurs objectifs, et prendre en compte leurs nouveaux horaires dans l'organisation générale du travail de manière à garder l'accès aux informations nécessaires à la réalisation de leur mission. Pour cela il est nécessaire de penser l'organisation du travail différemment en intégrant le temps partiel.

Même si elle arrive en deuxième et troisième position, la compensation de la baisse de rémunération reste une condition essentielle pour accepter de réduire leur temps de travail. D'une part, cette réduction ne signifie pas forcément une réduction de leur charge de travail. Ceci peut expliquer que la première condition demandée soit de réorganiser le travail de façon à réellement la réduire et/ou de garder un salaire équivalent. D'autre part, le salaire, et en particulier sa part individualisée, reste un critère de performance et de réussite professionnelle. Nous verrons que cette condition n'est pas fonction du niveau de salaire mais de critères personnels (besoins de ressources financières et niveaux d'endettements) et professionnels (espérance de carrière professionnelle). Derrière il y a donc une demande de prendre en compte le temps partiel comme une étape de la carrière professionnelle et de le réintégrer dans la gestion des carrières des cadres<sup>56</sup>

<sup>56</sup> Il n'y a pas de véritable gestion formelle des carrières mais il existe des filières. D'autre part, la DRH joue le rôle de rendre transparent le marché interne du travail. La variable temps de travail pourrait y être intégrée.

L'embauche ne vient qu'en quatrième position. Peu de cadres relient la réduction de leur temps de travail, dans la mesure où elle resterait individualisée, à la lutte contre le chômage. Dans les conditions actuelles de concurrence et de réorganisation du marché, ils ne pensent pas que leur entreprise, déjà en sureffectif, puisse ou souhaite embaucher. Pourtant, l'embauche d'une personne leur semble souvent être nécessaire pour permettre une véritable répartition de leur charge de travail ou pour palier à « l'optimisation » des effectifs « en qualité et/ou en quantité » en cas de réduction de leur temps de travail. D'autre part, nombre d'entre eux souhaitent que les objectifs de la politique du temps de travail de l'entreprise soient clairement définis.

**Tableau 20: Conditions privilégiées pour réduire leur temps de travail**

Classées de 1 à 3 (1 = première conditions)

Conditions pour accepter RTT	Nbre de réponses	Moyenne des classements	Ecart Type
1. Sans perte de salaire	239	2.74	1.39
2. Avec perte partielle de salaire	239	2.64	1.13
3. Avec réorganisation du travail	239	2.42	1.10
4. En contrepartie d'embauches	239	2.78	1.18
5. Aucune	239	3.89	0.48
6. Autres	239	3.87	0.57

### **3.1.6/ Des opinions sur l'ARTT en accord avec les conditions demandées**

Il a été demandé aux cadres questionnés de donner leurs opinions sur une réduction de leur temps de travail. On peut les regrouper en 7 thèmes<sup>57</sup> que l'on retrouvera dans les réponses ouvertes sur les freins et les conditions à une réduction de leur temps de travail (Cf. Paragraphe 3.2).

Il semble que ce ne soit pas le statut de cadre (2,71) mais la fonction de manager (4,37) qui limite les possibilités d'ARRT. Dans leur cas personnel (3,96), la réponse dépend en grande partie de ce critère, mais est également fonction du nombre de personnes dans la structure - ou le service - où ils travaillent.

L'organisation du travail du service (3,97) ne semble pas être un obstacle à l'ARTT, ni l'accès aux informations nécessaires pour remplir leur mission (3,48).

<sup>57</sup> Ils devaient donner une note de 0 à 10 en fonction de leur accord avec l'opinion citée. Plus la moyenne est basse, plus ils sont en désaccord avec les opinions citées.

A l'inverse, la charge de travail semble un obstacle (5,37) d'autant plus important qu'ils ne pensent pas que l'ARTT la réduirait sensiblement (7,80).

L'image donnée est à relier avec la « peur », d'une part, de se démarquer de ses collaborateurs (4,26) et, d'autre part, d'amputer sa carrière professionnelle en donnant une mauvaise image à ses supérieurs (6,21). En effet, un temps de travail réduit signifie, selon eux, - mêmes s'ils ne sont pas toujours en accord avec ce principe - une motivation et une implication réduite dans l'entreprise quel qu'en soit le motif. Dans ce cadre, nous verrons l'importance donnée à « l'exemple donné par les cadres dirigeants » pour réduire soi-même son temps de travail. Cela est d'autant plus important que nous avons vu que ces derniers ont les plus longs horaires de travail. A l'inverse, il semble que l'image donnée à leurs subordonnés soit peu importante (3,55) dans la mesure où ils pensent que ces derniers comprendraient leur décision.

L'ARRT semble être moins liée au niveau de salaire (5,93) qu'à son évolution future, notamment pour sa part variable, liée à des critères de performance (7,76). La compensation partielle ou totale de la diminution du salaire est une condition importante pour qu'ils acceptent de réduire leur temps de travail. L'évolution de la rémunération ainsi que de sa part variable est liée à la promotion qui est un obstacle essentiel à l'ARTT

L'effet sur la promotion semble être le principal obstacle à l'ARTT (7,83). En effet, le temps de travail reste un critère d'implication et de motivation dans l'entreprise ainsi qu'un critère de jugement de la performance tant vis à vis des tiers que d'eux mêmes. On peut remarquer que l'intérêt qu'ils portent à leur emploi ne joue pas sur une éventuelle réduction du temps de travail (4,86).

Nous avons vu que l'embauche n'était pas la principale condition pour réduire leur temps de travail. Cela reste cependant une motivation pour certains d'entre eux (5,59). A l'inverse, la peur du licenciement ne semble pas être un obstacle à l'ARTT, même si la moyenne semble relativement élevée (4,14).

La peur de ne pas savoir quoi faire de son temps libre n'est pas un obstacle à l'ARTT (0,80). A l'inverse, cela peut signifier que ces cadres pensent à des activités qu'ils ne développent pas actuellement.

**Tableau 21: Degré d'accord avec les opinions courantes sur les effets d'une réduction de son temps de travail** (Noté sur une échelle de 0 à 10. 10 = accord total)

Opinions / ARTT	Nbre de réponses	Moyenne	Ecart Type
5. Si je réduis mon temps de travail, ma charge de travail ne sera pas réduite pour autant	426	7.80	2.80
12. Si je réduis mon temps de travail, je risque de faire baisser mes augmentations individuelles de salaire	419	7.76	2.80
9. Mes supérieurs n'accepteraient pas que je réduise mon temps de travail	413	6.21	3.37
11. Si je réduis mon temps de travail, mon salaire sera moins important et je perdrai des avantages sociaux	406	5.93	3.49
15. Ce n'est pas la peine que je réduise mon temps de travail, car on n'embauchera pas plus	414	5.59	3.45
4. J'ai une telle charge de travail que je ne pourrais pas réduire mon temps de travail	418	5.37	3.65
16. Je ne souhaite pas réduire mon temps de travail, car j'aime ce que je fais	411	4.86	3.52
1. L'aménagement et la réduction du temps de travail sont incompatibles avec la fonction de manager	425	4.37	3.58
8. Si je réduis mon temps de travail, je donnerai une mauvaise image à mes collaborateurs	416	4.26	3.56
14. Si je réduis mon temps de travail, je serai parmi les lers à perdre mon emploi en cas de licenciements	409	4.14	3.21
6. L'ARTT sont incompatibles avec l'organisation du travail de mon service	418	3.97	5.83
3. L'aménagement et la réduction du temps de travail sont incompatibles avec la fonction que j'exerce	424	3.96	3.80
10. Je ne peux pas réduire mon temps de travail, car mes subordonnés ne le comprendraient pas	385	3.55	3.41
7. Si je réduis mon temps de travail, je n'aurai plus les informations nécessaires pour remplir ma mission	418	3.48	3.21
2. L'aménagement et la réduction du temps de travail sont incompatibles avec le statut de cadre	427	2.71	3.04
17. Je ne souhaite pas réduire mon temps de travail, car je ne sais pas ce que je ferais de mon temps libre	417	0.80	2.00
13. En réduisant mon temps de travail je risque d'amputer ma progression de carrière, car cela aura un effet négatif sur l'appréciation de mon travail	424	7.83	2.67

### 3.2/ Aménagement et réduction du temps de travail: Un désir "utopique"

Il a été demandé aux cadres interrogés de citer trois principaux freins à l'ARTT par ordre d'importance décroissant. Nous pouvons les regrouper sous 9 thèmes. Selon le classement donné par les cadres, on peut remarquer que les mêmes freins reviennent aux quatre premières places (Cf. Annexe 5). On peut ainsi les classer en fonction du nombre de fois où ils ont été cités dans le tableau suivant.

**Tableau 22: les freins à l'ARTT**

Freins à l'ARTT, cités par les cadres	Nbre de réponses	% du total	Rang
4. Perte de salaire (partielle ou non)	185	17%	1
2. Organisation du travail (en général et en particulier dans les services)	180	17%	2
5. Frein à l'évolution professionnelle	147	14%	3
1. Facteurs culturels (système de reconnaissance, image donnée, habitudes de travail...)	141	13%	4
7. Autres (rigidité des organisations, de la société, manque d'imagination des dirigeants, pas d'embauches en compensation...)	106	10%	5
6. Facteurs économiques et sociaux externes et internes à l'entreprise (concurrence, coût des charges sociales...)	95	9%	6
8. Manque d'adhésion de la hiérarchie	86	8%	7
3. Charge de travail et objectifs à réaliser	81	7%	8
9. Incompatibilité avec la fonction exercée	62	6%	9
Total	1082	100%	

De même il leur a été demandé de citer les trois principales conditions, par ordre d'importance décroissant, qui leur feraient réduire leur temps de travail. Nous les avons regroupées en 12 thèmes: Selon le classement donné par les cadres, on peut remarquer que les mêmes conditions reviennent aux quatre premières places (Cf. Annexe 6). On peut ainsi les classer en fonction du nombre de fois où ils ont été cités dans le tableau suivant.

**Tableau 23: les conditions pour réduire leur temps de travail**

Conditions citées par les cadres	Nbre de réponses	% du total	Rang
3. Motivations personnelles (amélioration de la qualité de vie, problèmes familiaux ou de santé, moins de charges financières...)	145	16%	1
1. Garantie de carrière et de l'intérêt du travail	117	13%	2
9. Organisation du travail en conséquence	111	12%	3
12. Faible impact sur le salaire et sa part variable	107	12%	4
5. Maintien du salaire	75	8%	5
2. Exemplarité, clarté et incitation non financière	73	8%	6
11. Embauches	71	8%	7
4. Pouvoir exercer une autre activité salariée ou non	69	8%	8
10. Choix et réversibilité du mode de RTT	44	5%	9
6. Choix collectif ou banalisation	41	4%	10
8. Manque d'intérêt du travail, baisse des responsabilités, fin de carrière	31	3%	11
7. Autres	29	3%	12
Total	913	100%	

Ainsi, les conditions évoquées par les cadres pour réduire leur temps de travail renvoient directement à la suppression des freins cités plus haut. On retrouve donc l'impact sur la rémunération, sur la carrière et sur l'organisation du

travail<sup>58</sup>. Mais, en premier lieu, il faut avoir une motivation personnelle qui incite à une meilleure répartition de ses différents temps sociaux.

### **3.2.1/ Une motivation personnelle forte et socialement acceptée**

Ces motivations personnelles sont de l'ordre du « désir » plus ou moins réalisable à court terme. Il faut, en premier lieu, que les besoins financiers en fonction de la situation personnelle et familiale ne soient pas trop importants<sup>59</sup>.

La principale motivation pour réduire son temps de travail - et la moins utopique - reste le désir d'élever ses enfants. La demande est particulièrement forte chez les mères de famille, mais se retrouve aussi, dans une moindre mesure, chez les pères de jeunes enfants. Elle est plus visible dans le premier cas, car elle est socialement mieux acceptée, y compris par les femmes elles mêmes.

Les autres motivations personnelles relèvent d'événements qui peuvent se produire mais semblent improbables, tels que des problèmes de santé et/ou familiaux (en rapport avec l'éducation et la formation des enfants).

Une autre motivation est la possibilité d'exercer une activité différente - électorale, associative, autre emploi - rémunérée ou non (Cf. condition 4). Pour ces cadres, il est indispensable d'avoir une activité assimilable à une fonction ou un statut dans la société civile. Elle concerne plus particulièrement des cadres plutôt en fin de carrière et qui ont déjà d'autres activités.

Les motivations personnelles doivent être socialement acceptables. Ainsi, les activités personnelles assimilées à des loisirs sont peu évoquées. Ces motivations personnelles ne sont donc envisageables que dans la mesure où elles ne sont pas assimilées à du temps de loisirs. Il leur paraît incongru de réduire leur temps de travail pour avoir des activités sportives, culturelles, etc. Cela leur semble un luxe non permis. A l'inverse, les cadres déjà à temps partiel assument

---

<sup>58</sup> Les autres freins relèvent d'une part d'une analyse de la situation économique et sociale qui interdit de réduire le temps de travail, car cela aura un impact négatif sur la compétitivité, le chiffre d'affaire et l'efficacité de l'entreprise (freins 6). D'autre part, ils soulèvent le problème des compensations en terme d'embauche, de résistance aux changements, ou finalement, que la question ne se pose pas... (freins 7: Autres).

<sup>59</sup> C'est à dire que les besoins financiers et les taux d'endettement ne soient pas trop lourds. Cela rejoint la principale condition pour réduire son temps de travail: le plus faible impact sur le salaire.

cette activité de loisir comme faisant partie de leur équilibre personnel et professionnel.

### **3.2.2/ Le plus faible impact sur la rémunération actuelle et future**

La diminution du revenu est l'un des principaux freins évoqués à la réduction du temps de travail. La première condition pour faire ce choix est sa compensation partielle, voire totale<sup>60</sup>. Plus qu'un niveau de revenu, c'est sa progression et sa part individuelle, ainsi que ce à quoi il donne accès (retraite...) qui sont concernées (même pour ceux qui n'ont pas eu de rémunération variable). Ainsi, la perte de salaire doit être compensée, aussi bien pour la rémunération actuelle que pour les futures. Le système de compensation actuel qui permet de réduire l'impact sur la rémunération ne suffit donc pas pour lever ce frein. Il faut aussi intégrer l'impact de la réduction du temps de travail sur la rémunération dans la gestion des "carrières" des cadres.

Cette condition est à relier à la définition du travail qu'ont les cadres. Ils pensent leur travail non pas comme un temps à remplir mais comme une mission à accomplir (le "100% sur 4 jours" en est un exemple). La compensation de la perte de salaire est d'autant plus demandée que l'on se situe à des niveaux de direction. A ce stade, le postulat qu'une réduction de son temps de travail n'est pas synonyme de baisse de sa charge de travail et de réduction de ses responsabilités et objectifs semble très fort.

La compensation partielle ou totale du salaire est particulièrement demandée par les cadres de direction dont les revenus sont les plus élevés (supérieur à 500 KF annuel) avec une part variable moyenne (11 à 25%) et qui sont en position hiérarchique dans des activités fonctionnelles. Cela peut s'expliquer par le fait qu'il est plus difficile de relier leur activité aux résultats de l'entreprise.

### **3.2.3/ Une évolution professionnelle "normale"**

Le frein à l'évolution professionnelle est l'un des plus importants évoqués par l'ensemble de la population cadre<sup>61</sup>. Ils se basent sur des facteurs culturels et /

---

<sup>60</sup> Si on additionne le nombre de réponses demandant le maintien du salaire à celui demandant un faible impact sur la rémunération on obtient 182 réponses, soit 20% de l'ensemble des réponses

<sup>61</sup> Comme nous l'avons vu dans le tableau 7, la carrière est la principale préoccupation des cadres



ou sociaux. Ces derniers regroupent des notions d'une part, d'usage et d'habitude, de mentalités - *"les longs horaires de travail"* équivalent à une implication et une quantité / qualité de travail, *"quand on a des responsabilités, on ne peut pas raisonner en terme de temps de travail ..."* - d'autres part, de crainte de la non acceptation de ce choix par ses subordonnés, ses collaborateurs et, en particulier, par sa hiérarchie directe *"qui ne donne pas l'exemple"*. L'image donnée est, *"plus on a de responsabilités, plus on doit accepter de travailler tôt le matin ou tard le soir"*, et vouloir accéder à des postes de responsabilité équivaut à accepter ces horaires de travail important. Par ailleurs, le temps partiel n'est accepté que pour des motifs qui sont socialement indiscutables - enfants, maladie, avoir des responsabilités électorales ou, éventuellement bénévoles - mais en aucun cas pour des activités de loisirs. Les cadres qui font le choix du temps partiel savent qu'ils ont fait un arbitrage entre une amélioration de leur vie privé et une carrière professionnelle aux dépens de cette dernière.

Ce frein concerne les deux composantes du parcours professionnel: l'intérêt de la fonction occupée et la rémunération. Les cadres souhaitent que leur demande de temps partiel ne les empêche pas d'accéder à des fonctions "intéressantes", soit en terme de management pour ceux qui y aspirent, soit en terme d'élargissement de leurs responsabilités, d'expertise et de pouvoir de décision. Ils pensent cependant qu'il leur sera plus facile d'accéder à des fonctions d'expertise qu'à des fonctions hiérarchiques et / ou de direction. Ainsi, cela conduit, en particulier les femmes avec des enfants en bas âge, à une période de leur vie coïncidant avec un âge important pour l'évolution professionnelle, à refuser des promotions dont elles savent qu'elles ne pourront accepter les responsabilités (y compris en raison de cette "nécessaire" implication en terme de temps et d'horaire). Par ailleurs, les cadres souhaitent que la progression et la part variable de rémunération ne soient pas amputées (Cf. point précédent).

Ce frein est d'autant plus important que la carrière professionnelle débute, en particulier pour ceux qui l'ont cité en premier. Il concerne aussi des cadres qui arrivent à un tournant de leur carrière en terme de promotion. Il est plus cité en premier chez les femmes dont le conjoint est actif, diplômées entre 1990 et 1996, dans des postes fonctionnels. Il est aussi fortement cité dans un second temps par les cadres diplômés entre 80 et 89 et ceux qui ont d'autres activités en dehors de leur travail à la banque.

C'est donc l'une des principales conditions mises en avant, non sans raison, dans le choix du temps partiel. En effet, on retrouve dans le discours des responsables hiérarchiques les notions d'investissement professionnel et de disponibilité, inhérentes selon eux, à tout poste de cadre. Considérant que ceux-ci sont amoindris chez les cadres qui travaillent à temps partiel, ils le répercutent sur l'évaluation de leur travail, même s'ils pensent qu'ils sont plus efficaces et remplissent les mêmes objectifs que s'ils étaient à plein temps. Entre également en jeu la notion d'équité vis-à-vis des autres subordonnés à plein temps "envieux vis-à-vis des temps partiels" ou "en droit" d'attendre une reconnaissance supérieure du fait de leur disponibilité et investissement temporel importants.

L'ensemble des cadres semble en accord avec ce postulat. Ceux qui font le choix du temps partiel, ou pensent le faire, savent que cela aura un impact sur leur évolution professionnelle et acceptent consciemment une moindre progression de carrière au profit d'un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Cependant, ils aspirent à avoir un parcours qui leur permet de continuer à remplir des fonctions enrichissantes, diversifiées et motivantes. Le choix de travailler moins ne veut pas forcément dire ne pas vouloir s'impliquer dans une carrière professionnelle, mais faire le choix que celle-ci n'ampute pas le temps jugé nécessaire et légitime pour élever ses enfants... Les femmes pensent aussi ne pas pouvoir remplir correctement certaines fonctions, qui dans l'état actuel de l'organisation du travail, nécessitent un temps de présence important. Cette demande est plus forte en début de carrière et, plus particulièrement chez les cadres de classe 6 et 7 dont le revenu du ménage est inférieur à 20 000 F, sans responsabilité hiérarchique et ayant une autre activité en dehors de la banque. Elle existe aussi chez les cadres dont la rémunération est supérieure à 700 KF.

Pour certains cadres, la réduction du temps de travail n'est envisagée qu'en compensation d'une baisse de l'intérêt des fonctions qu'ils occupent et/ou le fait que la carrière professionnelle soit passée (Cf. Conditions 8). Cela concerne plus particulièrement des cadres de classe 5 dont le revenu du ménage est inférieur à 20 000 F, sans responsabilité hiérarchique, ou des cadres en fin de carrière, diplômés entre 1970 et 1979 avec un salaire supérieur à 700 KF, encadrant 6 à 20 personnes et ayant d'autres activités en dehors de la banque.

Le temps partiel est aussi appréhendé comme un frein à la mobilité interne<sup>62</sup>. Dans un établissement où, pour progresser, on demande aux cadres de changer de poste en moyenne tous les trois ans, la mobilité devient beaucoup plus difficile lorsqu'on est à temps partiel, du moins, dans un contexte où cette pratique reste très marginale.

Le manque d'adhésion de la hiérarchie est un frein important (Cf. Freins 8)<sup>63</sup>. Même si la majorité des cadres n'a pas discuté de ce sujet avec son supérieur hiérarchique, il est posé comme une évidence d'autant plus affirmée que la position des cadres se rapproche de la direction. Ce frein est surtout évoqué par les cadres féminins dont le conjoint est actif, diplômées entre 1980 et 1989, dans des postes commerciaux, d'experts ou fonctionnels.

Ainsi, l'une des conditions évoquée est d'une part la clarté de la politique de temps partiel et de gestion des cadres à temps partiel et, d'autre part l'exemple donné par la hiérarchie (Cf. Condition 2). Les cadres souhaitent que l'entreprise éclaire sa politique du temps de travail, les objectifs du développement du temps partiel et explicite la gestion des cadres à temps partiel - "*Dans quels buts elle promeut le temps partiel?*", "*Que propose-t-on aux cadres à temps partiel?*" - ainsi que son impact sur l'embauche et/ou le maintien des emplois (Cf. condition 11). L'exemplarité de la démarche reste une condition forte. Elle signifierait que l'on peut accéder et tenir un rôle de responsabilité et de direction avec un temps de travail réduit tout en changeant l'image qu'ont les cadres de leurs dirigeants. Elle leur permettrait de ne pas se démarquer de leurs collègues.

#### **3.2.4/ Une compatibilité avec sa fonction et une charge de travail réaménagée**

La charge de travail et/ou les objectifs à réaliser restent des obstacles importants au temps partiel. D'une part, ils leur semblent déjà importants, d'autre part, ils ne pensent pas qu'ils seront réduits pour autant. Ce frein est particulièrement fort pour les cadres débutants et/ou les cadres responsables de service.

---

<sup>62</sup> C'est aussi un frein à la mobilité externe mais il n'est pas évoqué car peu d'entre eux n'envisagent de changer d'employeur comme nous l'avons vu précédemment.

<sup>63</sup> Selon la DRH, le message du développement du temps partiel est plus difficile à faire passer dans certains métiers du fait d'une plus grande réticence de la hiérarchie. Cela se retrouve dans les pourcentage de temps partiel selon les métiers. A l'inverse là où le message est mieux passé et où le taux de temps partiel (tout salarié confondu) atteint environ 15%, il y a un phénomène de saturation.

Cet obstacle est difficile à mesurer, les fonctions d'un poste de cadre ayant des contours flous. Il semble assez important pour les postes de commerciaux du fait des objectifs assez élevés de rentabilité à atteindre. De même, il semble que la charge de travail se soit renforcée dans l'ensemble des services du fait des objectifs de baisse des coûts en personnel. Elle semble particulièrement forte au niveau des responsables de service et de direction du fait de la suppression de certaines lignes hiérarchiques. Ainsi, l'organisation du travail est une des conditions évoquées en particulier par des cadres responsables de 6 à 20 subordonnés dont le revenu du ménage est compris entre 50 et 60 000 F.

La contre partie d'embauches est aussi demandée pour répartir cette charge de travail plus que par souci de lutter contre le chômage.

Si la charge de travail reste importante, son organisation joue aussi un rôle primordial. Il y a des habitudes de travail, dans l'urgence, découlant d'injonctions de la hiérarchie, qui semblent être une façon d'optimiser les performances, en particuliers dans les métiers où il faut réagir vite et / ou nécessitant la confidentialité. Cette manière de travailler entraîne une nécessaire disponibilité des cadres - il faut être présent "*avant et après son supérieur pour répondre à ses demandes*" -. Il n'est donc pas rare que des reproches soient formulés plus ou moins implicitement par les collègues et la hiérarchie aux cadres qui quittent leur travail avant 19h. Cette hypothèse implicite entraîne des effets pervers d'où la difficulté de distinguer ce qui relève de la charge de travail de la nécessité de "faire" de la présence. Une autre contrainte évoquée est le fait que les cadres passent leurs journées en réunions et que le seul moment pour communiquer, en dehors de ces réunions, soit en début ou en fin de journée. De plus, celles ci "ne tiennent pas compte des horaires des personnes à temps partiel".

D'une manière générale, ces cadres demandent une réflexion sur l'organisation des services (en particulier dans les petites structures, une gestion des absences, des embauches...), ainsi que sur l'organisation générale de la banque (manque de réflexion en amont sur la répartition des tâches, sur les organigrammes, manque de réflexion collective et individuelle...). La condition 9, "Organisation du travail en conséquence", regroupe ces concepts de redistribution des tâches de façon formelle afin que le travail de l'équipe ou du service ne soit pas perturbé, de souplesse dans les journées non travaillées dans la mesure où des récupérations sont possibles, d'aménagement de sa charge de travail et ses

objectifs, d'embauches si nécessaire (Cf. condition 11) pour assurer cette répartition.

Les freins 3 et 9 sont aussi liés à cette notion d'organisation. Le frein 3 "Charge de travail et objectifs à réaliser" est d'autant plus fort qu'ils pensent que le choix du temps partiel n'implique pas une réévaluation de la mission qui leur est confiée. Le frein 9 "Incompatibilité avec la fonction exercée" renforce l'idée de la nécessaire réflexion sur l'organisation du travail, en particulier, sur les notions de délégation, de gestion participative... appliquée au secteur bancaire. Cela concerne en particulier les cadres en relation avec la clientèle et ceux ayant une position hiérarchique élevée (niveau du métier)

Par ailleurs, les frontières des fonctions attribuées à chacun restent floues, soit en terme d'objectifs (et en particulier pour la fonction commerciale), soit en terme d'évolution et d'organisation de son travail. Ainsi, chaque cadre a une autonomie de gestion de son travail et de développement de son activité et de ses responsabilités. Il semblerait que ce soit la variable "management" qui soit la plus difficilement panifiable. Dans ce cadre, une certaine flexibilité est demandée dans le choix et l'application de la réduction du temps de travail à condition qu'une certaine équité soit respectée.

On retrouve aussi une demande de flexibilité dans le choix du temps partiel (Cf. condition 10) et de banalisation de la procédure, soit par une application massive, soit par une application collective (Cf. condition 6). "Un temps partiel, oui, mais flexible, pour assurer ma mission, avec la possibilité de revenir à plein temps si je le souhaite". Une démarche collective pour que "tout le monde soit au même niveau".

### **III-4/ Une conception du temps de travail qui se reflète dans les pratiques**

Le temps de travail est appréhendé par ces cadres de façon plus ou moins critique, dans leur discours et dans leurs actes, vis à vis du discours dominant exigeant une grande disponibilité du cadre comme un des attributs de sa fonction. On retrouve la notion de travail au forfait, même si celle ci n'est pas inscrite par contrat. Tous considèrent qu'ils n'ont pas un temps de travail à faire mais une mission à remplir en fonction d'une définition de poste plus ou moins bornée et d'objectifs plus ou moins surévalués. Toute la difficulté réside donc dans la

définition de leur charge de travail<sup>64</sup> et de leurs responsabilités managériales et décisionnelles.

C'est ce que nous dit Paul, 50/55 ans, en fin de carrière, depuis peu chargé de mission dans un poste fonctionnel, complètement autonome vis à vis de l'organisation du point de vue de son emploi du temps, et qui souhaite travailler à temps partiel. Quand on lui demande quel serait son sentiment face à un cadre à temps partiel, il répond:

*"Difficile à dire. C'est très difficile, mais peut être que là c'est m'a propre vision que je projette pour les autres, mais je crois que le temps partiel des cadres reste quelque chose non pas tabou, mais on imagine mal un cadre dynamique à temps partiel. Il y a quelque chose un peu d'antinomique. On attend d'un cadre qu'il soit là sur le terrain. A PLACEMAN, on attend d'un cadre, non pas qu'il dépasse ses horaires (...) ça ne se mesure pas en terme, on ne le dira pas comme ça. Mais un cadre il a une mission et puis il doit accomplir sa mission. Après, à la limite, c'est à lui de savoir comment il organise son temps. (...) Donc il y a toujours quelque chose d'antinomique entre un cadre à PLACEMAN et du temps partiel. Mais je ne suis pas sûr que ce n'est pas ma propre auto censure qui m'amène à avoir ce type de jugement. Je ne dis pas que mon point de vue c'est le point de vue de tout le monde. Alors, c'est certainement pas le point de vue officiel de la DRH. Mais, malgré tout, je ne suis pas sûr que dans les notations, au moment des études d'avancement "bon il a peut être plus tout à fait sa motivation", c'est assez difficile..."*

Se considérant comme responsables, ils expriment une demande importante d'autonomie et d'auto - contrôle sur les moyens qu'ils mettent en œuvre pour remplir leur mission et en particuliers sur leurs horaires de travail. Ils supportent plus ou moins bien d'être contrôlés sur leurs horaires que ce soit de façon formelle -badgeage<sup>65</sup>- ou informelle - devoir se conformer aux mêmes horaires que les autres. A cela s'ajoute le souhait d'avoir des horaires variables en fonction de nécessités personnelles ou professionnelles.

C'est ce que nous dit Pierre, attaché de direction en début de carrière et qui souhaite progresser rapidement dans la banque, quand on lui pose la question de l'utilisation des horaires variables:

---

<sup>64</sup> Celle ci étant plus ou moins importante et "stressante" en fonction de leur activité et de l'organisation du travail dans laquelle ils évoluent

<sup>65</sup> Le badgeage ne concerne pas les cadres de direction, tous les autres cadres badgent. Parmi ceux ci, ils n'ont été que 60% à trouver que le badgeage est inutile. Les 40% restants l'utilisent comme un instrument leur permettant d'évaluer leur temps de travail et non comme un système de contrôle des horaires.

*"... J'ai une certaine flexibilité. Ca m'arrive de temps en temps, malheureusement c'est très occasionnel, de me dire aujourd'hui tient je pars à 5 h parce que, je ne sais pas, je vais passer mon permis moto ou n'importe quoi. Oui ça m'est arrivé. C'est vrai c'est sympathique. Mais bon là aussi ça me paraît normal que quelqu'un qui a des responsabilités, on considère qu'il est autonome ou qu'il est responsable (...). A lui, dans la mesure bien sûr du raisonnable, de gérer son temps de travail. Ca c'est très positif."*

Ou Catherine quand on lui pose la question du renforcement du contrôle de l'activité, en particulier pour les commerciaux:

*" C'est vrai qu'il y a de plus en plus de contrôle, mais ça, ça ne me choque pas trop, mais ça dépend quel type de contrôle. L'activité bancaire est une activité où il y a des risques, donc c'est nécessaire. Maintenant contrôler les gens sur leurs horaires, c'est vrai que c'est franchement très désagréable. J'estime qu'on nous fixe des objectifs, on fait des bilans. En fin d'année, si les objectifs sont tenus, peu importe qu'on les ait faits entre 8h et 12h ou entre 9h et 7h ou entre...."*

Cependant, cette demande s'exprime plus au niveau du discours que dans la pratique et la notion de disponibilité reste très forte y compris dans les discours les plus critiques et les stratégies se font en terme de choix professionnels et personnels sans remettre véritablement en cause les longs horaires de travail.

On retrouve le discours de Catherine qui bien qu'elle soit très critique sur les longs horaires de travail, admet qu'il y ait des postes où l'implication horaire est nécessairement plus importante:

*"... je suis convaincue qu'on perd beaucoup de temps dans son travail. (...) Et d'ailleurs, je crois que c'est reconnu que, par exemple quelqu'un qui travaille à 80% est souvent plus efficace que quelqu'un qui travaille à 100%. Et je pense que les gens perdent beaucoup de temps. On perd beaucoup de temps dans les réunions(...). Donc, si on s'organisait mieux. Et d'ailleurs, je crois qu'il y avait une banque américaine, notamment, qui considère que (...) si on part après 19h, on considère qu'on est mal organisé ou quasiment. Alors il y a aussi le fait que les gens disent "quand on reste tard le soir, c'est là où les discussions se font dans les bureaux etc.". C'est vrai que quand on est dans une boîte, surtout chez PLACEMAN, il faut toujours faire un peu de politique mais (...). Je crois qu'il faut avoir les moyens de ses ambitions, donc c'est clair que quelqu'un qui a une ambition très forte le fera. Mais, de toute façon, si tout le monde avait pour ambition d'arriver au top management, il y aurait un problème. A partir du moment où on se donne les moyens de son ambition, il y en a qui voudront travailler, ceux qui ont une forte ambition, ils se donneront les moyens de cette ambition et devront travailler certainement plus que d'autres. Mais, à partir du moment où on a une ambition raisonnable, ce n'est pas forcément nécessaire. Il*

*fait que les moyens qu'on se donne soient en adéquation avec l'ambition qu'on a. Et à partir de là chacun peut trouver sa place."*

Leur implication en terme de temps accordé au travail et la perméabilité<sup>66</sup> de celui ci vont donc varier en fonction, de la position qu'ils ont dans l'entreprise (1), de l'évolution professionnelle qu'ils souhaitent, et de la valeur accordée au travail (2). Une autre variable intervient de manière transversale, c'est le sexe (3), bien que certaines femmes, peu nombreuses, aient un comportement que l'on pourrait considérer comme typiquement masculin, et, à l'inverse, certains jeunes hommes expriment des désirs, en général non suivis dans les faits, plutôt reconnus et accordés aux femmes.

La notion de temps de travail est abordée de deux manières. En premier lieu, dans le sens de sa durée et de la confrontation entre les différents temps sociaux<sup>67</sup>. Plus particulièrement, il y a une confrontation entre le temps de travail défini de façon culturelle ou sociale - puisque différent pour les cadres des autres catégories de salariés - et le temps familial - car peu d'entre eux exercent d'autres activités de façon poussée -. En second lieu, dans le sens de la variabilité et de l'autonomie des horaires. Cette diversification des temps individuels se confronte aux temps de l'entreprise ou de l'activité. C'est à dire qu'elle implique une prise en compte dans l'organisation du travail.

#### **4.1/ Liée à la fonction exercée et à la place qu'ils occupent dans l'organisation du travail**

Comme nous l'avons vu (Cf. paragraphe III-1.1.1), on peut diviser l'activité de ces cadres en 6 fonctions: fonctionnelle, opérationnelle (middle office et supports aux commerciaux essentiellement), commerciale, de production (back office essentiellement), technique (informatique) et administrative. A cela s'ajoute de façon transversale les fonctions de management et/ou de direction (de pouvoir de décision).

---

<sup>66</sup> Nous entendons par perméabilité le fait que l'action de travailler ne soit pas réduit à un espace temps (lieu / horaires de travail). Nous l'étudierons surtout dans le sens du travail à domicile et de l'absence plus ou moins grande de frontières entre l'espace temps travail et l'espace temps vie privée en ce qui concerne les responsabilités, telle qu'elle est définie par les cadres eux même.

<sup>67</sup> La variabilité des horaires est aussi importante dans ce cadre pour les cadres à temps partiel. Elle l'est moins pour les autres. les longs horaires de travail et la faible utilisation de l'horaire variable (il existe un horaire variable différent selon les services et qui ne s'applique qu'aux cadres qui badgent) fait qu'il y a, selon la DRH, une relative stabilité des horaires d'arrivée et de départ.



On retrouve ces fonctions dans deux modes d'organisation du travail concomitants et entremêlés résultant d'une organisation matricielle et d'une professionnalisation des métiers. La première, traditionnelle, basée sur une organisation hiérarchique de plus en plus plate (en râteau) est encore dominante. La seconde, nouvelle, basée sur la professionnalisation et l'expertise, se développe. La conception du temps de travail des cadres va être différente selon qu'il situe dans l'une ou l'autre de ces formes dominantes d'organisation du travail

#### **4.1.1/ Une organisation professionnelle**

Le développement de la professionnalisation (de l'activité d'expert), entraîne une autonomie plus grande du cadre par rapport à l'organisation traditionnelle, qui est plus liée à l'activité dont il est le spécialiste. Plus le cadre est autonome par rapport à l'organisation, plus il appréhende son temps de travail comme une variable individuelle dont il a la responsabilité de gestion, et qui peut différer des horaires traditionnels de bureau (8h - 17h ou 9h - 18h environ). Les durées de travail de ces cadres peuvent varier fortement en fonction de leur métier (de la technicité, de la complexité ou de la sophistication du service rendu, de la relation clientèle plus ou moins éloignée, de la confidentialité de la mission) et des autres critères qui jouent sur leur vision du temps de travail (valeur du travail, évolution professionnelle souhaitée et sexe) (cf 2 et 3). Par exemple, on a vu que les cadres informaticiens, quel que soit leur métier, ont un temps de travail inférieur à la moyenne de l'ensemble des cadres interrogés. Ceci s'explique peut être également par le fait que l'informatique ne permet pas d'accéder à des postes de direction de haut niveau (hors informatique) dans la banque.

Cette vision du temps de travail est partagée par les cadres qui n'ont pas de responsabilités hiérarchiques et qui sont en position d'expert, dans des activités fonctionnelles, informatiques, commerciales (en particulier le réseau) et/ou non liées à la "production". S'ils assurent seul leur activité d'expert (si c'est au sein d'une petite équipe, c'est l'équipe qui devient l'entité autonome), cela est d'autant plus fortement ressenti. Leur vision du temps de travail est alors liée à leur activité plus qu'à l'activité de la banque.

Nous retrouvons l'exemple de Paul, 50 / 55 ans, organisateur bureautique, après avoir fait sa carrière professionnelle dans l'informatique puis dans la banque commerciale en tant que chef de service. Son activité est assez variable et il a depuis longtemps des activités d'élus municipaux dans sa commune, activités qu'il

souhaiterait développer pendant sa retraite. Le temps partiel l'intéresse depuis un certain temps, car il manque de temps pour ses activités extra - professionnelles. Mais il n'aurait pas utilisé cette formule en tant que chef de service par peur de ne pas y arriver et que sa carrière en pâtisse<sup>68</sup>. Il décrit son activité de la façon suivante:

*"(La pression) est assez variable. Il peut y avoir des périodes où je suis assez peu maître de mon temps dans la mesure où je suis au service des autres. Donc, il y a des périodes de l'année ou des conjonctions d'événements qui font que je peux être très sollicité pendant trois semaines, un mois. Et puis, après, il peut y avoir des creux de 10/15 jours parce que personne ne m'appelle, si c'est les vacances et qu'il y a peu de réunions je suis relativement peu sollicité. Donc il y a des cycles dans l'année où il y a de très fortes pressions et d'autres où il y a très peu de pression (...). Je vous rappelle que j'ai 50 ans, donc ça me laisse une grande autonomie. Je n'ai plus de responsabilité hiérarchique, puisque je n'ai personne sous ma dépendance, donc j'organise complètement mon emploi du temps, en en référant à mon chef malgré tout. Mais je peux pondérer les sujets sur lesquels j'interviens, j'ai donc un certain choix possible sur le poids que je donne à chacun des éléments de mon poste. Il y a le fait d'être sur des techniques nouvelles, donc il faut toujours que j'ai 15 jours d'avance sur les autres, parfois on ne m'en demande pas plus. Tout cet aspect nouveauté est intéressant, autonomie du poste, cet aspect un peu pression. Travailler avec une certaine pression, c'est pas forcément désagréable dans la mesure où je ne suis pas, pour l'instant, contraint à un résultat extrêmement visible. Je suis pour faciliter, pour assister les gens. Je n'ai pas quelque chose à produire à heures fixes et, si jamais c'est pas produit, il y a un dysfonctionnement important qui apparaît, où une clientèle n'est pas satisfaite ..."*

Plus qu'un temps partiel, il recherche une plus grande souplesse dans ses horaires de travail:

*"J'aspirerais à avoir un temps partiel, parce que j'ai pas assez de temps hors du temps professionnel pour tout faire. Donc, je préférerais actuellement récupérer du temps personnel au détriment de mon temps de travail. Le poste que j'occupe le permet relativement parce que je n'ai pas une nécessité à être là de 8h à 17h/18h. Donc c'est un temps qui peut se décomposer assez facilement (...). En fait, c'est beaucoup plus de souplesse dans mon emploi du temps. Il se trouve que là aussi les formules proposées, sauf accord avec mon responsable hiérarchique, ne me donnent pas satisfaction. Dans la mesure où moi, ce que je souhaite, c'est organiser mon temps de manière complètement souple, ce que je voudrais c'est pouvoir, un matin où je n'ai pas de réunion, arriver à 11h du matin si j'y ai convenance, c'est pas prendre tous les vendredi ou tous les lundi, ça ne me sert à rien. C'est à cause de mes activités extérieure, s'il y a une réunion de chantier du*

---

<sup>68</sup> Diplômé en informatique bac + 2, il ne savait pas très bien jusqu'où il pouvait prétendre arriver. Son ambition se limitait donc toujours à la position immédiatement supérieure

*côté de la mairie, elle ne va pas être forcément le lundi ou le vendredi. Donc, c'est vraiment de la souplesse au quotidien dont j'ai besoin et non pas du temps supplémentaire. Et d'une certaine manière l'horaire variable - parce que je suis cadre mais encore soumis à l'horaire variable, je ne suis pas cadre de direction - si la plage 9h30 / 16h30 était diminuée, je pourrais complètement jouer sur mon horaire variable. Plutôt que de laisser des heures à mon compteur en fin de mois, je pourrais éventuellement, badger naturellement à 14h par exemple, prendre mon après midi..."*

#### **4.1.2/ Une organisation hiérarchique**

L'organisation hiérarchique reste la structure dominante de l'entreprise avec, cependant, un rétrécissement en cours des lignes hiérarchiques. Plus le travail du cadre est lié à l'activité centrale de la banque (production et vente de services et produits) et plus il est intégré dans l'organisation (en position hiérarchique), plus il appréhende son temps de travail comme une variable collective et ses horaires personnels sont calqués sur les horaires usuels de l'activité dans laquelle il se situe.

Cette conception du temps de travail est partagée par les cadres qui sont en position hiérarchique et/ou ont une fonction opérationnelle ou de production dans laquelle ils doivent assurer la production de services ou d'informations dans les horaires de l'activité bancaire. Ce sont alors les fonctions de management et les responsabilités décisionnelles, qui vont le plus nettement jouer sur les durées du travail. Plus le nombre et le niveau de qualification des personnes à encadrer est important, plus les horaires de travail seront longs - avec une exception, on l'a vu, pour les responsables de service où les horaires de travail sont très importants - avec l'idée qu'un manager doit donner l'exemple et être présent pour prendre les décisions.

C'est le cas de Georges, 40/44 ans, responsable d'un service opérationnel de la banque commerciale après avoir été commercial et dont la principale motivation semble être d'augmenter sa rémunération pour élever ses enfants encore très jeunes. Il décrit son rythme de travail de la manière suivante:

*" Ma plus grosse contrainte c'est ma patronne. Parce que moi j'arrive à m'organiser, mais quand j'ai des demandes qui arrivent, ça désorganise. C'est gérer les demandes de mes patrons que je ne prévois pas forcément et qui ne sont pas toujours forcément conscients de mon plan de charge. Donc je peux avoir des demandes qui viennent de la hiérarchie qui sont considérées comme urgentes quand moi même je suis en période de surcharge. Donc c'est ça le plus dur à*

*gérer. C'est ce qui vient d'au-dessus, parce qu'on ne maîtrise pas. Le reste je peux planifier etc., tout ça. Le plus dur à gérer c'est l'imprévisible. Dans les demandes de mes patrons, il y en a que je sens venir et il y en a d'autres qui me tombent dessus parce qu'eux mêmes ont des demandes qui leurs viennent d'au-dessus et puis ça redescend. Ca, ça ne se planifie pas, ça tombe pas forcément régulièrement et c'est un puissant facteur de désorganisation. (...) C'est inhérent à mon poste. (...) Vous dépendez des impulsions données par la direction générale qui sont répercutées par les échelons intermédiaires avant que ça arrive jusqu'à chez vous. Et donc finalement, le seul moyen de s'en sortir c'est une bonne résistance au stress permettant de finalement savoir discerner l'important, l'accessoire, ce qui peut attendre et ce qui ne peut pas attendre. (...) Non, je pense qu'on peut pas rêver. Il y a un patron, il est là pour avoir des idées, faire évoluer les choses, il faut que ça suive derrière, c'est pas l'inverse."*

Dans ces conditions la disponibilité du cadre doit être importante:

*"... (Le temps partiel) est difficilement applicable à un cadre. Parce que la notion de disponibilité pour un cadre c'est quand même important. Je crois que c'est important. C'est un des grands facteurs d'appréciation, c'est une des conditions clefs de son efficacité."*

Et à la question de la réduction du temps de travail il répond:

*"C'est un facteur de rigidité, donc c'est une contrainte supplémentaire, donc ça ne va pas dans le bon sens. A une époque où on nous demande d'être le plus flexible, le plus adaptable, le plus rapide, le plus efficace, ça introduit une contrainte supplémentaire. Un système, plus il y a de contraintes, plus il est difficile à gérer. Et puis le temps partiel pour les cadres où on demande une obligation non pas de moyens mais de résultats, ça n'a aucune signification. La vraie bonne raison elle est là, pour les cadres (...) Parce qu'on ne peut pas faire autrement, l'entreprise ayant une obligation de résultats, comment est ce que les composantes de l'entreprise ne pourraient pas en avoir. C'est un problème de logique. Sauf progrès technologique notable qui entraînerait des évolutions, en l'état actuel des technologies, je ne vois pas très bien comment chacun peut travailler dans son coin à l'horaire qui lui plaît etc., Il y a des gens déjà qui ont des habitudes de travail complètement différentes, qui arrivent le matin à 8h, qui partent à 5h et d'autres qui arrivent à 9h30. Alors c'est extrêmement compliqué parce qu'avec la plage variable pour les repas, les horaires variables etc., vous n'avez jamais la personne qu'il vous faut sous la main au moment où vous en avez besoin. Donc le système trouve très vite ses limites parce qu'on est dans du service, et le service c'est de la communication, la communication il y a un émetteur, un récepteur. Alors je veux bien que les messageries électroniques se développent etc. Mais ça ne résout pas tous les problèmes."*

Plus le niveau de responsabilités décisionnelles est élevé, plus la frontière entre le travail et la vie privée est perméable, en plus de longs horaires de travail.

Pour ces cadres, la notion de temps de travail devient inopérante et ils raisonnent en terme de responsabilités, celles ci n'ayant pas de frontières temporelles ou géographiques et sont difficilement partageables.

Pour Alice, responsable de direction en fin de carrière dans un service opérationnel et avec les mêmes contraintes que Georges à un niveau hiérarchique supérieur, la question du temps de travail est inopérante pour un cadre:

*"Réellement je n'arrive pas à intégrer une question de quantité de travail. C'est pas le problème. Je n'arrive pas à rentrer dans une logique où il faudrait réduire mon temps de travail. Je prends un exemple. J'ai assisté à une réunion jusqu'à 19h30, je suis montée dans le métro et tout d'un coup, il m'est venu 2,3 idées que j'ai immédiatement griffonnées sur un papier. Et ce matin, je suis en train d'écrire le papier que j'ai commencé dans le métro hier. Donc je ne vais pas aller dire que je travaille dans le métro. J'ai trouvé à la maison, dans le week-end, je réfléchis à telle ou telle chose. Ou vous êtes responsable de quelque chose et vous essayez que ça marche et, à mon avis, votre temps de réflexion il est autant le moment où vous êtes présent dans le bureau qu'à l'extérieur. (...) Donc, une approche quantitative du travail n'a aucune signification. Le problème est les responsabilités qu'on vous donne (...) Je pense que vous ne pouvez pas réduire des responsabilités à la production d'un travail(...) Comme je suis un cadre, j'ai une fonction d'encadrement, donc j'ai d'autres responsabilités. Tout ça s'enchaîne les unes les autres. Donc, je ne suis pas réduite à la production de quelque chose de tangible"*

Sa responsabilité c'est "prendre des décisions" et pour cela il faut qu'elle soit présente:

*"Non, vous ne pouvez pas découper en tranches. Si je suis responsable de direction, c'est pas car je suis absente deux jours pas semaine qu'on va prendre des orientations qui ne me plaisent pas. Supposons que je prenne mon lundi et mon vendredi car je veux avoir de longs week-ends, et bien qu'est ce qui se passera? C'est qu'on ne me consultera que le mardi, mercredi, jeudi, et ce sera légèrement handicapant"*

Cette vision du temps de travail est, dans une certaine mesure, partagée par les autres cadres, car ceux qui ne veulent pas avoir cette implication en terme d'horaires de travail s'efforcent de choisir des filières de mobilité professionnelles qui ne mènent pas à des postes de management ou de direction. En sens inverse, les choix d'évolution professionnelle sont aussi conditionnés par cette évolution de l'organisation du travail vers plus d'expertise et moins de niveaux hiérarchiques.

Plus on va loin dans l'une ou l'autre de ces modes d'organisation du travail, c'est à dire plus le cadre est "pointu" dans son domaine d'activité ou plus il a de responsabilités hiérarchiques (managériales et décisionnelles), plus l'activité qu'il développe paraît liée à sa personne et semble "non partageable". Mais, il semble qu'il ait plus de difficultés à évaluer ce qui est travail et ce qui ne l'est pas, à borner son temps et à limiter ce qui relève de ses compétences (le management des équipes est, selon eux, une activité extrêmement chronophage) dans le second cas.

Dans les deux cas la notion d'intérêt du travail va jouer sur l'implication en terme de temps de travail. A ces niveaux de compétences ressort souvent la notion "*Quand on aime on ne compte pas*". Leur conception du travail se rapproche de celle de travailleurs indépendants par le pouvoir décisionnel qu'ils ont, qui engage l'entreprise, et par le système de rémunération qui est fortement lié aux résultats.

#### **4.2/ Liée à la valeur accordée au travail et à l'évolution professionnelle souhaitée**

Pour l'ensemble de ces cadres, ou, tout du moins, une très large majorité, le temps de travail reste un critère permettant de montrer leur motivation et leur implication dans l'entreprise. Même s'ils remettent en cause les longs horaires de travail, et en particulier l'horaire tardif de sortie, ils raisonnent en terme de choix, - entre carrière professionnelle et vie privée "équilibrée"<sup>69</sup> - choix qui repose sur la place qu'ils accordent au travail.

Même si leurs durées de travail ne leur semblent pas plus importantes qu'il y a quelques années<sup>70</sup>, ils "souffrent" de l'augmentation la pression au travail. Celle ci est due (Cf. Paragraphe III-1.1 et III-2.1.4) aux changements intervenus dans l'environnement économique - concurrence accrue, rentabilité moindre, baisse des coûts en personnel - social - chômage des cadres, compétition accrue pour rester dans l'entreprise, pour accéder à des responsabilités hiérarchiques, système de gestion de la main d'oeuvre basé sur la mobilité et l'individualisation - et technique - informatisation poussée et communicante sur le poste de travail - de la banque. Elle est d'autant moins bien acceptée que les espérances de

---

<sup>69</sup> "Équilibré" est utilisé dans le sens d'une meilleure répartition entre les différents temps sociaux

<sup>70</sup> Selon l'enquête Emploi INSEE, la stabilité des durées du travail entre 1991 et 1995 des cadres administratifs et commerciaux serait due à un accroissement du temps partiel chez les femmes compensé par un accroissement de cette durée chez les hommes (Cf. Paragraphe I-2)

reconnaissance future sont moins certaines<sup>71</sup>. Cela s'exprime dans cette large demande de travailler moins (cf. Paragraphe III-3.1.1). Le temps de travail est donc à la fois une contrainte et un critère de jugement de l'implication dans l'entreprise, d'où un comportement différencié selon que le travail tient une place prépondérante ou non dans leur vie et qu'ils veulent rester ou non dans la compétition pour accéder aux postes de direction.

C'est ce que décrit Georges, arrivé à PLACEMAN en 1977, responsable d'un service opérationnel et pour qui le travail est sa priorité, quand on lui demande si sa charge de travail a augmenté:

*"C'est difficilement comparable. J'ai pas le sentiment de moins travailler(...). On fait beaucoup plus de choses, mais les moyens ont considérablement changé. L'arrivée de la micro permet de faire en trois heures ce qu'on mettait une semaine à faire avant. Donc c'est difficile d'avoir des points de comparaison. La seule limite c'est la capacité humaine. Il y a un moment où on est saturé, on n'est plus productif, il vaut mieux tout plier et partir. C'est la seule limite réelle que je connaisse. Et moi depuis que je travaille, je me suis toujours confronté à cette limite, qui est la mienne. Il se trouve que je produis plus parce que j'ai des outils, il y le progrès technologique. (...) C'est invraisemblable ce qu'on peut faire dans une journée. (...) Alors en plus il y a peut être plus de stress. C'est à dire que j'ai pas le sentiment de plus travailler qu'il y a quinze ans. Je vous dis, je suis toujours confronté à ma limite physique. Chacun a ses propres limites dans ce domaine. Par contre la chose qui a évoluée c'est qu'il y a un sentiment d'inquiétude qui existe à l'heure actuelle sur l'avenir. (...) Je pense qu'il y a 20 ans, quand je suis rentré dans la banque, je me suis dit je vais faire carrière dans la banque. Là, j'ai 45 ans, je ne suis pas certain de pouvoir faire ma carrière jusqu'à 65 ans. Je pense que personne n'est capable de me dire ce que sera la banque et où je serais dans 10 ans."*

La vision du temps de travail des cadres va donc différer selon la valeur qu'ils accordent à leur travail et, par la même, l'évolution professionnelle qu'ils souhaitent. On peut séparer la valeur du travail selon les attributs intrinsèques - intérêt, autonomie, responsabilités, variété, pouvoir, acquisition de connaissances - et extrinsèques - revenu, statut social, relations, reconnaissance...- qu'il apporte.

---

<sup>71</sup> Comme nous l'avons vu, même si la gestion des salariés restent basée sur un modèle très "social" (on évite les plans sociaux, peu de licenciements), il y a eu ces dernières années des licenciements de commerciaux qui ne remplissaient pas leurs objectifs. Par ailleurs, une autre forme de mise à l'écart est crainte par les cadres: la "mise sur une voie de garage" ou la "mise au placard". De plus, les frontières de l'entreprise ne sont pas stabilisées et ils en sont conscients. Enfin, ils sont de plus en plus nombreux et la compétition est plus dure.

Les choix d'évolution professionnelle réalisés, en rapport avec cette conception du travail, auront un impact sur la place du temps de travail par rapport aux autres temps sociaux, principalement familial. On peut ainsi décrire deux positions extrêmes, la majorité d'entre eux étant tiraillée entre ces deux pôles.

#### 4.2.1/ Ceux qui privilégient leur travail

Le travail représente la possibilité d'accéder à des niveaux de revenu élevés et/ou des postes se rapprochant de la direction et, de l'autonomie et du pouvoir qui en résultent. Ils s'orientent vers des filières professionnelles où ils mettent en oeuvre les moyens nécessaires à leurs ambitions parmi lesquels un temps de travail important correspondant à ce qui est "culturellement" admis pour exercer ces fonctions. Mais, en retour, puisque de tels horaires font qu'il s'agit d'un choix et donc d'une certaine manière d'un sacrifice - même s'ils portent un grand intérêt à leur travail qui fait que d'une certaine manière ils ne comptent pas leur temps - ils attendent une forte reconnaissance de leur entreprise en terme de salaire<sup>72</sup>, d'autonomie et de responsabilités.

On retrouve Pierre, jeune attaché de direction dans un poste opérationnel et qui souhaite progresser rapidement. Pour lui, l'implication dans le travail et sa répercussion sur le temps de travail fait partie d'un procédé de sélection normal dans un milieu où la compétition est forte:

*" ... Maintenant si on relève la tête et qu'on regarde à l'extérieur, il y a une crise du travail. (...) Cela veut dire qu'il y a une pression qui augmente le temps de travail. Et les gens souvent, le message n'est pas dit forcément de la sorte, mais on fait comprendre aux gens. Les gens comprennent d'ailleurs d'eux même. C'est bien d'en faire un peu plus parce qu'il y a plein de petits copains à la porte qui sont en train de frapper et que si la personne ne va pas au-delà des 8h, ne va pas au-delà des performances standards qu'on peut attendre d'une personne, il y a d'autres personnes qui sont prête à travailler plus, peut être pour moins. (...). [Les licenciements se font facilement?] Non, mais enfin il y a l'intérêt du poste. C'est une autre façon de licencier. C'est d'orienter les gens vers un poste, qui n'est pas forcément moins intéressant pour la banque, mais en tout cas qui n'est pas ce que souhaite la personne. [Il y a une pression à la carrière donc?] Ce qui est normal, c'est un procédé de sélection. Tout le monde ne peut pas être notre président. Il y a forcément une sélection qui s'établit."*

Il n'est donc pas question qu'il réduise son temps de travail, même si de temps en temps il se demande si c'est vraiment cela qu'il veut à long terme:

---

<sup>72</sup> Avec, en particulier, une demande d'individualisation de leur rémunération



*"...Il y a deux choses. Le choix personnel, qui pour moi consiste à dire je privilégie ma vie privée ou toute autre activité par rapport à mon activité professionnelle. (...) Des fois il m'arrive de réfléchir, de relever un peu la tête et de me dire "cette semaine tu as très peu vu ta femme, tu as très peu vu tes amis, tu as passé du temps dans ton travail. Es-ce qu'à long terme c'est vraiment ça que tu veux". Tout à chacun y pense, c'est évident. L'autre aspect au niveau pour moi du temps de travail c'est ce que j'appellerai la compétition. C'est de dire, OK, il y a des gens qui disent "on a fait un choix clairement, on privilégie notre vie privée". Et puis il y a des gens qui ont le goût du challenge ou le goût des défis, l'envie de bien faire, qui ont envie de progresser constamment, qui ont envie de se battre. Et effectivement pour ces gens là, souvent une façon de s'améliorer, de mieux performer, c'est de faire un peu plus d'heures que les autres. C'est en tout cas de faire un certain nombre d'heures parce qu'on est dans un environnement de compétition, non seulement en France mais ce dont il faut être bien conscient, et nous ont est très sensible à ça, c'est à l'étranger."*

De cette implication il attend une augmentation de sa rémunération:

*"... Donc au jour d'aujourd'hui je n'envisage pas une réduction de mon salaire proportionnelle à une réduction de mon temps de travail. A la limite ça serait plutôt le contraire si je travaille beaucoup ou je suis plus performant sur ce truc, j'attends une augmentation de salaire. Donc effectivement je suis agressif de ce côté là"*

Plus loin il ajoute:

*"Au niveau de la promotion, est-ce que j'aurais plutôt tendance à dire je veux être augmenté sur la partie fixe ou sur la partie bonus? Aujourd'hui, dans mon cas de figure, la partie variable, en tout cas sur l'année dernière, c'est grosso modo 10 à 15%. Ce que je ne trouve pas énorme, et, à la limite, je serais prêt à prendre le risque ou prêt à accepter d'avoir une partie variable plus importante par rapport au fixe justement pour, comme facteur de motivation supplémentaire."*

Son objectif est d'arriver à un poste de direction:

*"... L'objectif en soi c'est de plus en plus être plus près des points de décision. Et en fait c'est quoi l'idéal, tout employé se rapproche de l'entrepreneur. Plus on progresse en terme d'expérience, en terme de compétence, plus on sera près du centre de décision et plus on le sera du rôle de l'entrepreneur ou de la personne qui effectivement dans l'entreprise prend des décisions (...). Enfin les phases intermédiaires c'est souvent répondre à des besoins émis par d'autres personnes ou à des ordres. Donc on a une marge, on a un champ de liberté qui est beaucoup plus restreint."*

#### 4.2.2/ Ceux qui privilégient un "meilleur équilibre"

Le travail représente une activité permettant d'avoir un statut, de développer ses connaissances et ses compétences dans un emploi (poste) intéressant et enrichissant, et d'accéder à un niveau de salaire équitable, c'est à dire comme étant dans la moyenne en fonction de leur niveau d'études et de leur ancienneté professionnelle. Ils font le choix d'un rapport plus équilibré entre le temps qu'ils accordent à leur vie familiale et celui qu'ils accordent à leur vie professionnelle. Ils s'efforcent de s'orienter vers des filières professionnelles moins "chronophages", c'est à dire vers des postes fonctionnels ou "supports", en acceptant les conséquences en terme d'évolution de carrière. Ce choix peut amener certaines femmes à choisir le temps partiel, mais pas les hommes.

C'est le cas de Thierry, jeune cadre informaticien, et qui vient d'avoir un enfant. Cela a influé sur son rythme de travail:

*" On a toujours quelque chose à faire (...). La masse de projets potentiels est tellement énorme qu'il m'arrive fréquemment de partir sur un projet, de faire une analyse et puis pour des raisons x, y ou z, c'est bloqué ou arrêté ou stoppé. Quand ça redémarre je tire dans la pile et, il y en a toujours, c'est inépuisable. Il faudra essayer de lever un peu le pied un de ces jours. Si on veut avoir le stress on l'a, c'est sûr. Je suis papa depuis six semaines donc je dois avouer que depuis deux mois j'ai un peu, pas déconnecté, mais c'est vrai que je me suis un peu relevé. Mais les six premiers mois où j'étais là, j'étais rarement parti avant 21h, en étant arrivé à 9h et en ayant pris une heure pour bouffer, donc ça fait quand même pas mal. [Pourquoi ses horaires?] C'est à dire que les six premiers mois j'avais envie d'être opérationnel. Pour être opérationnel, il y a quand même énormément de choses à acquérir aussi bien au niveau technique que fonctionnel (...). Donc j'avais envie d'être opérationnel le plus vite possible. Mais c'est vrai qu'on a un poids de la hiérarchie, une pression qui est quand même importante. [C'est à dire, elle est définie comment?] On n'a pas d'objectifs comme les commerciaux, mais en ce moment je dois avoir 5 ou 6 projets en cours, sachant très bien que de toute façon, je ne peux pas en mener plus de deux ou trois correctement à la fois. Enfin à chaque fois c'est "tu fais ce que tu peux", mais bon c'est toujours. Je sais que dans notre équipe on avait fait la liste de tous les projets qu'on devait faire en 97, qui étaient demandés par nos utilisateurs, on avait fait la somme en nombre de jours / hommes, comparée au nombre de personnes qu'on avait. Il y en avait la moitié qui était en trop. C'est pas pour autant que la moitié des projets sont partis à la poubelle. [Vous n'avez pas augmenté l'équipe non plus?] Pas tellement non, on l'a augmenté d'une ou deux personnes..."*

Plus loin il ajoute qu'il ne souhaite pas réduire son temps de travail car il est en début de carrière mais qu'il n'est pas prêt à tout sacrifier pour celle-ci:

*" Vous parlez d'une réduction par rapport à ce que je fais aujourd'hui ou par rapport à ce qui est réglementaire. Moi vous me dites aujourd'hui travailler 39h est ce que ça vous botte. Je vous dis si je bosse 39h, je suis ravi, je trouve ça dément. Moi, mon but, surtout maintenant que j'ai une petite famille, je ne suis pas prêt à sacrifier ma vie de famille face au boulot. Donc c'est clair que s'il y a des coups de bourres, un moment où il faut sortir tard et travailler beaucoup ça ne me gêne pas. Mais il est hors de question que ça deviennent régulier, et je suis prêt à faire beaucoup de sacrifices pour ça. [C'est à dire?] Je ne sais pas, si aujourd'hui on me donnait un 4/5ième et me faire perdre 20% de mon salaire et m'engager à sortir tous les soirs à quatre heures, je ne dis pas que je ne le ferais pas. J'ai une femme qui travaille, qui a un bon salaire aussi. C'est vrai qu'on a pas, il faut être honnête, de contraintes financières pour l'instant. Donc à ce niveau là, c'est sûr que c'est toujours mal vu. J'ai encore eu l'autre jour des mots avec un type, qui est célibataire, il n'a rien qui l'attend chez lui. Il comprend pas quand il y a un projet urgent effectivement que je puisse me casser le soir à 7 heures. Bon ça c'est son problème. Donc pour moi travailler 39h c'est sûr c'est dément, maintenant les gens qui se battent pour bosser 32h au lieu des 39h, là je ne suis pas d'accord. Enfin je veux dire qu'on n'est pas dans une situation économique qui est mirobolante, donc là non, je ne me battrais jamais pour ça".*

S'il devait choisir un temps partiel, se serait avant tout pour s'occuper de sa famille, mais pas seulement:

*"Je m'en aperçois depuis un mois ou deux, rentrer tous les soirs chez soi à huit heures c'est pas (génial). Avant ma femme travaillait donc c'est sûr qu'on rentrait tous les deux à huit heures, c'était pas gênant. Là elle a arrêté de travailler pour son congé maternité. Donc, pour elle attendre huit heures c'est quand même long. Et puis à cet âge là un bébé ça évolue hyper vite et c'est vrai qu'en rentrant à huit heures, je le vois ¼ d'heure et puis c'est fini. Donc c'est sûr qu'à ce niveau là oui, ça m'intéresserait. Ça m'intéressera encore plus, je pense, quand ils iront à l'école et que le mercredi après midi ils auront pleins de trucs à faire. (...) Pour les dix prochaines années, c'est sûr que si j'avais un temps partiel à choisir ce serait plus pour des raisons familiales. Maintenant je pense que dans dix ans où chacun aura un peu pris son envol, le temps partiel sera plus consacré à d'autres activités, notamment manuelles, puisque j'adore tout ce qui est activités manuelles, les maquettes, la menuiserie, (...) Voilà un peu comment je verrais l'évolution.*

Mais, même s'il ne veut pas la sacrifier pour sa carrière, il souhaite avoir une évolution professionnelle "normale":

*"J'ai pas dit que je le ferais. Aujourd'hui, si je ne franchis pas le pas c'est que pour le moment c'est pas dans mes problèmes. Le jour où on va prendre une nounou ça va peut être changer, mais c'est pas pour des problèmes financiers, ça c'est sûr. Bien que je demeure convaincu que ça joue en terme d'évolution de carrière. Alors là aussi je ne suis pas un requin, je n'ai pas les dents qui rayent le plancher, mais j'ai pas non plus envie de faire la même chose dans 15 ans. Donc*

*si je veux avoir une évolution de carrière entre guillemets normale, sans aller dans les tops et sans rester dans les caves. Je demeure convaincu que psychologiquement vis à vis de la hiérarchie, si je commence à demander un 4/5 ième, ça y est. Je pense que le gros problème est là. C'est le placard.(...) Ca c'est la première chose, la deuxième chose, je me dis que si je ne fais pas le pas aujourd'hui, je n'ai effectivement que 28 ans, ça fait que trois ans que je bosse, je ne vais pas non plus aller à la pêche tous les mercredi. Donc aujourd'hui je ne suis pas prêt à me battre parce que je pense qu'il faut aussi que j'apprenne plus et que, effectivement, je monte. Mais je pense que quand j'aurais estimé avoir atteint un rythme. Je ne suis pas à mon rythme de croisière, enfin à mon niveau de croisière entre guillemets. Je pense que le jour où je l'aurais atteint pourquoi pas. Puis je pense aussi, enfin j'espère, que d'ici là les mentalités auront évolué aussi."*

Ses choix d'évolution professionnelle vont donc dans ce sens:

*" En terme d'évolution, j'ai fait une école d'ingénieur, filière informatique. L'informatique ça fait quatre-cinq ans que j'en fais, si on enlève l'armée. C'est passionnant l'informatique, mais c'est pas trop valorisant. Et puis, pour moi, c'est plus en train de devenir un moyen de travailler qu'un travail en soi. Donc si je suis dans la banque c'est parce que le monde bancaire m'intéresse, la finance aussi. Je souhaiterais, évoluer vers des métiers beaucoup plus bancaires: responsable d'un petit bout d'un back office, de la gestion de portefeuille, j'en sais rien, financements de projets, il y en a pleins. Voilà, comment je vais l'évaluer, c'est le jour déjà où j'aurais réussi à évoluer vers un métier plus bancaire avec des responsabilités beaucoup plus opérationnelles. (...). [Vers des responsabilités opérationnelles et hiérarchiques?] En premier, opérationnelles. Alors hiérarchiques, oui c'est sûr j'ai pas envie d'être opérationnel, larbin de base, mais c'est surtout opérationnelles puis hiérarchiques. Mon but n'est pas de devenir directeur du métier titres à la fin de ma vie. De toute façon je ne suis pas prêt, à mon avis, à sacrifier assez de temps à tout ça. J'ai l'exemple d'oncles autour de moi qui ont tout sacrifié, c'est sûr qu'au niveau professionnel c'est des dieux, mais au niveau familial c'est une catastrophe. Donc je sais très bien où je ne veux pas aller. Je ne sais pas très bien où je veux aller, mais je sais très bien ce que je ne veux pas devenir."*

Cependant, d'une manière générale, peu de cadres savent exactement où ils seront dans les années futures car ils sont très conscients de l'instabilité des frontières de l'entreprise et de l'évolution des métiers bancaires. D'autre part et, sûrement en conséquence, ce qu'ils souhaiteraient faire reste assez flou. Ils savent mieux ce qu'ils ne veulent pas faire en fonction du temps qu'ils veulent accorder à leur travail que ce qu'ils souhaitent faire. Ce qui veut dire que leurs choix de filière professionnelle ne sont pas aussi "réfléchis " et "calculés". De plus, leur orientation peut être une conséquence de leur implication horaire puisque le temps de travail est intégré (de façon informelle) dans les critères d'évaluation de leur travail. Ils sont très attachés à la banque et aucun n'envisage de changer

d'employeur sauf si on leur faisait une proposition plus intéressante du point de vue du salaire et de l'intérêt du travail. c'est à dire, principalement, des responsabilités.

### 4.3/ Liée au sexe

Ce rapport au travail (décrit dans le paragraphe 2) et donc au temps de travail est très lié au sexe. En effet, celui ci joue un rôle prépondérant dans la façon dont les cadres appréhendent le temps de travail et tiennent un discours critique par rapport à la vision dominante. Mais il y a des proximités et, peut être, des rapprochements en cours dans les niveaux intermédiaires d'encadrement, et notamment chez les cadres qui n'ont pas de rôle d'encadrement, d'une part car il y a de plus en plus de femmes cadres et d'autre part, parce qu'ils sont de nombreux à pouvoir prétendre à des postes de direction dont le nombre baisse.

Tant que les femmes ne sont pas mères de famille, leur conception du travail diffère peu de celle des hommes, même si elles y accordent le temps est un peu inférieur à celui accordé par les hommes. Ayant fait les mêmes études supérieures, elles aspirent à un statut, un revenu et une progression de carrière équivalente. A partir du moment où elles ont des enfants, la conception d'une majorité d'entre elles change. Le travail devient un temps qu'elles souhaitent borné.

C'est ce que dit Nathalie, classe 5, informaticienne en début de carrière et qui vient d'avoir un enfant. Quand on lui pose la question de la réduction de son temps de travail, elle répond qu'elle veut voir comment évolue sa carrière avant de faire un choix par rapport au temps partiel mais que pour l'instant la répartition de son temps de travail par rapport à son temps privé est beaucoup plus équilibrée depuis qu'elle a changé de poste<sup>73</sup>:

*"Mais pour l'instant c'est assez équilibré quand même. Je suis assez bien équilibrée. C'est depuis que j'ai un enfant, ça a vachement changé. Ça change tout. Avant je ne rentrais pas du tout, je rentrais quand j'en avais envie. On était vachement plus indépendants, quand on est à deux comme ça. Si j'avais envie de rentrer à dix heures, je rentrais à dix heures. Je travaillais le week-end, j'avais des astreintes etc. Et ça n'avait rien à voir. Et puis maintenant non, il faut que je sois là à 7h, je suis là à 7h et puis je fais d'autres trucs. On peut pas tenir tout. C'est pas possible. Ou alors après c'est au détriment de sa vie de famille. Je le*

---

<sup>73</sup> Elle avait repris son ancien poste au retour de son congés de maternité, ce qui avait entraîné un très grand stress car elle n'arrivait pas à contrôler son temps de travail

*laisse déjà toute la journée, je pars à 8h15, c'est déjà énorme. Je ne veux pas faire plus. On pourrait, mais après c'est un choix. Chacun fait son choix."*

On peut distinguer trois groupes de femmes en fonction de la place qu'elles accordent à leur travail.

#### **4.3.1/ Etre femme et cadre de direction**

Celles qui aspirent à une "carrière" et font le choix du travail sont peu nombreuses, notamment à des postes de direction élevés. Elles sont souvent citées en exemple et pas toujours de façon très positive. Les objectifs qu'elles se sont fixés leurs imposent des horaires importants plus ou moins bien vécus en fonction des conséquences sur leur vie privée.

#### **4.3.2/ Etre femme et cadre à plein temps**

Elles ressentent une forte confrontation entre leur temps de travail et leur vie familiale et essaient de la gérer au mieux. Ce sont celles qui ont le discours le plus critique vis à vis des pratiques de temps de travail et de la vision dominante du temps de travail. Elles sont les plus nombreuses dans ce cas. Cette confrontation est plus ou moins importante selon les situations de travail que ces femmes rencontrent. Le contrôle des horaires et les demandes de longs horaires sont par exemple plus importants chez les commerciaux où les objectifs de ventes sont très élevés. Des stratégies d'auto - limitation de femmes travaillant dans ce secteur ont été citées.

Comme l'exemple de cette femme qui a choisi de travailler à temps partiel en mixant ½ journée de moins par semaine et un départ plus tôt les autres jours pour qu'on ne "l'embête plus" sur ses horaires. Ou l'exemple que cite Hugues, classe 7, qui travaille dans le réseau et a dû choisir le temps partiel pour des raisons médicales, en parlant d'une de ses collègues:

*"Mais il y a une rébellion. Je vois bien que dans les agences voisines, il y a une personne qui a imposé le fait qu'elle arrive à 9h30. Ca fait déjà au moins une heure de moins que les autres. Donc elle le récupère le soir, mais même si elle part à 19h30 le soir, elle ne va pas faire 120%, elle va faire 110% (du plein temps). Parce que de 9h30 à 7h30, ça fait à peu près 110% 115%. Donc c'est une question d'imposer ses vues, et je ne dis pas qu'il faut être excellent - je ne crois pas que tous les cadres soient excellents, moi n'ont plus je ne suis pas excellent, j'essaie de bien faire mon travail et d'être organisé - mais il faut dire ce qu'on*

*veut. Parce que le responsable qui est au-dessus c'est vrai que peut être aussi il a peur, mais il y a un moment les situations ne sont pas vivables..."*

Ces stratégies existent aussi dans les autres secteurs mais elles rencontrent moins d'obstacles. Nathalie nous explique comment elle a procédé quand on lui pose la question de la nécessité de rester tard le soir pour "faire bien":

*"Je ne veux pas marcher dans cette combine. Je pars à 6h. (...) J'ai clairement mis les choses. Dès que je suis arrivée là dans mon équipe, je suis allée voir mon chef je lui ai dit "bon moi j'arrive le matin à 9h, je pars à 6h tous les soirs parce que j'ai mon petit à récupérer à 7h et c'est comme ça". Donc j'ai vraiment posé le truc et ça passe bien. Une fois que c'est posé, clairement dit, il n'y a pas d'ambiguïté, de machin et tout (...) D'ailleurs j'ai du mal à comprendre pourquoi. Parce qu'il y a quand même le système de badgeage (...) Donc ça ne devrait pas avoir lieu..."*

Ces femmes gèrent donc leur carrière au mieux en fonction des contraintes qu'elles ont. Catherine, classe 7, 3 enfants, opérationnelle, qui a réorienté sa carrière "prometteuse" pour équilibrer sa vie de famille et qui se pose la question du temps partiel, le dit très clairement quand elle répond à la question de la place du travail dans sa vie:

*"(Le travail m'apporte) une ouverture d'esprit évidente et un, malgré tout, j'allais dire un statut. Enfin, je veux dire on a l'impression de vivre. Par exemple quand j'étais en congé de maternité, ça m'a donné l'occasion d'avoir pas mal de contacts, notamment par l'école, avec des mamans qui ne travaillent pas. Je me dis c'est l'enfer. C'est l'enfer d'être entre le ménage, les enfants, c'est complètement sclérosant je trouve. Donc je trouve que, l'impression d'être actif, (...) C'est un équilibre, je trouve que c'est un équilibre de vie. Et c'est pour ça que, pour moi, quand je dis le temps partiel c'est l'idéal, c'est que je ne suis pas prête à sacrifier mon travail pour ma famille mais je ne suis pas prête non plus à sacrifier ma famille pour mon travail. Ca c'est très clair. Pour moi le choix il est fait."*

Plus loin, elle ajoute:

*"Quand j'avais parlé du temps partiel avec mon boss, parce que je lui en ai déjà parlé, tout de suite il m'a dit: "mais vous vous rendez bien compte que c'est entre guillemet un sacrifice, que vous pénalisez votre carrière". Je lui ai dit: "mais si j'avais voulu mettre en avant ma carrière, j'ose espérer que je ne serais pas là où je suis aujourd'hui à 35 ans". Donc pour moi, mon choix il est très clair. Mon boulot c'est important mais ma famille pour moi c'est aussi important. L'un est aussi important que l'autre. Et que j'ai tout à fait conscience qu'à partir du moment où je mets les 2 sur un pied d'égalité, je ne demande pas à être, à avoir, je*

*sais bien que je n'aurais pas une carrière fulgurante, ou que je ne serais pas patron à la place de mon patron, ou, en tous les cas, que ça ralentira le processus mais ça ne me dérange pas".*

Cependant, puisqu'elles choisissent des filières professionnelles en adéquation avec leurs contraintes, elles revendiquent un jugement sur la qualité de leur travail et non sur le nombre d'heures qu'elles effectuent ainsi qu'une évolution professionnelle vers plus de responsabilités et plus d'autonomie.

Elles n'ont pas forcément un désir d'encadrement comme le dit Nathalie quand on lui pose la question de son évolution professionnelle:

*"Non pour moi ça passe par la maîtrise de ce que je fais déjà. Je suis encore en phase d'apprentissage. Donc j'ai déjà ce passage là à faire encore pendant un petit moment. Et puis, là on m'a déjà demandé des trucs à faire, de coordonner des projets. (...) En terme de responsabilités c'est ce que vous voulez savoir, encadrement etc. Pour l'instant, enfin dans les trois-quatre années qui viennent, je ne l'envisage pas trop parce que je suis réaliste. Après, peut être, mais je ne sais même pas si ça m'intéresserait encore. C'est vraiment pas, je ne cours pas après ça. Du moment que je suis reconnue techniquement et que je peux coordonner des projets, que j'ai des contacts avec plusieurs équipes etc. Je suis heureuse comme ça. J'ai pas un désir d'encadrement. Pas spécialement. Je pense qu'on peut faire des choses très bien sans passer par là"*

#### **4.3.3/ Etre femme et cadre à temps partiel**

Le choix du temps partiel se fait quand le désir de s'occuper de ses enfants est plus fort que le désir d'avoir une carrière "normale", puisque ce choix peut influencer de façon négative sur leur évolution de carrière future. Lorsque c'est bien vécu par l'entourage professionnel<sup>74</sup> et que c'est vraiment un choix et non pas une contrainte<sup>75</sup>, elles se sentent privilégiées<sup>76</sup> par rapport aux autres cadres, d'autant plus qu'elles ont une situation professionnelle qui les satisfait. Elles ont acquis une certaine habitude dans leur organisation de vie et auraient du mal à revenir à un travail à plein temps. Elles se disent cependant très responsables et admettent la nécessité d'une certaine souplesse (dans les deux sens: de leur part aussi bien que de celle de l'entreprise).

---

<sup>74</sup> C'est à dire qu'il n'y a pas de pression au départ - pour un autre service ou de l'entreprise - de la part du responsable hiérarchique et/ou des collaborateurs

<sup>75</sup> C'est à dire dans les cas où le problème de la rémunération ne se pose pas, où elles ne souhaitent pas avoir d'importantes responsabilités

<sup>76</sup> Privilégiée dans le sens où elles ont l'impression d'avoir acquis une hygiène de vie moins stressante, plus épanouie et diversifiée



C'est le cas de Marie pour qui le travail n'est pas central et qui estime que le fait d'être à temps partiel n'a pas gêné son évolution de carrière:

*"...Non car je me considérais déjà comme à temps partiel, bien qu'étant à 100% (sur 4 jours 1/2), je bénéficiais et je continue à bénéficier d'un système hyper avantageux. Car il ne faut pas se leurrer, à PLACEMAN les gens qui sont payés à 100% ils font 120%. Donc moi j'étais payée à 100% en faisant 100%. Donc c'était très avantageux et je ne crois pas que ma carrière en ait pâti parce que j'ai toujours travaillé avec des gens intelligents et qui ne m'en voulaient pas. Il y a toujours une certaine jalousie vis à vis des gens qui sont à temps partiel. On sent en particulier quand on part le mardi soir "ah, bon mercredi". Enfin bon, c'est plus qu'une remarque sympathique, c'est "toi tu as du bol demain tu ne seras pas là etc.". J'ai toujours noté ça. Mais, ce sont des petites réactions épidermiques qu'on constate le mardi soir, mais de la part de mon responsable, je sais que je n'ai jamais et que je n'aurais pas à supporter un élément défavorable sur ma carrière entre guillemets (...). La contrepartie, c'est qu'ils savent que je suis capable d'une certaine souplesse quand il y a des trucs importants le mercredi, je vais venir et c'est normal [Sauf si ça prend des proportions] Oui voilà, par exemple là il y a une réunion qui est organisée le mercredi matin, j'ai dit tant pis, c'est pas indispensable que j'y sois donc je n'irai pas..."*

Plus loin elle ajoute concernant la place qu'elle accorde à son travail:

*...Enfin quand j'ai dit ça c'est une boutade, mais je crois honnêtement quand même que j'aurai du mal à revenir à 100% parce que ce que je ferais bien aussi c'est me réserver une demi-journée quand les enfants seront grands. Une demi-journée pour moi, pour souffler parce que moi le travail c'est pas mon but dans la vie. Alors je dis ça encore une fois parce qu'on a des revenus qui nous permettent. C'est pas vital. Je suis obligée de travailler. Financièrement, on ne s'en sortirait pas s'il n'y avait pas un double salaire. C'est important pour moi parce que c'est un épanouissement. Je suis contente, j'aime bien, je vois des gens, ce que je fais m'intéresse. Enfin, je veux dire par là, je n'aurais pas d'enfants, j'aurais une attitude peut être plus carriériste que celle que j'ai, mais je ne partirais pas à 8h tous les soirs. Ca c'est évident pour moi. Je me fixerais des limites que je ne dépasserais pas parce que le boulot c'est pas mon objectif premier."*

#### 4.3.4/ Plus critiques que les hommes vis à vis des horaires de travail

Si leur implication en terme de temps est similaire<sup>77</sup> à celle des hommes en début de carrière, elle se réduit dès qu'elles sont mères de famille. Elles portent un regard plus critique tant sur la durée que sur la variabilité du temps de travail, même si elles acceptent le principe de forte disponibilité pour certaines fonctions et donc que le temps de travail soit un critère discriminant. Pour elles, il existe des contraintes auxquelles les hommes n'ont pas à répondre et cela se ressent sur l'activité de fin de journée.

C'est ce dont témoigne Marie, cadre à temps partiel, classe 7, proche des 40 ans, en poste fonctionnel, qui répond à la question de l'effet culturel et/ou charge de travail sur les horaires tardifs des cadres de direction avec qui elle travaille:

*"...Ils prennent conscience que, enfin ils sont aux premières loges pour dire on travaille trop (...) Ce que je note quand même c'est que moi je sais que je dois partir tôt le soir car j'ai les enfants. Mon heure c'est 18h30. Je me suis fixé ça comme limite. Alors je dépasse parfois mais j'essaie de ne pas dépasser. Et donc, de temps en temps j'ai assisté à des réunions qui commençaient vers 17h30, 18h. Et j'ai quand même remarqué, (...) que l'ambiance, en fin de journée, elle est plus cool. Donc la réunion, on est plus détendu et on prend plus de temps. C'est à dire que les gens savent que c'est la fin de la journée, il y a effectivement moins d'appels au téléphone et ils ne sont pas forcément aussi pressés parce qu'ils n'ont pas un rendez-vous qui s'enchaîne derrière. Et moi je bouillais parce qu'il fallait que je parte. Enfin, ça m'est arrivé et j'en tire peut être une généralité, mais enfin ça m'est arrivé à 5 ou 6 reprises de participer à des réunions de cette nature en me disant, mais bon, ils vont beaucoup moins vite que d'habitude. Enfin ils perdent du temps, ça m'énerve, ils ne sont pas productifs, (...) Alors, je peux pas dire que ce soit forcément vrai parce qu'on était en petit comité (...) Mais c'est effectivement un moment plus détendu et comme ils n'ont probablement pas la pression de devoir rentrer chez eux, qu'ils ont pris l'habitude de rentrer à des heures indues,..."*

Cependant, elles pensent qu'un certain niveau est atteint et critiquent cet investissement temporel trop important à leurs yeux.

C'est le cas de Catherine à qui on pose la question de l'obligation de sacrifier sa vie personnelle pour accéder à des postes de direction:

---

<sup>77</sup> On a vu qu'en début de carrière la durée du travail des femmes est plus courte mais la courbe est similaire.

*"Oui, je pense, oui. (...) A Paris, en tous les cas, je trouve que globalement, aujourd'hui, la vie d'un cadre à Paris, c'est quand même une vie de dingue. Les gens sont complètement sous pression, c'est fou. Dans ma tranche d'âge, je trouve que, c'est simple, les gens, soient ils ont la trouille de perdre leur boulot et ils s'y accrochent comme des fous, soient ils ont pas de boulot. Je trouve qu'on est arrivé, à mon avis, à un niveau de saturation, enfin je ne sais pas, j'ai la naïveté ou l'optimisme de penser que ça ne va pas durer. Je pense que les cadres d'aujourd'hui sont les mineurs d'hier. Je trouve qu'on a une qualité de vie dégueulasse (...) On a pas les mêmes rémunérations mais bon. Je ne pleure pas, effectivement il y a l'aspect financier où ça va, on arrive à s'en sortir. Mais, j'entendais, un jour à la radio, une femme médecin du travail qui disait qu'elle voyait, aujourd'hui, des pathologies qu'elle ne voyait pas avant. Des mecs de 40 ans qui font des malaises, je ne parle pas des gens qui sont sous antidépresseur, mais je serais curieuse, ce serait intéressant de savoir, à la banque, le nombre de gens qui en prennent. A mon avis, c'est pas négligeable. (...). Moi je vois, on a quelqu'un à la maison qui s'occupe des enfants, je ne me plains pas, on roule pas sur l'or, mais on n'est pas dans le besoin. C'est pas le même type de préoccupations, mais on a une hygiène de vie qui est épouvantable. [Est ce que c'est la même chose pour les hommes du même âge?] Dans le cas des hommes, si la femme ne travaille pas non, si la femme travaille oui. [Elles ont le même rythme qu'eux?] Oui [Pourtant les durées du travail / âge sont inférieures pour les femmes] Ca aussi c'est un point de vue très féministe, mais je pense que les femmes arrivent plutôt mieux à s'organiser. C'est à dire qu'il faut qu'elles soient rentrées à 7h et qu'elles fassent face à trois enfants qui les attendent. Elles ne se posent pas de questions. Un mec, si c'est 7h30 ou 8h, il rentrera à 7h30 ou 8h. Mais je pense que ça évolue quand même. Je discutais avec des hommes de ma génération, même dans la banque, qui me disent, qu'ils ont envie quand ils rentrent de voir leurs enfants. Ca les barbe de rentrer et de voir leurs enfants couchés. C'est quand même un discours, qui à mon avis, à la génération de nos parents, n'existait pas."*

#### **4.3.5/ Un comportement plus traditionnel des hommes**

Pour les hommes le schéma est plus traditionnel, car ils conservent généralement la place de premier apporteur de revenu, d'autant plus quand leur femme ne travaille pas ou réduit son temps de travail pour élever les enfants. Cependant, leur vision du temps de travail évolue et il existe, en particuliers chez les plus jeunes une demande de travailler moins et d'avoir un rôle un peu plus important pour élever les enfants. Cela est d'autant plus vrai quand leur conjoint a la même formation qu'eux et les mêmes demandes au niveau professionnel. Ces choix ne se feront pas directement en terme de temps de travail (pas de temps partiel, et des temps de travail qui restent importants) mais de choix de carrière professionnelle. On peut donc distinguer ceux qui font ou on fait le choix de la carrière de ceux qui on fait ou font le choix d'un "équilibre" entre le temps qu'il

accorde à leur travail et leur temps personnel et / ou familial. On retrouve donc les deux types de comportements décrits dans le paragraphe 2.3.2.

#### 4.4/ Changer la norme des horaires de travail

En fait les cadres accommodent leur stratégie en fonction des règles du jeu existantes même si cela implique un certain "sacrifice" professionnel ou familial que l'on choisit de faire ou pas. Pour ceux qui ont les plus longs horaires de travail, seul un changement des règles du jeu pourrait faire changer leur comportement.

C'est bien ce que nous dit Alice, cadre de direction, manageant une équipe de 50 personnes et pour qui la notion de temps de travail n'a pas de réalité pour un cadre qui doit remplir sa mission et faire face à ses responsabilités et que celles-ci ne tiennent pas dans un espace temps nommé "travail":

*"Donc sauf si la banque. Moi quand j'ai vécu dans le milieu anglo-saxon, on arrivait tôt mais à 5 heures tout s'arrêtait. Tout s'arrêtait, donc on pouvait partir à 5 heures. Mais ici vous êtes obligé de rester le soir d'abord parce que les autres, et parce que vous même vous avez besoin de joindre les gens qui ont été en réunion toute l'après-midi. Donc, vous êtes bien obligé de rester jusqu'à 8 heures du soir si vous voulez avoir une chance d'obtenir les réponses que vous voulez."*

Et un peu plus loin elle ajoute:

*"Ensuite, on travaille entre 8h30 et 20h, moi je n'y peux strictement rien. On a une coupure parfois importante, de 1h30, à 12h. Et, je vous avoue que je me sens très inconfortable, si par exemple j'ai terminé ma journée, de partir à 6 heures de l'après-midi, en me disant ils vont se demander où je suis. Et donc, comme de toute façon, j'ai du travail à faire. Donc, je ne le fais pas, parce que je suis censée être là. Et pourquoi je suis censée être là, parce que les autres sont là. Je veux dire, vous vous imaginez que ce bureau soit vide tous les jours à 5 heures. Mais on dirait que je suis un super génie, que je travaille la nuit pour partir à 5h. On dirait "mais enfin, qu'est ce que c'est que ça"."*

Ce qui n'implique pas forcément une réduction formelle du temps de travail mais un rythme ou un aménagement des horaires sur la semaine différent, c'est à dire une réduction du nombre de jours travaillés. En effet, même si ce choix est le moins intéressant et le plus discriminant pour les cadres féminins ayant des enfants, il semble plus difficile de contraindre les cadres à partir plus tôt tous les soirs.

### III-5/ Conclusion

Les pratiques et les représentations des cadres de PLACEMAN vis à vis du temps de travail et de sa réduction se différencient en fonction de 3 principaux critères: la position occupée dans l'entreprise, le sexe et les souhaits d'évolution professionnelle en fonction de la place accordée au travail dans son cycle de vie (ce qui inclut un effet âge). On retrouve les mêmes critères de différenciations que chez les ingénieurs même s'il existe un effet propre à chaque secteur d'activité et type d'entreprise, comme il a été rappelé en introduction. Le choix de PLACEMAN dans cette étude est particulièrement intéressant parce qu'exemple à plusieurs points de vue.

L'apparition des premiers plans sociaux n'a pas freiné l'embauche des cadres et, en particuliers, de cadres féminins au détriment des autres catégories socioprofessionnelles de la banque - particulièrement des employés et, dans une moindre mesure, des gradés dont une partie acquiert le statut cadre au bout de 18 mois d'ancienneté -. Ce phénomène a une double conséquence.

Il accentue la féminisation de l'encadrement moyen (hors cadres de direction) qui se répercute dans les pratiques - elles ont des durées de travail moins importantes, des pratiques d'auto-limitation des horaires, dans certains cas, elles choisissent le temps partiel long - et dans les représentations - elles demandent une meilleure répartition entre le temps de travail et les autres temps sociaux, en particulier familial.

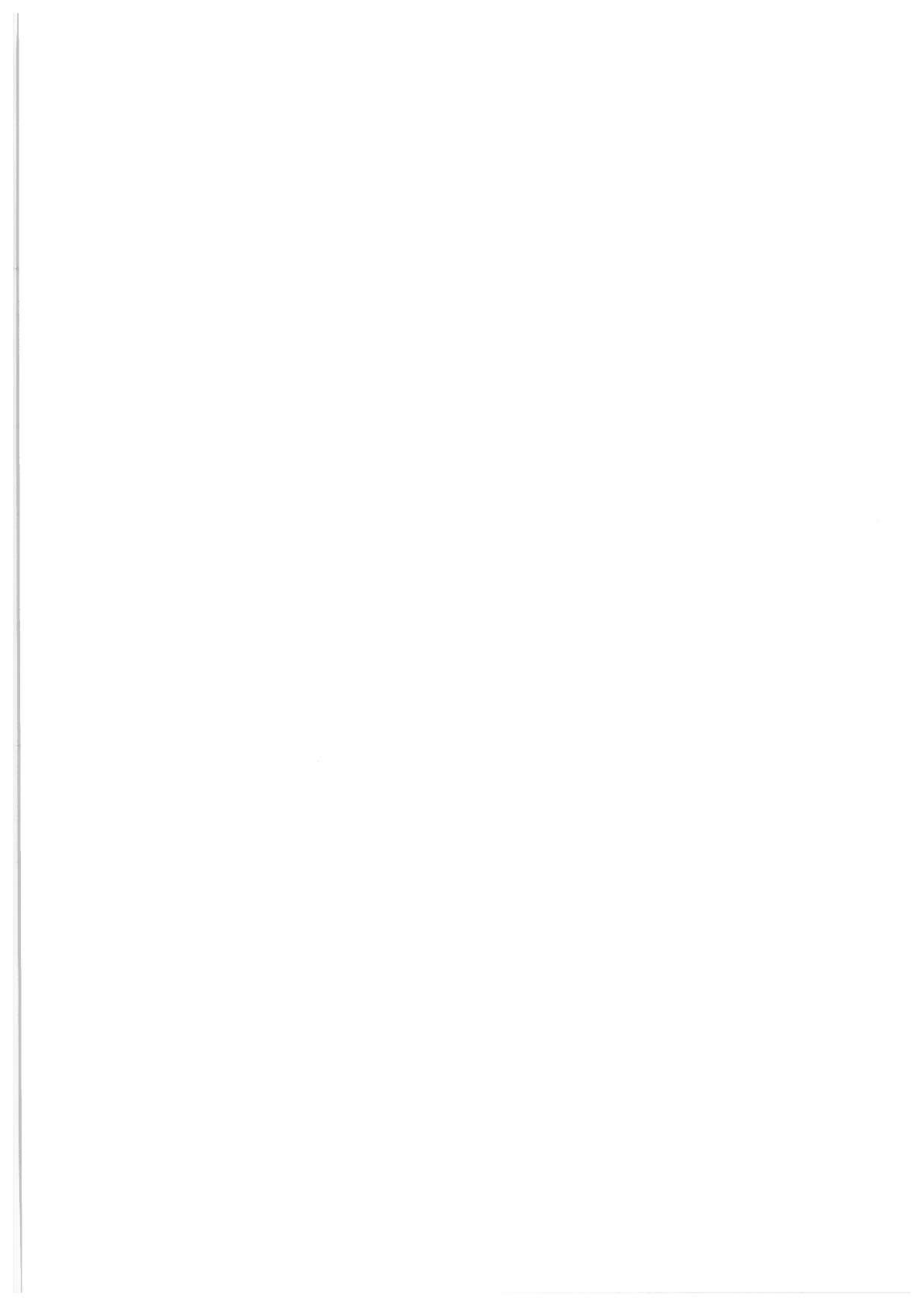
Il renforce l'homogénéisation des individus de la catégorie du point de vue de leur niveau de formation initiale et accentue la compétition pour l'accès à des postes de responsabilités hiérarchiques, dont, par ailleurs, le nombre se réduit du fait de l'évolution de l'organisation du travail. Cela se répercute sur l'investissement dans le travail avec un allongement des horaires - renforcé par l'individualisation des rémunérations, par l'augmentation de la charge de travail et par la montée du chômage des cadres - et une impossibilité, en pratique, de réduire formellement son temps de travail sur le mode du passage à temps partiel, même si le souhait existe, pour rester dans la compétition.

On constate en effet dans cette entreprise une évolution de l'organisation du travail vers une forme matricielle reposant sur la professionnalisation par activité et par métier ou fonction. Il coexiste donc deux formes d'organisation du

travail: hiérarchique et professionnelle. Dans la première, traditionnelle et dominante, c'est le positionnement hiérarchique qui va augmenter la durée du travail. Dans la seconde, nouvelle et différemment développée selon les activités (métiers de la banque), c'est le développement du travail par projets ou missions qui va augmenter les durées du travail en fonction de la temporalité propre à ces projets ou missions. Dans les deux cas, la notion du temps de travail sera différente. Plus collectif dans le premier cas, les cadres se réfèrent à la temporalité de l'activité de leur service, et donc, plus généralement de l'entreprise. Plus individuel dans le second, les cadres de la mission se réfèrent à la temporalité de celle-ci.

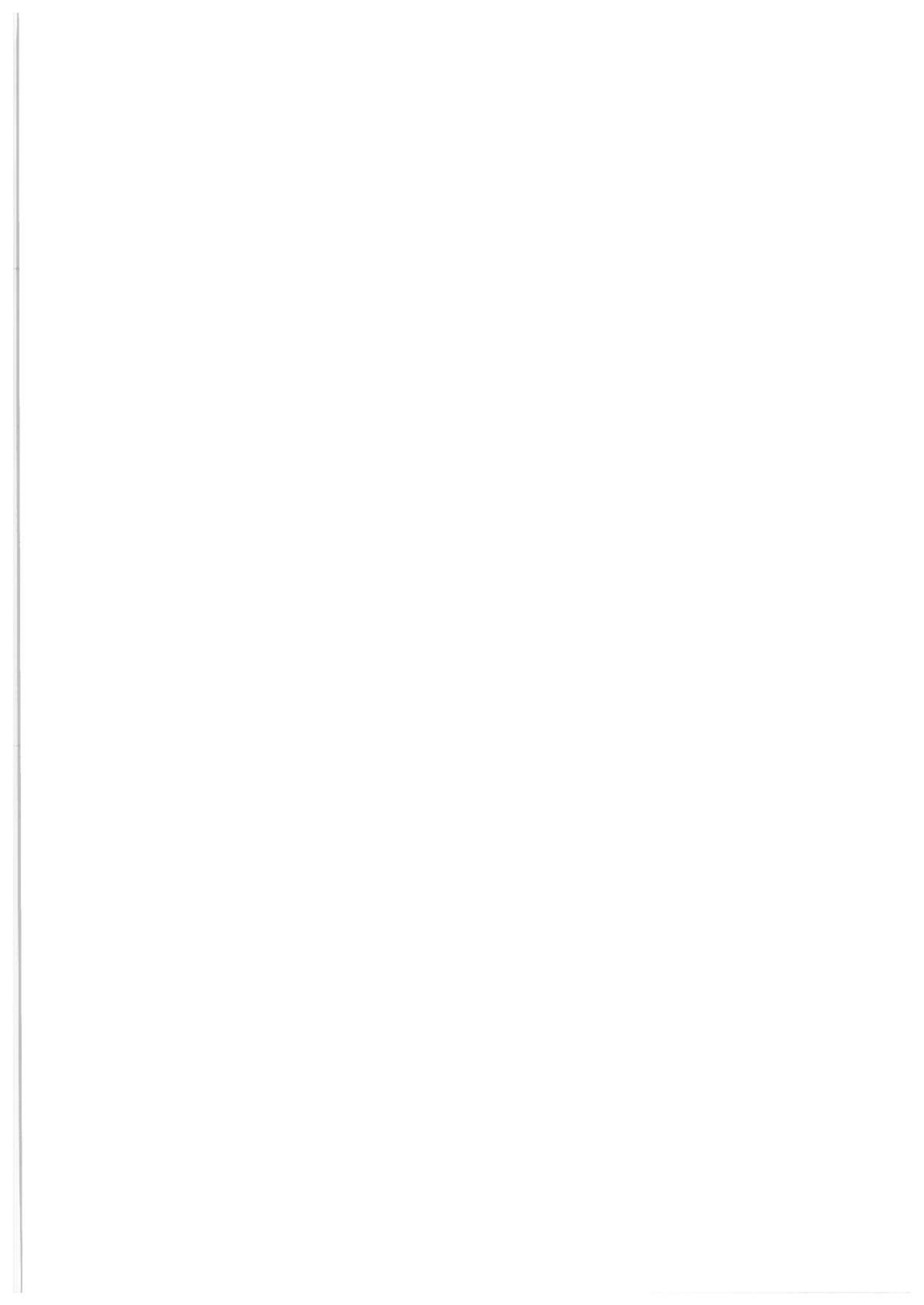
Cela se traduit par une diversité de filières professionnelles d'autant plus grandes que la banque regroupe un grand nombre de métiers et de fonctions différents. Selon ceux-ci, les durées du travail vont varier. Ainsi, selon l'investissement dans le travail que le cadre souhaite, en fonction des rétributions qu'il en attend (évolution professionnelle, rémunération), il mettra en oeuvre l'ensemble de ses compétences y compris sa disponibilité et donc son engagement en terme de durée de travail. Celle-ci ne se réfère pas à la base légale, puisque la très grande majorité des cadres disent avoir une mission à remplir et non un horaire à faire, elle est différente selon les individus. La durée du travail entre donc comme critère de sélection, et donc de discrimination, dans la compétition pour accéder à des postes à responsabilités hiérarchiques élevées ou à compétences professionnelles très pointues.

On voit ainsi apparaître une corrélation négative entre la durée du travail des individus et leur souhait de réduction individuelle de leur temps de travail.



## **CONCLUSION GENERALE**





Nos deux enquêtes, conduites auprès de populations d'ingénieurs d'une part, et de cadres de la banque d'autre part, corroborent les données plus vastes disponibles sur les *longues durées du travail des ingénieurs et cadres, leur forte aspiration à davantage temps libre, et leur difficulté à transposer cette aspiration en initiatives collectives*, visibles dans l'espace public, celui de la négociation collective ou du débat public.

Sur chacun de ces trois principaux points, nos observations amènent à préciser certains phénomènes et affiner des interrogations qui mériteraient de plus amples investigations.

1- *Ingénieurs et cadres travaillent longtemps et beaucoup* – en termes de temps comme de charge de travail –, et ce pour de multiples raisons. On est parvenu à les identifier lorsqu'elles se combinent pour déterminer, chez une fraction significative d'entre eux, des semaines dépassant les cinquante heures, ou inversement et "en creux", lorsque l'on s'est interrogé sur les raisons qui permettent à d'autres de se rapprocher de l'horaire légal.

1.1- *L'intérêt dans le travail* est le plus souvent fort. Il peut y avoir des sujets d'insatisfactions ou de préoccupations professionnelles, voire de fortes inquiétudes sur l'emploi dans l'entreprise chez SIDER: cela ne joue pas toujours dans le sens de la limitation des durées déclarées; au contraire, de telles inquiétudes peuvent même amener à en faire plus. Il faut souvent qu'il y ait une véritable *crise*, d'ordre individuel (comme chez Mr. Tramel, de chez MICROTEC), ou collectif (chez la plupart des ingénieurs de chez LOGAD-SARIES), crise qui se traduise au niveau global de la motivation au travail, pour qu'on assume de faire de l'ordre de 45 heures, et quelquefois moins<sup>78</sup>.

1.2- *Leur rapport au travail et à leur identité sociale* tend souvent à les "condamner à réussir" (Bonetti et Gaulejac, 82) en travaillant beaucoup: l'investissement temporel dans le travail n'est-il pas un signal majeur de leur

---

<sup>78</sup> Interrogés sur le temps qu'ils envisagent de consacrer à leur futur travail professionnel, les élèves ingénieurs indiquent de l'ordre de 45 heures. Comme si, actuellement, la norme des 39 heures n'était pas pensable pour un futur ingénieur ou cadre.

inscription dans cette relation de confiance cadre/employeur, investissement qui est reconnu et/ou sera demain reconnu en termes de progression de carrière ?

La relation très étroite observable entre le niveau de responsabilité hiérarchique et la durée du travail indique bien la force pratique de l'idée selon laquelle la durée consacrée au travail doit s'allonger avec l'étendue de la confiance que la direction ou la hiérarchie de l'entreprise accorde à l'intéressé, en lui confiant des responsabilités accrues. On a trouvé dans certains entretiens des traces extrêmement prégnantes de ce modèle de réussite par l'accès à des responsabilités croissantes, qui emprunte bien de ses traits aux modèles de l'indépendance ou de l'entrepreneuriat: la recherche d'une limitation de la subordination salariale – voire, le rêve, son abolition – finalise cette quête de responsabilités croissantes. Il importe peu ici que cette quête ait quelque chose de fantasmatique – la responsabilisation signifie toujours à la fois plus d'autonomie *et* plus de dépendance à l'égard de l'organisation: elle constitue encore un puissant ressort de la mobilisation professionnelle des ingénieurs et cadres. Elle peut s'inscrire dans le développement d'une relation addictive au travail (Guiho-Bailly et Guillet, 93) , sur laquelle nous revenons plus bas.

Dit autrement, ce qui est rémunéré, ce n'est pas du temps mais un "engagement" (Supiot, 93), dans lequel l'autocontrôle ou la maîtrise individuelle du temps de travail est l'une des contreparties – valorisée – de ce statut "privilegié". Le fait que le temps consacré au travail fasse appel à des modes actifs d'adhésion à son rôle professionnel, voire aux finalités de l'entreprise, est plus visible chez les cadres que chez d'autres catégories de salariés. En ce sens, les cadres sont des pionniers d'une évolution plus générale vers une "auto - réglementation du temps" (Supiot, 95, page 950).

1.3- Cette conception, coutumière et non légale, d'une rémunération forfaitaire reposant sur la définition d'*objectifs* ou de *missions* et non sur un temps de présence, s'appuie sur la réalité d'activités professionnelles complexes, peu prescriptibles, peu séparables des capacités personnelles de celui ou de celle qui les réalise. A l'échelon micro qui est celui du service ou de l'équipe, le cadre imagine difficilement qu'il puisse limiter son temps en répartissant autrement ou en déléguant sa propre activité à des collègues ou à des subordonnés. C'est d'ailleurs l'une des sources majeures de sa résistance à l'idée d'une réduction collective du temps de travail.

1.4- Il existe une véritable *culture de la compétition* au sein des ingénieurs et cadres. Or cette compétition est devenue plus tendue, avec la généralisation des tensions économiques et avec les évolutions démographiques auxquelles sont soumises les entreprises. Cela se traduit notamment par des modes de rémunération de plus en plus individualisés. Cette culture est plus ou moins marquée selon les entreprises. C'est chez SIDER et dans la banque que nous en avons vu les effets les plus nets en terme de durée du travail.

1.5- Tous ces facteurs ont pu, au cours de la dernière période, accentuer des modes d'engagement professionnel typiques du cadre comme groupe social héritiers de *traits culturels profondément ancrés dans la société française*: le cadre se sent "investi d'une mission qui découle de la noblesse de son état" (d'Iribarne, 92).

1.6- Les *différenciations* passent davantage *au sein* de chacune des deux grandes sous - catégories – ingénieurs et cadres techniques, cadres de la banque PLACEMAN – qu'entre elles: on retrouve chez chacune les mêmes grandes polarisations déterminantes, selon les types de fonctions – "techniques" / "politiques" –, les sexes et les générations. Dans les deux groupes socioprofessionnels d'ingénieurs et de cadres, c'est chez ceux qui sont dans les positions *hiérarchiques* – ou *managériales* – les plus élevées, ou qui manifestent le plus d'ambitions professionnelles, que l'on trouve les horaires de travail les plus longs. Chez eux, aux longues durées de présence dans l'espace professionnel, se combine l'évocation fréquente du phénomène d'envahissement de l'espace-temps du hors travail par les préoccupations liées aux *responsabilités* professionnelles. La notion d'*exemplarité* de leur investissement temporel dans le travail à l'égard de leurs subordonnés est également avancée par certains comme légitimant un tel investissement.

Ces différenciations ont pu être établies dans le cas de l'enquête auprès de plus de 400 cadres de PLACEMAN, compte tenu de la grande diversité des fonctions et des métiers que recouvre l'activité d'encadrement dans cette banque. Elles concernent tout autant les durées hebdomadaires déclarées, les pratiques de travail en dehors des locaux de la firme, que les opinions recueillies à propos de la réduction du temps de travail.

2- Cette situation génère des insatisfactions qui s'expriment par une *aspiration très majoritaire à plus de temps libre*. C'est dans le domaine de la

*famille* que les tensions sont manifestées le plus fréquemment et avec le plus de force. On a ainsi rencontré des hommes de moins de 40 ans dont les enfants sont encore jeunes mais qui désirent s'en occuper ; et d'autres, ayant entre 40 et 50 ans, soit un moment du cycle de vie où se concurrencent par exemple très fortement la mobilisation professionnelle et la nécessité d'un suivi scolaire quand les enfants sont au lycée et que se joue leur réussite dans les études supérieures. Mais les insatisfactions se portent également sur le *manque de temps pour les loisirs* – notamment les loisirs sportifs qu'ils ont été nombreux à pratiquer plus jeunes – et sur la *qualité de la vie professionnelle* elle-même, car souvent ils constatent que les longues durées du travail ne suffisent pas à remplir correctement leur "mission", à satisfaire les attentes d'autrui ou ses propres attentes.

C'est chez les femmes que se situent à la fois les tensions objectives travail/famille les plus fortes, les délibérations subjectives les plus intenses, les pratiques de résistance et de régulation les plus affirmées. dans et hors travail, les réflexions critiques les plus poussées sur les pratiques dominantes (présence n'est pas efficacité...), et les opinions les plus favorables à la réduction du temps de travail. Il est vrai que la courbe de la durée du travail selon l'âge oppose fortement entre femmes et hommes, comme on l'a vu chez les cadres de la banque. A l'accroissement régulier jusqu'à la cinquantaine chez les premiers s'oppose la diminution sensible entre 30 et 40 ans chez les femmes: pour ces dernières, la prégnance de la division sexuelle du travail domestique les amène à renoncer aux ambitions de carrières qui sont celles de leurs collègues masculins, lesquelles se jouent notamment à cet âge. Et cela, bien qu'elles nous donnent une vision apparemment très idéalisée des comportements de leurs conjoints: dans quelle mesure est-ce l'image positive qu'elles cherchent à donner d'elles-mêmes ? Dans quelle mesure cela traduit-il de véritables changements dans la division du travail domestique des jeunes couples d'ingénieurs et de cadres ? Il pourrait y avoir également un phénomène de génération plus large touchant les jeunes cadres de sexe masculin, relativisant la réussite professionnelle, prenant leur distance avec l'entreprise. Mais la relation entre l'âge temps de travail est une donnée traditionnelle, qui signifie aussi que le jeune cadre se "réserve" pour un engagement professionnel ultérieur plus important. La prudence dans l'interprétation s'impose donc, d'autant plus que les femmes cadres interrogées sont pour la plupart des jeunes – de moins de 30 ans–, dont les conjoints ne sont donc pas encore dans la phase la plus intense de leur mobilisation professionnelle

3- Mais quand il s'agit d'imaginer comment cela serait possible "ici et maintenant", *le scepticisme l'emporte*: l'adhésion de principe à la RTT, d'abord en général – c'est-à-dire d'abord pour les "non cadres" –, et dans une moindre mesure pour eux-mêmes, va de pair avec de grandes difficultés à la concevoir pour soi à court terme. Ces difficultés renvoient, nous semble-t-il à trois séries de facteurs.

La première est celle que l'on rencontre dans toutes les catégories de salariés, mais elle est sans doute accentuée chez les cadres par une *moindre distance d'ensemble à l'égard des représentations économiques néo-libérales* – qui impliquent que la première ressource de compétitivité des firmes demeure la diminution des coûts salariaux, donc la pression sur les effectifs. La réduction collective du temps de travail paraît quelque peu utopique compte tenu de l'ensemble de ce qui apparaît comme des "contraintes" pesant sur l'entreprise et sur leur propre activité. D'ailleurs, ne serait-ce que se rapprocher de l'horaire légal des 39 heures apparaît déjà comme un objectif difficilement accessible.

La seconde tient à la prégnance des *conceptions forfaitaires du travail*: ils ont souvent du mal à imaginer que leur propre travail soit "partageable", qu'il s'agisse d'une activité à dominante de "management" – gestion et organisation du travail d'autrui –, ou d'une activité technique plus ou moins spécialisée. Leur conception du travail repose sur la définition d'une mission, ou d'objectifs, qui leur sont assignés, laquelle échappe le plus souvent à leur critique explicite

La troisième tient et aux *risques de marginalisation professionnelle*, ou *d'alourdissement de la charge de travail* des collègues – avec les tensions qui en résulteraient – que font peser toute initiative individuelle de réduction sensible de son propre temps de travail. En effet, la formule la plus crédible immédiatement – elle est d'ailleurs encouragée officiellement chez SIDER et dans la banque PLACEMAN, est le passage individuel à temps partiel, dans des contextes qui sont clairement *défensifs* – les intéressés sont lucides sur le fait que la première motivation de leur entreprise est de peser sur la masse salariale. Or qu'est-ce que le travail à temps partiel sinon une forme de réduction *individuelle* du temps de travail, dont on sait par ailleurs que même lorsqu'il est choisi et réversible il signifie une relative marginalisation parmi les cadres de l'entreprise ? On note d'ailleurs que le fait que "partage du travail" soit spontanément interprété comme "partage des salaires" par ces ingénieurs et cadres n'est presque jamais cité comme un problème dans la formulation des opinions à ce sujet.

4- Dans ce *décalage entre aspirations et engagement pratique dans la revendication et dans l'action*, existe un espace considérable pour les acteurs – notamment syndicaux – qui sauraient l'occuper. A condition que ces derniers puissent peser sur une mise en débat dans l'espace public de l'entreprise des questions cruciales de la "charge" de travail des salariés d'encadrement, de la définition des objectifs qui sont assignés aux services et aux individus, des modes d'évaluation de la mise en œuvre de ces objectifs, et des modes de vie souhaitables. Et qu'ils sachent prendre appui sur les modes de résistance pratiques et symboliques qui existent déjà chez les ingénieurs et cadres afin de limiter les longs horaires, notamment dans les catégories les plus jeunes et les plus féminisées. Car ce ne sont donc pas nécessairement les fractions des cadres qui seraient, a priori, les plus directement concernés par les plus longs horaires qui joueront un rôle moteur dans l'action pour la RTT au sein de ce groupe social<sup>79</sup>. On a pu en citer maints exemples chez les ingénieurs et cadres. L'enquête par questionnaire auprès de plus de 400 cadres bancaires de chez PLACEMAN a d'ailleurs clairement établi la corrélation inverse entre les durées déclarées et l'aspiration à la RTT.

Il nous faut insister sur ce dernier résultat. Il n'est paradoxal qu'en apparence.

- Tout laisse à penser que chez une partie de ceux dont les durées de travail sont les plus courtes (femmes, jeunes, cadres exerçant des activités à dominante technique ou experte), l'autolimitation du temps de travail n'exclut pas l'anticipation d'un investissement personnel ultérieur plus soutenu, accompagnant la progression de carrière.

- Les activités professionnelles de ceux qui limitent leur durée de travail sont probablement en général moins autonomes, plus routinières, moins "poreuses" en temps et plus intenses que d'autres.

- Leurs activités extra - professionnelles plus importantes, tel le travail domestique des femmes, les placent objectivement sous plus forte contrainte de temps que certains de leurs collègues, moins mobilisés en dehors du travail.

---

<sup>79</sup> Cela rejoint une observation de William Grossin (1995), selon laquelle ce n'est pas dans les pays européens où la durée du travail est la plus longue que s'exprime le plus fortement l'aspiration à travailler moins. Comme s'il existait une véritable dynamique du temps libéré, et, au contraire, une véritable paralysie de l'expression des aspirations dans ce domaine dans les catégories les plus mobilisées professionnellement.

- Leur demande plus forte en temps "libre" peut s'inscrire dans une attitude globale plus critique à l'égard d'un modèle de réussite du cadre supposant trop de renoncements au plan extra - professionnel.

5- L'approche biographique – conduite sur les seuls ingénieurs – a montré que ce que tendent à "durcir" les approches statistiques des durées de travail et des attitudes à l'égard du temps de travail apparaît finalement beaucoup plus ambivalent. Derrière la norme statistique d'un investissement plus modéré dans le travail des femmes et des jeunes par exemple, se cachent des attitudes très diverses. Chez les jeunes femmes cohabitent celles qui acceptent de fait le modèle masculin – qu'elles adoptent les comportements de leurs collègues de l'autre sexe, ou qu'elles intériorisent précocement une carrière moins brillante –, et celles qui le contestent en pratique. Chez les jeunes gens, ceux qui se "réservent" pour plus tard, et ceux qui ont renoncé à la norme de carrière. Et chez des ingénieurs plus avancés dans leur cycle de vie on a rencontré des parcours de démobilitation professionnelle probablement peu prévisibles si on avait rencontré ces personnes quelques années plus tôt.

Une telle approche gagnerait à être encore approfondie, dans une perspective de type clinique, permettant de mettre à jour la dynamique de l'ensemble du "système d'activité" (Curie, 94) de la personne. En effet, il est clair que chez une fraction des ingénieurs et cadres dont les activités professionnelles occupent plus de 50 heures hebdomadaires, le temps disponible pour d'autres activités se réduit à une portion congrue. L'absence ou la faiblesse d'activités extra - professionnelles joue alors un rôle spécifique dans cette sorte de spirale propre à une relation de type "addictif" au travail (Guilho-Bailly et Guillet 93), dont on connaît les effets douloureux notamment lors du passage à la retraite. Une telle approche permettrait sans doute de mieux comprendre se produisent les phénomènes de réversibilité ou au contraire d'irréversibilité quant au surinvestissement dans le travail : la capacité de faire face aux situations de "non travail" apparaît liée à la diversité des activités personnelles, professionnelles *et* extra - professionnelles – exercées: ce qui a pu être dit de l'épreuve du chômage – "les sujets dont le monde est pluralisé font face plus facilement" (Clot et Pendariès, 97, p. 56) – ne peut-il être étendu à la préretraite ou à la retraite, et plus largement à toutes les conjonctures de mise à l'épreuve d'une identification excessive au travail et à l'entreprise, conjonctures auxquelles semblent de plus en plus souvent exposés les cadres ?



6- Quatre processus majeurs sont susceptibles de déstabiliser cette situation marquée par les longues durées de travail des cadres français: la montée en puissance des activités dominées par l'expertise en détriment des fonctions d'encadrement hiérarchiques ; le renouvellement des générations, la féminisation, et la mondialisation.

- La montée des activités dominées par l'expertise, le raccourcissement des lignes hiérarchiques, le développement d'organisations matricielles et par "projet" ne peuvent qu'affecter le modèle de carrière de l'ascension dans la ligne hiérarchique. Dans toutes les unités étudiées la tendance est forte à la différenciation des rapports au travail et à l'entreprise selon la position occupée et les perspectives de carrière autorisées en fonction de cette distinction essentielle qui oppose le groupe cadre à lui-même.

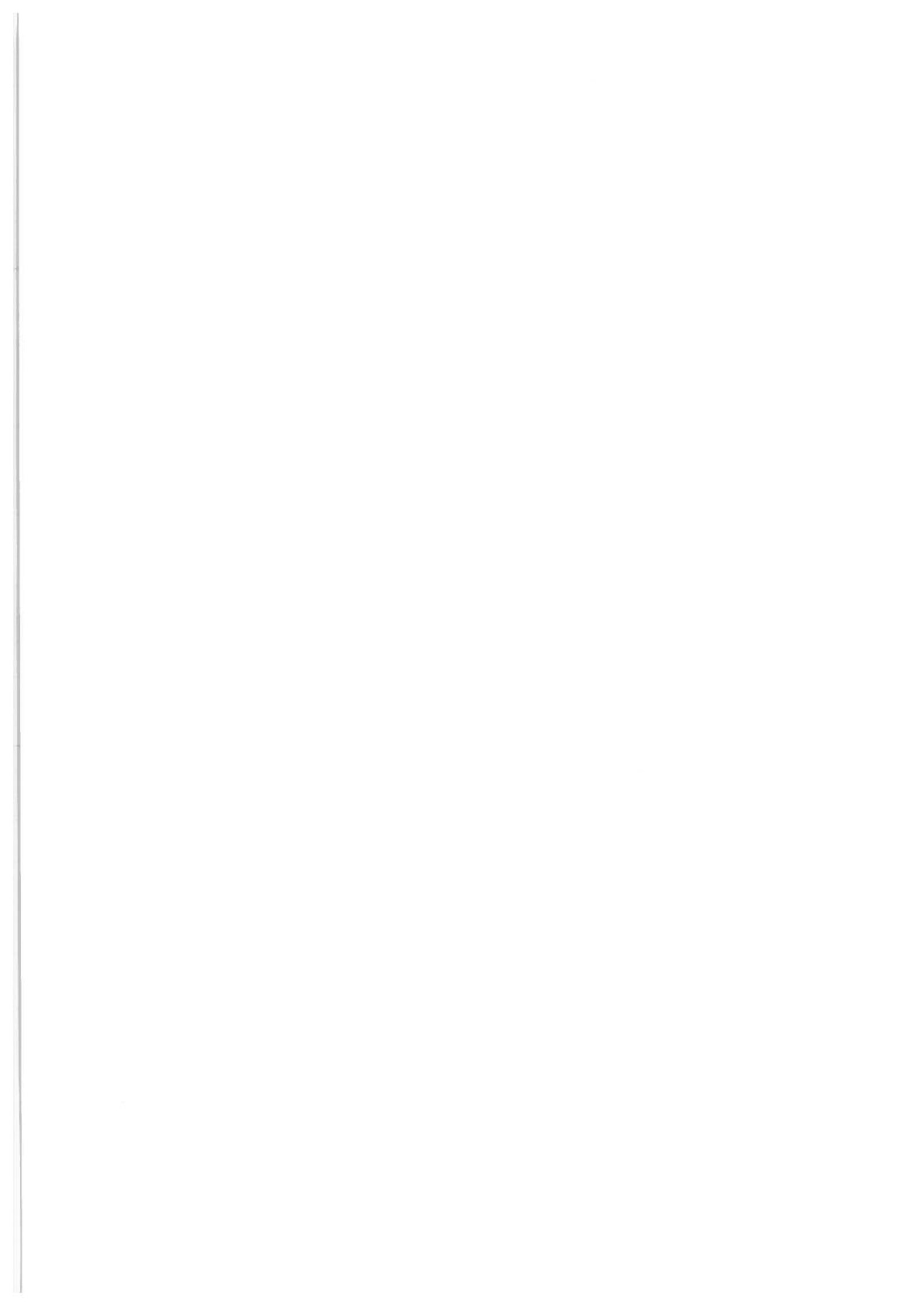
- Le renouvellement des générations pourrait confirmer ce que l'on observe chez de nombreux jeunes ingénieurs et cadres, y compris de sexe masculin, au cours de leurs premières années de vie active.

- La féminisation progressive de la catégorie – spectaculaire dans une entreprise comme PLACEMAN – est sans doute le processus le plus puissant à cet égard. Mais ce mouvement reste globalement assez lent, surtout dans les positions sociales déterminantes dans l'évolution des attitudes au sein de la catégorie, sachant le rôle clef des responsables hiérarchiques, qui "autorisent" ou non de nouvelles pratiques temporelles.

- Dans les firmes multinationales, et au-delà dans toutes les entreprises qui s'insèrent dans des marchés et des réseaux internationaux, la multiplication des échanges de travail avec d'autres pays, le caractère singulier, relatif culturellement, des attitudes des cadres français, apparaît mieux.

Pour autant, chacun de ces processus se heurte à des contre - tendances, dont la principale est évidemment la tendance dominante des employeurs et des gestionnaires à continuer de penser la compétitivité des entreprises comme tributaire avant tout d'une limitation de leurs coûts en personnel, cadres compris.

## ANNEXES



## Annexe 1 : Liste des ingénieurs interviewés

Pseudo	Sexe	Age	Père	Sit fam	Profes conjoint	Diplôme	Nbr Limp.	An Limb.	Service	Fonction	Resp Hiér.	Salaire an 92	Durée W
SIDER													
DEVILLAGE	M	55	Officier car	M,3	Prof	Licence	0	65	Inform Process	Chief service	Oui		55
BRILLANT	M	52	Sous-off car	M,1	SP	ENSEEIHJ	0	68	Entretien Général	Ingénieur en chef	Oui	432 120	48
TACHEL	M	52	Contremaître	M,2	SP	BTS+DEST	0	66	BAT-TAB	"Maîtrise"	Oui	297 719	55
NILLIPI	M	50	Ouvrier sider	M,0	SP	Eco Maîtrise	0	64	Fab Acierie	Chief service	Oui		60
BERTO	M	48	Ingé ENSAM	M,2	SP	ENSAM-Aix	0	72	Inform. GPAO	Chief service	Oui		55
EFFEDE	M	50	Artis Peintre	M,2	SP	ENSAM	0	67	ETN	Chief service	Oui	391 300	45
TARMIN	M	47	Commerçant	M,2	SP	INSA-Lyon	0	71	Entret Mécanique	Chief service	Oui	350 000	55
TILLON	F	40	Sans	C,0	Célib	ENSC Lille	2	89	Process HF	Ingénieur	Non		49
NANCY	M	39	Commerçant	M,2	SP	ECP	1	85	Exploit IIF	Chief service	Oui	296 000	60
NOIREAU	M	37	Contremaître	M,3	SP	Mines Paris		85	MQ	Chief service	Oui	290 000	60
LAFRIN	M	32	Commissaire	M,1	Ingé informaticien	ENSAM-Châl	2	91	BAT-Finissages	Chief service	Oui	260 000	45
BOETO	F	29	Ingénieur	M,0	Ingénieur	DUT+1	2	91	Inform gest	Ingénieur	Non	180 000	46
DREM	F	29	Dentiste	M,1	Ingé Sollac	INPG	0	89	MQ	Ingénieur	Non	200 000	48
TOMMON	F	29	Ouvrier	M,0	Technicien	DUT+ENSPM	0	89	Entretien Général	Ingénieur	Non	177 000	45
STEINBERG	M	28	Ingénieur	M,1	Employée adm	UTC	0	90	Recherche	Ingénieur	Non	192 000	50
LOGAD-SARIES													
FIEDES	M	40	Ingénieur	M,3	Cadre commercial	INSA+IAE	2	83	Arch Spéc	Chief Projet	Non	390 000	45
TEBERT	M	37	Employé	M,3	Dentiste	ENSAM	1	84	Comm. Tran. In	Resp Activité	Oui	329 300	45
TIEP	M	35	Ag. de maîtr	S, 2	Ens secondaire	ISEP+ n. DEA	2	90	Arch Spéc	IE	Non	230 800	45
BRAUGUE	F	35	Ingénieur	D, 2	Ingénieur	Mines St Etie	0	84	Comm, Tran, In	IE	Non	260 900	45
REBILLEAU	M	34	Ens LEP	M, 0	Assist dentiste	INJ	2	94	Syst Défense	Adj. Chef Dept	Oui	320 000	45
OXUS	M	31	Empl Banque	M, 0	Ass Pharmactien	ENSI-Caen+spé	2	90	Syst Défense	IE	Non	240 000	45
CHEMIL	M	31	Inspect E.N.	C, 0	Doctortat	Doctorat	0	90	Archit Spécial	IE	Non	220 700	50
DRABENNE	M	30	Ingénieur	M, 1	Médecin	ENSERG	2	94	Syst Défense	IE	Non	260 000	45
DRASSOUB	M	28	Enseign second	C, 0	ENSAM+DEA	ENSAM+DEA	0	91	Archit Spécial	IE	Non	187 000	42
TRAMEIL	M	27	Ouvrier	M, 1	Institutrice	DESS	0	91	Comm. Tran, In	IE	Non	170 000	45

Pseudo	Sexe	Age	Père	Sit fam	Profes conjoint	Diplôme	Nbr Emp.	An Emb.	Service	Fonction	Resp Hiér.	Salaire an 92	Durée W
MICROTEC													
RENDEMA	M	53	Ingénieur	M,4	Sans prof	ENPC	2	84	RetD	Dir Techn	Non	550000	47
VELEAU	M	41	Ingénieur	M,1	SP	ESIE	2	81	Applications	Chef Serv	Oui	311400	50
RUBLE	M	41	Ingen autod	M,2	Maitre Conférence	Doctorat	1	87	Process	Chief Serv	Oui	298000	50
TARPOLIK	M	39	Ouvrier	M,2	Sans prof	Doctorat	1	87	Marketing	Ingénieur	Non	256000	45
LINTHES	M	37	Ingénieur	M,3	Institutrice	Doctorat	1	86	Process	Chief Serv	Oui	264418	50
CIGERA	M	38	Maçon	C, O	Etudiante	ENSEA	0	83	Qualité	Ingénieur	Non		
SEZAS	F	38	Ingénieur	C,O	Célib	DUT+CNAM	1	80	Contr Qualité	"Techn assim"	Non	190599	44
SUMAT	F	37	Employé	D,2	Div(ingé)	DUT+NFI	1	80	Conception	Ingénieur	Non	180000	45
DRABERD	F	37	P. Agricult	C,1	Célib	ENSCPC	2	83	Production	Chief Serv	Oui	211800	45
PRESSON	F	36	Cadre autod	M,1	Prof LEP	IAE Bac+2	2	90	Marketing	Ingénieur	Non		40-45
SOVAISU	M	35	Art. Maçon	C,O	Célib	DUT+NFI	0	81	Engineering	Ingénieur	Non	200000	44
DIAUSEAU	M	35	Maçon	M,1	Div- remar (?)	DUT+INSA	1	90	Conception	"Technicien"	Non	238000	45
ROMENI	F	30	Ingénieur	M,2	Cadre de gestion	ESI	0	90	Informatique	Ingénieur	Non	152700	SR
VAN DUNG	M	29	Boat People	M,1	Etudiant	DUT+DESS	0	92	Conception	Ingénieur	Non	170000	42
TOURTO	F	27	Ouvrier	C,O		ENSPG	0	90	Conception	Ingénieur	Non		43
TORINO	F	27	Agricult.	M,O	Technicien EDF	DEA	0	93	Applications	Ingénieur	Non	0	SR

## **Annexe 2: Les différentes formules de temps partiel proposé par PLACEMAN**

- **Le temps partiel** (accord de juin 1982): de 40 à 80% d'un temps plein réparti en jours ou demi-journées, sans compensation.

- **Le temps partiel aidé** (accords d'août 1994 et octobre 1996): de 40 à 90% d'un temps plein réparti en jours ou demi-journées, avec une compensation de 10 à 5% et une cotisation retraite sur la base d'un temps plein.

- **Le temps partiel annualisé** (accords d'août 1994 et octobre 1996): de 10 à 50 jours de congés supplémentaires, sans compensation, salaire lissé sur l'année, réparti par période d'au moins 5 jours.

- **Le binôme** (accords de juin 1982 et août 1994): 50% d'un temps plein réparti en jours ou demi-journée, compensé ou non selon la formule de temps partiel (normal ou aidé) et cotisation retraite sur la base d'un temps plein.

- **Le temps plein aménagé** (accord de juin 1982): 100% d'un temps plein réparti sur 4 ou 4,5 jours. Si c'est sur 4 jours, le jour non travaillé peut être différents chaque semaine dans le cas d'un roulement entre plusieurs personnes.

- **Le travail à 90%** (accords de juin 1985 et octobre 1996): 90% réparti sur 4, 4,5 ou 5 jours, compensé ou non selon la formule de temps partiel (normal ou aidé)

- **La retraite progressive** (accords d'Avril 1996 et mai 1997): 50% payé 70% ou 75% payé 90% et cotisation retraite sur la base d'un plein temps.

Il n'est pas possible de cumuler temps partiel et temps partiel annualisé. Les personnes à temps partiel peuvent acquérir des jours de congés supplémentaires (10 au maximum) par réduction de la gratification de fin d'année (13ième mois).

## Annexe 3: Le questionnaire

### I/ CARACTERISTIQUES PERSONNELLES ET FAMILIALES

1/ Quel âge avez-vous?

- |                    |                          |                   |                          |                   |                          |                   |                          |
|--------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| 1. Moins de 25 ans | <input type="checkbox"/> | 3. De 30 à 34 ans | <input type="checkbox"/> | 5. De 40 à 44 ans | <input type="checkbox"/> | 7. De 50 à 55 ans | <input type="checkbox"/> |
| 2. De 25 à 29 ans  | <input type="checkbox"/> | 4. De 35 à 39 ans | <input type="checkbox"/> | 6. De 45 à 49 ans | <input type="checkbox"/> | 8. Plus de 55 ans | <input type="checkbox"/> |

2/ Quel est votre sexe?

- |             |                          |            |                          |
|-------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| 1. Masculin | <input type="checkbox"/> | 2. Féminin | <input type="checkbox"/> |
|-------------|--------------------------|------------|--------------------------|

3/ Combien avez-vous d'enfants à charge?

[ ] 3.1/ Dont moins de 6 ans [ ]

4/ Quel est votre lieu de résidence? (Indiquez les 2 premiers chiffres de votre code postal)

[ ][ ]

5/ Quelle est votre situation familiale?

- |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Marié(e), Union libre | <input type="checkbox"/> | 3. Séparé(e), Divorcé(e) | <input type="checkbox"/> |
| 2. Célibataire           | <input type="checkbox"/> | 4. Veuf (veuve)          | <input type="checkbox"/> |

6/ Si vous vivez en couple, quelle est la situation actuelle de votre conjoint?

- |  |                          |                           |                          |             |                          |
|--|--------------------------|---------------------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| 1. Exerce une activité professionnelle | <input type="checkbox"/> | 3. Etudiant(e), stagiaire | <input type="checkbox"/> | 5. Au foyer | <input type="checkbox"/> |
| 2. Chômeur(se)                         | <input type="checkbox"/> | 4. Retraité(e)            | <input type="checkbox"/> | 6. Autre    | <input type="checkbox"/> |

Si 1:

6.1/ Quel est son emploi? (Soyez le plus précis possible) \_\_\_\_\_

6.2/ Son contrat de travail est-il?

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| 1. Contrat à durée indéterminée (CDI)           | <input type="checkbox"/> |
| 2. Contrat à durée déterminée (CDD), intérim... | <input type="checkbox"/> |
| 3. Autre (précisez) _____                       | <input type="checkbox"/> |

6.3/ Travaille-t-il (elle) à?

- |                |                          |                 |                          |
|----------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| 1. Temps plein | <input type="checkbox"/> | 3. Moins de 80% | <input type="checkbox"/> |
| 2. 80% ou 90%  | <input type="checkbox"/> |                 |                          |

7/ Quel est le revenu global mensuel net en 1996 de votre ménage?

- |                         |                          |                         |                          |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| 1. Moins de 20 000F     | <input type="checkbox"/> | 3. De 30 000F à 39 999F | <input type="checkbox"/> | 5. De 50 000F à 59 999F | <input type="checkbox"/> |
| 2. De 20 000F à 29 999F | <input type="checkbox"/> | 4. De 40 000F à 49 999F | <input type="checkbox"/> | 6. 60 000F et plus      | <input type="checkbox"/> |

8/ En dehors de votre travail à PLACEMAN, exercez-vous une autre activité?

- |                             |                          |                           |                          |
|-----------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| 1. Associative ou bénévolat | <input type="checkbox"/> | 3. Autre (précisez) _____ | <input type="checkbox"/> |
| 2. D'élue(e) local(e)       | <input type="checkbox"/> | 4. Aucune                 | <input type="checkbox"/> |

9/ Quel est votre temps de trajet moyen quotidien (aller et retour) de votre domicile à votre lieu de travail? [ ][ ] MN

### II/ FORMATION ET CARRIERE

10/ Quel est votre diplôme le plus élevé? (Soyez le plus précis possible. Exemple: DESS Finance et non pas DESS) \_\_\_\_\_

10.1/ En quelle année l'avez vous obtenu?

19[ ][ ]

10.2/ Quel est son niveau?

- |                          |                          |                                  |                          |
|--------------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| 1. CAP/BEP ou moins      | <input type="checkbox"/> | 4. BAC + 3 ou équivalent         | <input type="checkbox"/> |
| 2. BAC ou équivalent     | <input type="checkbox"/> | 5. BAC + 4 ou équivalent         | <input type="checkbox"/> |
| 3. BAC + 2 ou équivalent | <input type="checkbox"/> | 6. Bac + 5 et plus ou équivalent | <input type="checkbox"/> |

11/ Depuis le début de votre carrière professionnelle combien avez-vous eu d'employeurs, y compris votre employeur actuel?

- |   |         |                                       |         |
|---|---------|---------------------------------------|---------|
| 1. Dans le secteur financier (banque, assurance...) | 1[ ][ ] | 2. Dans d'autres secteurs d'activités | 2[ ][ ] |
|---|---------|---------------------------------------|---------|

12/ Quelle est votre ancienneté? (Nombre d'années. Exemples: Si inférieur à 1 an, mettre 1; si moins d'1 an 1/2, mettre 1, si 1 an 1/2 et plus, mettre 2)

- |                             |         |          |                          |         |          |
|-----------------------------|---------|----------|--------------------------|---------|----------|
| 1. Dans la banque PLACEMAN? | 1[ ][ ] | Année(s) | 2. Dans le poste occupé? | 2[ ][ ] | Année(s) |
|-----------------------------|---------|----------|--------------------------|---------|----------|

13/ Quel est le premier poste que vous avez occupé à PLACEMAN? (Soyez le plus précis possible) \_\_\_\_\_

13.1/ Avec quel statut:

- |            |                          |                         |                          |
|------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| 1. Employé | <input type="checkbox"/> | 4. Attaché de direction | <input type="checkbox"/> |
| 2. Gradé   | <input type="checkbox"/> | 5. Cadre de direction   | <input type="checkbox"/> |
| 3. Cadre   | <input type="checkbox"/> |                         |                          |

13.2/ Dans quel métier / fonction? (2 réponses possibles, exple: pour un informaticien au métier titres, cochez 5 et 8)

- |                                       |                          |                               |                          |
|---------------------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| 1. Banque commerciale                 | <input type="checkbox"/> | 7. Back office                | <input type="checkbox"/> |
| 2. Gestion institutionnelle et privée | <input type="checkbox"/> | 8. Informatique               | <input type="checkbox"/> |
| 3. Activités de marché et A.L.M.      | <input type="checkbox"/> | 9. Juridique et fiscal        | <input type="checkbox"/> |
| 4. Conseil                            | <input type="checkbox"/> | 10. Ressources Humaines       | <input type="checkbox"/> |
| 5. Titres                             | <input type="checkbox"/> | 11. Administration générale   | <input type="checkbox"/> |
| 6. Gestion des participations         | <input type="checkbox"/> | 12. Finance, compta., gestion | <input type="checkbox"/> |
|                                       |                          | 13. Risques, inspection       | <input type="checkbox"/> |
|                                       |                          | 14. Autres                    | <input type="checkbox"/> |

### III/ SITUATION PROFESSIONNELLE ET TRAVAIL

14/ Quelle est votre fonction actuelle? (Soyez le plus précis possible) \_\_\_\_\_

15/ Dans quel métier / fonction? (Deux réponses possibles, par exemple: pour un informaticien au métier titres, cochez 5 et 8)

- |                              |                          |                               |                          |                            |                          |
|------------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| 1. Banque commerciale        | <input type="checkbox"/> | 6. Gestion des participations | <input type="checkbox"/> | 11. Admin. générale        | <input type="checkbox"/> |
| 2. Gestion instit. et privée | <input type="checkbox"/> | 7. Back office                | <input type="checkbox"/> | 12. Finance, compta., gest | <input type="checkbox"/> |
| 3. Activités de marché       | <input type="checkbox"/> | 8. Informatique               | <input type="checkbox"/> | 13. Risques, inspection    | <input type="checkbox"/> |
| 4. Conseil                   | <input type="checkbox"/> | 9. Juridique et fiscal        | <input type="checkbox"/> | 14. Autres                 | <input type="checkbox"/> |
| 5. Titres                    | <input type="checkbox"/> | 10. Ressources Humaines       | <input type="checkbox"/> |                            |                          |
- 16/ Quel est votre classification?
- |             |                          |             |                          |                 |                          |
|-------------|--------------------------|-------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| 1. Classe 5 | <input type="checkbox"/> | 3. Classe 7 | <input type="checkbox"/> | 5. Hors Classe. | <input type="checkbox"/> |
| 2. Classe 6 | <input type="checkbox"/> | 4. Classe 8 | <input type="checkbox"/> |                 |                          |

17/ Considérez-vous que votre situation professionnelle actuelle est?

- |                         |                          |                           |                          |
|-------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| 1. Satisfaisante        | <input type="checkbox"/> | 3. Plutôt insatisfaisante | <input type="checkbox"/> |
| 2. Plutôt satisfaisante | <input type="checkbox"/> | 4. Insatisfaisante        | <input type="checkbox"/> |

18/ Quelles sont éventuellement vos principales préoccupations actuelles? Pouvez-vous indiquer votre degré de préoccupation en donnant une note de 0 à 10. (0 si ce n'est pas du tout une préoccupation, 10 si c'est une préoccupation très importante, les notes intermédiaires vous permettent de moduler votre réponse)

- |                           |         |                        |         |
|---------------------------|---------|------------------------|---------|
| 1. Insécurité de l'emploi | 1[ ][ ] | 6. Charge de travail   | 6[ ][ ] |
| 2. Conditions de travail  | 2[ ][ ] | 7. Horaires de travail | 7[ ][ ] |

3. Niveau de responsabilité insuffisant 3 [ ] [ ] 8. Impossibilité d'exprimer ses compétences 8 [ ] [ ]  
 4. Intérêt du poste occupé 4 [ ] [ ] 9. Rémunération insuffisante 9 [ ] [ ]  
 5. Perspectives de carrière 5 [ ] [ ] 10. Autres (précisez) \_\_\_\_\_ 10 [ ] [ ]

- 19/ Quel est votre revenu annuel net? (Y compris bonus)  
 1. Moins de 200 000F 1 [ ] 4. De 300 000F à 399 999F 4 [ ] 7. De 600 000F à 699 999F 7 [ ]  
 2. De 200 000F à 249 999F 2 [ ] 5. De 400 000F à 499 999F 5 [ ] 8. 700 000F et plus 8 [ ]  
 3. De 250 000F à 299 999F 3 [ ] 6. De 500 000F à 599 999F 6 [ ]

- 19.1/ Si vous avez eu un bonus l'année dernière, quel pourcentage de votre revenu annuel net représentait-il? %  
 20/ Est-ce que vous occupez? 1. Un poste d'encadrement 1 [ ] 3. Autre 3 [ ]  
 2. Une poste d'expertises, d'études, de conseils... 2 [ ]

- Si 1: 20.1/ A quel rang hiérarchique vous situez vous?  
 1. Responsable de métier ou adjoint 1 [ ] 4. Adjoint responsable de service 4 [ ]  
 2. Responsable de direction ou adjoint 2 [ ] 5. Autre 5 [ ]  
 3. Responsable de service 3 [ ]

- 21/ Combien avez vous de collaborateurs sous votre responsabilité hiérarchique? [ ] [ ] 21.1/ Dont cadres [ ] [ ]  
 22/ Parmi ces collaborateurs, combien travaillent à temps partiel? [ ] [ ] 22.1/ Dont cadres [ ] [ ]

- 23/ Jugez-vous votre travail comme? 1. Plutôt routinier 1 [ ] 2. Plutôt varié 2 [ ]  
 24/ Est-ce que vous travaillez par objectifs? 1. Oui 1 [ ] 2. Non 2 [ ]

- 25/ Devez-vous rendre compte à la fois de la manière dont vous organisez votre travail et des résultats de votre travail ou seulement des résultats?  
 1. Plutôt organisation et résultats 1 [ ] 2. Plutôt résultats seulement 2 [ ]

- 26/ Le contrôle exercé sur votre travail et vos résultats vous paraît-il?  
 1. Relativement lourd 1 [ ] 3. Assez léger 3 [ ]  
 2. Assez lourd 2 [ ] 4. Relativement léger 4 [ ]

- 27/ Quels sont les trois principaux critères qu'il faut remplir, selon vous, pour obtenir un poste plus intéressant? (Numérotez de 1 à 3, 1 étant le critère principal)  
 1. La compétence 1 [ ] 4. Les qualités humaines 4 [ ] 6. Le temps de travail 6 [ ]  
 2. L'ancienneté 2 [ ] 5. Les résultats obtenus 5 [ ] 7. Autre (précisez) \_\_\_\_\_ 7 [ ]  
 3. Les relations 3 [ ]

**IV/ TEMPS DE TRAVAIL**

- 28/ Travaillez-vous? 1. A temps plein 1 [ ] 2. A temps partiel 2 [ ]

- Si 2: 28.1/ Quelle formule de temps partiel? (Soyez le plus précis possible. Exemple: 80% sur 4 jours) \_\_\_\_\_  
 28.2/ Pour quelle(s) raison(s)? (Expliquer en quelques mots) \_\_\_\_\_  
 28.3/ Etes-vous satisfait? 1. Oui 1 [ ] 2. Non 2 [ ] Pourquoi? (Expliquer en quelques mots) \_\_\_\_\_

- 29/ Travaillez-vous dans le régime d'horaire variable? 1. Oui 1 [ ] 2. Non 2 [ ] Pourquoi? \_\_\_\_\_  
 Si oui, 29.1/ Le régime d'horaire variable vous satisfait-il? 1. Oui 1 [ ] 2. Non 2 [ ] Pourquoi? \_\_\_\_\_

- 30/ Pensez-vous qu'il soit utile de badger? 1. Oui 1 [ ] 2. Non 2 [ ] Pourquoi? \_\_\_\_\_

- 31/ Quel est votre temps de travail hebdomadaire moyen? (Nombre d'heures) [ ] [ ] H

- 32/ Pouvez-vous détailler votre temps de travail hebdomadaire moyen dans les lieux suivants? (Nombre d'heures)  
 1. Dans les locaux de PLACEMAN (Bureau, salle de réunion...) [ ] [ ] H  
 2. Chez les partenaires de l'entreprise (Clients...) [ ] [ ] H  
 3. Dans des déjeuners d'affaires, déplacements professionnels, hôtels... [ ] [ ] H

- 33/ Travaillez vous à votre domicile? 1. Jamais 1 [ ] 2. De temps en temps 2 [ ] 3. Souvent 3 [ ]

- Si 2 ou 3: 33.1/ Combien de temps cela représente-t-il en moyenne par semaine? (Nombre d'Heures) [ ] [ ] H

- 34/ Travaillez vous pendant le trajet entre votre domicile et votre lieu de travail?  
 1. Jamais 1 [ ] 2. De temps en temps 2 [ ] 3. Souvent 3 [ ]

- Si 2 ou 3: 34.1/ Combien de temps cela représente-t-il en moyenne par semaine? (Nombre d'Heures) [ ] [ ] H

- 35/ Travaillez vous avec des outils informatiques, télématiques, téléphoniques tels que micro ordinateur fixe ou portable, téléphone portable, vidéo conférence, messagerie...?  
 1. Jamais 1 [ ] 3. Souvent 3 [ ]  
 2. De temps en temps 2 [ ]

- Si 2 ou 3, 35.1/ Combien de temps y passez vous approximativement sur une journée? [ ] [ ] H

- 36/ Comment ressentez-vous cette diversification des lieux et des outils de travail? Pouvez-vous indiquer votre degré d'adhésion à chacune de ces opinions en leur donnant une note de 0 à 10. (10 si vous êtes entièrement d'accord, 0 si vous n'êtes pas du tout d'accord, les notes intermédiaires vous permettent de nuancer votre réponse)

1. C'est positif pour la vie professionnelle 1 [ ] [ ] 5. On gagne en efficacité de travail 5 [ ] [ ]  
 2. C'est positif pour la vie personnelle 2 [ ] [ ] 6. Cela facilite les relations avec les collaborateurs 6 [ ] [ ]  
 3. On gagne en autonomie 3 [ ] [ ] 7. Cela facilite les relations avec la hiérarchie 7 [ ] [ ]  
 4. C'est plus contraignant 4 [ ] [ ]

- 37/ Combien de jours de congés avez-vous effectivement pris entre le 1er juin 1995 et le 31 mai 1996? (Nombres de jours)

- 38/ Avez-vous l'obligation d'être joint à tout moment par la banque? 1. Oui 1 [ ] 2. Non 2 [ ]

- Si oui, 38.1/ Plus précisément, à quel(s) moment(s)? (Plusieurs réponses possibles)  
 1. En semaine, en dehors des heures ouvrables 1 [ ] 3. Autre (précisez) 3 [ ]  
 2. Pendant les week-ends et les vacances 2 [ ]

- 38.2/ Votre rémunération en tient-elle compte? 1. Oui 1 [ ] 2. Non 2 [ ]

- 39/ Vous arrive-t-il de venir à la banque en dehors des heures normales de travail?  
 1. Jamais 1 [ ] 2. De temps en temps 2 [ ] 3. Souvent 3 [ ]

- 40/ Le contenu de votre emploi du temps est-il:  
 1. Relativement semblable tous les jours? 1 [ ] 3. Relativement semblable tous les mois? 3 [ ]  
 2. Relativement semblable toutes les semaines? 2 [ ] 4. Très variable? 4 [ ]

- 41/ Au jour où vous répondez à ce questionnaire connaissez vous assez précisément votre emploi du temps pour:  
 1. Le lendemain 1 [ ] 4. Le trimestre à venir 4 [ ]  
 2. La semaine à venir 2 [ ] 5. Au delà du trimestre 5 [ ]



3. Le mois à venir

42/ Votre rythme de travail vous est-il imposé par? Pouvez-vous indiquer le degré de contrainte imposé par chacun de ces critères en leur donnant une note de 0 à 10. (10 si ce critère est très important, 0 si ce critère n'intervient pas, les notes intermédiaires vous permettent de moduler votre réponse)

- |  |       |
|--|-------|
| 1. Des contraintes techniques (Ouverture du marché...)                       | 1[ ]  |
| 2. Des contraintes horaires (Heures d'ouverture agence...)                   | 2[ ]  |
| 3. La dépendance vis à vis du travail d'un ou plusieurs collègues            | 3[ ]  |
| 4. Des délais fixes à respecter  | 4[ ]  |
| 5. Des demandes extérieures (clientèle) obligeant une réponse immédiate      | 5[ ]  |
| 6. Des demandes extérieures (clientèle) n'obligeant pas de réponse immédiate | 6[ ]  |
| 7. Des demandes internes (services) obligeant une réponse immédiate          | 7[ ]  |
| 8. Des demandes internes (services) n'obligeant pas une réponse immédiate    | 8[ ]  |
| 9. Un chiffre d'affaires à réaliser  | 9[ ]  |
| 10. Des objectifs à respecter  | 10[ ] |
| 11. Complètement autonome  | 11[ ] |
| 12. Autre (précisez) _____   | 12[ ] |

#### VI/ AMENAGEMENT ET REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL

43/ Connaissez vous les formules d'aménagement du temps de travail et de temps partiel proposées par PLACEMAN ainsi que leurs avantages et inconvénients?

- |                |                          |                |                          |
|----------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1. Pas du tout | <input type="checkbox"/> | 3. Plutôt bien | <input type="checkbox"/> |
| 2. Plutôt mal  | <input type="checkbox"/> | 4. Bien        | <input type="checkbox"/> |

Si 2, 3 ou 4,

43.1/ Trouvez vous les compensations en terme de salaires et de cotisations retraites suffisantes?

- |        |                          |        |                          |                |                          |
|--------|--------------------------|--------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1. Oui | <input type="checkbox"/> | 2. Non | <input type="checkbox"/> | 3. Ne sais pas | <input type="checkbox"/> |
|--------|--------------------------|--------|--------------------------|----------------|--------------------------|

44/ Sous certaines conditions, seriez vous intéressé par une réduction de votre temps de travail?

- |        |                          |        |                          |                |                          |
|--------|--------------------------|--------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1. Oui | <input type="checkbox"/> | 2. Non | <input type="checkbox"/> | 3. Ne sais pas | <input type="checkbox"/> |
|--------|--------------------------|--------|--------------------------|----------------|--------------------------|

44.1/ Pour quelle(s) raison(s)? (Expliquer en quelques mots) \_\_\_\_\_

Si oui,

44.2/ Sous quelle forme? 1. Collective  2. Individuelle

44.3/ Avec quelle formule préférentielle? (Une seule réponse possible)

- |                           |                          |                                     |                          |
|---------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| 1. Réduction quotidienne  | <input type="checkbox"/> | 4. Retraite progressive             | <input type="checkbox"/> |
| 2. Réduction hebdomadaire | <input type="checkbox"/> | 5. Congés sabbatique, de formation. | <input type="checkbox"/> |
| 3. Réduction annuelle     | <input type="checkbox"/> | 6. Autre (précisez) _____           | <input type="checkbox"/> |

44.4/ A quelles conditions? (Classez de 1 à 3 par ordre décroissant de préférence)

- |                                    |      |                                |      |
|------------------------------------|------|--------------------------------|------|
| 1. Sans perte de salaire           | 1[ ] | 4. En contrepartie d'embauches | 4[ ] |
| 2. Avec perte partielle de salaire | 2[ ] | 5. Aucune                      | 5[ ] |
| 3. Avec réorganisation du travail  | 3[ ] | 6. Autres (précisez) _____     | 6[ ] |

45/ Voici plusieurs opinions que l'on peut avoir au sujet de l'aménagement et la réduction du temps de travail. Pouvez-vous indiquer votre degré d'adhésion à chacune de ces opinions en leur donnant une note de 0 à 10. (10 si vous êtes entièrement d'accord, 0 si vous n'êtes pas du tout d'accord, les notes intermédiaires vous permettent de nuancer votre réponse)

- |  |       |
|--|-------|
| 1. L'aménagement et la réduction du temps de travail sont incompatibles avec la fonction de manager                      | 1[ ]  |
| 2. L'aménagement et la réduction du temps de travail sont incompatibles avec le statut de cadre                          | 2[ ]  |
| 3. L'aménagement et la réduction du temps de travail sont incompatibles avec la fonction que j'exerce                    | 3[ ]  |
| 4. J'ai une telle charge de travail que je ne pourrais pas réduire mon temps de travail                                  | 4[ ]  |
| 5. Si je réduis mon temps de travail, ma charge de travail ne sera pas réduite pour autant                               | 5[ ]  |
| 6. L'aménagement et la réduction du temps de travail sont incompatibles avec l'organisation du travail de mon service    | 6[ ]  |
| 7. Si je réduis mon temps de travail, je n'aurai plus les informations nécessaire pour remplir ma mission                | 7[ ]  |
| 8. Si je réduis mon temps de travail, je donnerai une mauvaise image à mes collaborateurs                                | 8[ ]  |
| 9. Mes supérieurs n'accepteraient pas que je réduise mon temps de travail  | 9[ ]  |
| 10. Je ne peux pas réduire mon temps de travail car mes subordonnés ne le comprendraient pas                             | 10[ ] |
| 11. Si je réduis mon temps de travail, mon salaire sera moins important et je perdrai des avantages sociaux              | 11[ ] |
| 12. Si je réduis mon temps de travail, je risque de faire baisser mes augmentations individuelles de salaire (bonus)     | 12[ ] |
| 13. En réduisant mon TT je risque d'amputer ma carrière car cela aura un effet négatif sur l'appréciation de mon travail | 13[ ] |
| 14. Si je réduis mon TT, je serai parmi les premiers à perdre mon emploi en cas de licenciements                         | 14[ ] |
| 15. Ce n'est pas la peine que je réduise mon temps de travail car on n'embauchera pas plus                               | 15[ ] |
| 16. Je ne souhaite pas réduire mon temps de travail car j'aime ce que je fais  | 16[ ] |
| 17. Je ne souhaite pas réduire mon temps de travail car je ne sais pas ce que je ferais de mon temps libre               | 17[ ] |

46/ Pouvez-vous citer 3 principaux freins à l'aménagement et la réduction du temps de travail? \_\_\_\_\_

47/ Pouvez-vous citer au moins 3 principales conditions qui vous inciteraient à réduire votre temps de travail? \_\_\_\_\_

48/ Si vous ne travaillez pas à temps partiel, avez vous déjà demandé à travailler à temps partiel à PLACEMAN?

- |        |                          |        |                          |
|--------|--------------------------|--------|--------------------------|
| 1. Oui | <input type="checkbox"/> | 2. Non | <input type="checkbox"/> |
|--------|--------------------------|--------|--------------------------|

Si oui,

48.1/ Votre demande a-t-elle été acceptée? 1. Oui  2. Non

Si oui, 48.1.1/ Quelle formule? (Soyez le plus précis possible. Exemple: 80% sur 4 jours) \_\_\_\_\_

48.1.2/ Etiez-vous satisfait? (Expliquer en quelques mots) \_\_\_\_\_

Si non, 48.1.3/ Pour quelle(s) raison(s) a-t-elle été refusée? (Expliquer en quelques mots) \_\_\_\_\_

#### VI/ COMMENTAIRES ET SUGGESTIONS

Merci d'avoir pris le temps de participer à cette enquête.

Elle vous a peut-être suggéré des remarques, aussi bien sur le questionnaires lui-même, que sur les thèmes qu'il aborde ou pas.

Dans ce cas, n'hésitez pas à nous faire part de vos commentaires et suggestions. Nous vous en serions très reconnaissants. \_\_\_\_\_

A la suite de cette enquête, des entretiens seront effectués auprès de certains d'entre-vous. (Entretien d'environ 1 heure enregistré sur magnétophone). Si vous acceptez qu'un chercheur vous interroge, pouvez-vous nous faire parvenir vos coordonnées téléphoniques par courrier au LEST - CNRS, 35 avenue Jules Ferry, 13 626 Aix en Provence, à l'attention de Mélanie Bocchino ou lui téléphoner au 04 66 68 08 21

## Annexe 4: Liste des cadres interviewés

Pseudo	sexe	âge	siffa, nbre enf	prof. conjoint	diplôme	nbre empl, anc	fonction	métier	classe	resp hier, (nbre sub.)	saiaire (kf), (% bonus)	temps	durée du travail	RTT	forme	formule	condition 1
Alice	F	>55	D		DESS Lettres + ENA	2; 12	Admin. du crédit	Banque Commerciale	H.C.	resp. dir. ou adj. (50)	700 / - de plus (30%)	plein	53H	NON		Hebdo.	compensation. salariale totale
Nathalie	F	30 / 34	M, 1	Ingénieur d'affaires	DESS Info. appl. sces terre	1; 4	Admin. de bases de données	Informatique	C5	expert (0)	Moins de 200	plein	40H	OUI		Hebdo.	compensation. sal. partielle
Marie	F	35 / 39	M, 4	adj. sec. général	DEA éco internat	1; 12	chargée de mission	RH	C7	expert (0)	300 / - de 400 (8%)	partiel 90% 4 J	36H		Indiv.	Annuel	Réorganisation
Pierre	M	<30	M, 0	Cadre bancaire	MBA	1; 4	Marketing Admin. ventes	Titres	C6	expert (0)	250 / - de 300	plein	50H	NON			
Hélène	F	45 / 49	D, 1		Maîtrise de psychologie	1; 26	Concepteur Admin. des Données	Informatique	C5	expert (0)	Moins de 200	partiel 80% (2 AM)	37H	NON			
Georges	M	40 / 44	M, 2	Ingénieur Commercial	Sces Po Paris	5; 7	admin. du crédit	Banque Commerciale	H.C.	resp. serv. ou adj. (16)	300 / - de 400 (15%)	plein	50H	NON			
Thierry	M	<30	M, 0	chef projets informatiques.	Ingénieur ESIEA	2; 1	chef de projets informatiques titres	Informatique	C5	expert (0)	200 / - de 250	plein	45H	OUI	Collect	Hebdo.	compensation. sal. partielle
Armant	M	50 / 55	M, 2		Etudes Sup. (Histoire)	1; 26	Gestion. de patrimoine	Gestion privée	H.C.	commercial (0)	400 / - de 500	plein	45H	OUI	Indiv.	Hebdo.	compensation. sal. partielle
Michel	M	40 / 44	M, 2	Secrétaire	Bac B	3; 20	comptabilité OPCVM	Back office	C6	resp. serv. ou adj. (46)	300 / - de 400 (15%)	plein	60H	OUI	Collect	Annuel	compensation. salariale. totale
Catherine	F	35 / 39	M, 3	assistant. resp. Promo. internat.	DESS Finance	2; 5	Direction du Réseau Placements	Banque Commerciale	C7	expert (0)	200 / - de 250	plein	40H	OUI	Indiv.	Hebdo.	Réorganisation
Paul	M	50 / 55	D, 1		BTS Informatique	2; 22	Organisateur. bureautique	Banque Commerciale	C8	expert (0)	300 / - de 400	plein	45H	OUI	Indiv.	autres	Réorganisation
Hugues	M	35 / 39	M, 0	Intermittent du spectacle	ESSEC	1; 11	Contrôle de Gestion	Gestion privée	C7	expert (3)	250 / - de 300	partiel 70% 5 J	32H	OUI	Collect	Hebdo.	Réorganisation. et embauches
Maxime	M	<30	C, 0		Master of Sces Finance	2; 3	Chargé de clientèle	Banque Commerciale	C5	commercial (0)	200 / - de 250	plein	46H	NON			
Laure	F	40 / 44	C, 0		Sces Po Paris	3; 14	Etudes Eco. et Fin.	Autres (SC)	H.C.	resp. dir. ou adj. (20)	600 / - de 700 (30%)	plein	55H	NSP	Indiv.	Hebdo.	comp. sal. part., réorga. et emb.
Cécile	F	50 / 55	M, 3	Chef service, hôpital	Licence Droit	1; 14	Juriste	Juridique et Fiscal	C6	expert (0)	200 / - de 250	plein	50H	OUI	Hebdo.	compensation. salariale. totale	

Pseudo	sexe	âge	sitfa, nombre enf	prof. conjoint	diplôme	nbre empl, anc	fonction	métier	classe	resp hier, (nbre sub.)	saiaire (kf) (% bonus)	temps	durée du travail	RTT	forme	formule	condition 1
Raoul	M	35 / 39	D, 0		DESS Finance	2; 12	financements export	Banque Commerciale	H.C.	resp. serv. ou adj. (2)	500 / - de 600 (15%)	plein	50H	NON			
Olivier	M	30 / 34	M, 2	resp. reporting	ESC Nice	5; 2	Chargé de relation clientèle	Gestion privée	H.C.	commercial (1)	400 / - de 500 (20%)	plein	50H	OUI	Indiv	Annuel	compensation sal. partielle
Alain	M	<30	M, 1		BSC Econ Government	2; 2	Analyste Financier	Gestion des participations	C5	expert (0)	200 / - de 250 (10%)	plein	42H	NON			
Sibylle	F	30 / 34	M, 0	Resp. relations clients banque	HEC	3; 7	Centre de Formation	RH	H.C.	resp. serv. ou adj. (11)	400 / - de 500	plein	55H	OUI	Collect	Congés spec.	compensation sal. partielle
Bertrand	M	45 / 49	M, 0	organisateur	ITB	4; 23	Organisateur	Back office	H.C.	expert (0)	300 / - de 400	plein	47H	OUI	Indiv	Hebdo	Réorganisation
Stéphane	M	40 / 44	M, 3	DRH	IEP Paris, DECS	2; 14	Directeur de Clientèle	Gestion privée	H.C.	resp. dir. ou adj. (9)	600 / - de 700 (12%)	plein	55H	NON			
Bénédictte	F	35 / 39	M, 2	chef de projet informatique	DESS Marchés fin. et finance internat	5; 4	organisation	Admin. générale	C6	expert (0)	200 / - de 250	plein	40H	OUI	Collect	Hebdo.	compensation sal. partielle
Gilles	M	50 / 55	M, 2		Bac Brevet de Banque	1; 27	responsable d'un fichier titres	Titres (info)	C5	admin. (0)	200 / - de 250	plein	40H	OUI		Ret. Prog.	compensation salariale, totale
Francis	M	30 / 34	M, 0	Attachée de presse	Maîtrise Droit	5; 6	dir. affaires juridiques	Juridique et Fiscal	C6	expert (0)	200 / - de 250 (5%)	plein	45H	OUI	Collect	Quot.	Réorganisation.
Christian	M	35 / 39	M, 3	psychologue travail (vacat.)	Institut Commercial de Nancy	2; 3	Syndication de crédits	Banque commerciale	H.C.	commercial (0)	400 / - de 500 (10%)	plein	50H	OUI	Collect	Hebdo.	Réorganisation, et embauches
Hervé	M	>55	M, 3		études sans diplôme 5 ans après BAC	3; 26	Resp. cellule organisation	Admin. générale	H.C.	resp. serv. ou adj. (2)	400 / - de 500 (5%)	partiel 75%	34H				
Nicolas	M	50 / 55	M, 1	Médecin chef de service	Ecole des cadres / INM	3; 12	direction de la communication	Autres (SC)	H.C.	resp. serv. ou adj. (10)	500 / - de 600	plein	50H	NON			
Caroline	F	45 / 49	M, 3		Bac	3; 23	recette applicatifs informatiques.	Titres (info)	C7	resp. serv. ou adj. (6)	250 / - de 300 (3%)	plein 4,5 J	45H	OUI	Collect	Annuel	embauches
Agnès	F	35 / 39	M, 2	Médecin spéc. libéral	HEC	5; 2	Optimisation Rentabilité / Risques	Risques, inspection	H.C.	resp. serv. ou adj. (3)	400 / - de 500 (24%)	plein	45H	OUI	Indiv	Annuel	compensation salariale, totale
Marc	M	<30	M, 1		Ingénieur FIUPSO info. industrielle	3; 1	Ingénieur systèmes et réseaux	Informatique	C6	expert (0)	250 / - de 300	plein	43H	NSP			
Patricia	F	50 / 55	M, 1		CAP de Banque	1; 33	service SVP Réseau	Titres	C5	resp. serv. ou adj. (13)	200 / - de 250 (7%)	partiel 90% 4 J	34H	OUI	Collect	Hebdo.	embauches

## Annexe 5: Freins à la réduction du temps de travail

Freins à l'ARTT cités en premier par les cadres	Nbre de réponses	% du total	Rang
4. Perte de salaire	79	20 %	1
1. Facteurs culturels	62	15 %	2
2. Organisation du travail	53	13 %	3
6. Facteurs économiques et sociaux externes et internes à l'entreprise	39	10 %	4
8. Manque d'adhésion de la hiérarchie	39	10 %	4
7. Autres	36	9 %	6
5. Frein à l'évolution professionnelle	33	8 %	7
9. Incompatibilité avec la fonction exercée	31	8 %	8
3. Charge de travail et objectifs à réaliser	27	7 %	9
Total	398	100 %	

Freins à l'ARTT cités en second par les cadres	Nbre de réponses	% du total	Rang
2. Organisation du travail	71	19 %	1
5. Frein à l'évolution professionnelle	63	17 %	2
4. Perte de salaire	51	14 %	3
1. Facteurs culturels	40	11 %	4
7. Autres	39	10 %	5
3. Charge de travail et objectifs à réaliser	30	8 %	6
6. Facteurs économiques et sociaux externes et internes à l'entreprise	30	8 %	6
8. Manque d'adhésion de la hiérarchie	27	7 %	8
9. Incompatibilité avec la fonction exercée	21	6 %	9
Total	372	100 %	

Freins à l'ARTT cités en troisième par les cadres	Nbre de réponses	% du total	Rang
2. Organisation du travail	56	18 %	1
4. Perte de salaire	55	18 %	2
5. Frein à l'évolution professionnelle	51	16 %	3
1. Facteurs culturels	39	13 %	4
7. Autres	31	10 %	5
6. Facteurs économiques et sociaux externes et internes à l'entreprise	26	8 %	6
3. Charge de travail et objectifs à réaliser	24	8 %	7
8. Manque d'adhésion de la hiérarchie	20	6 %	8
9. Incompatibilité avec la fonction exercée	10	3 %	9
Total	312	100 %	

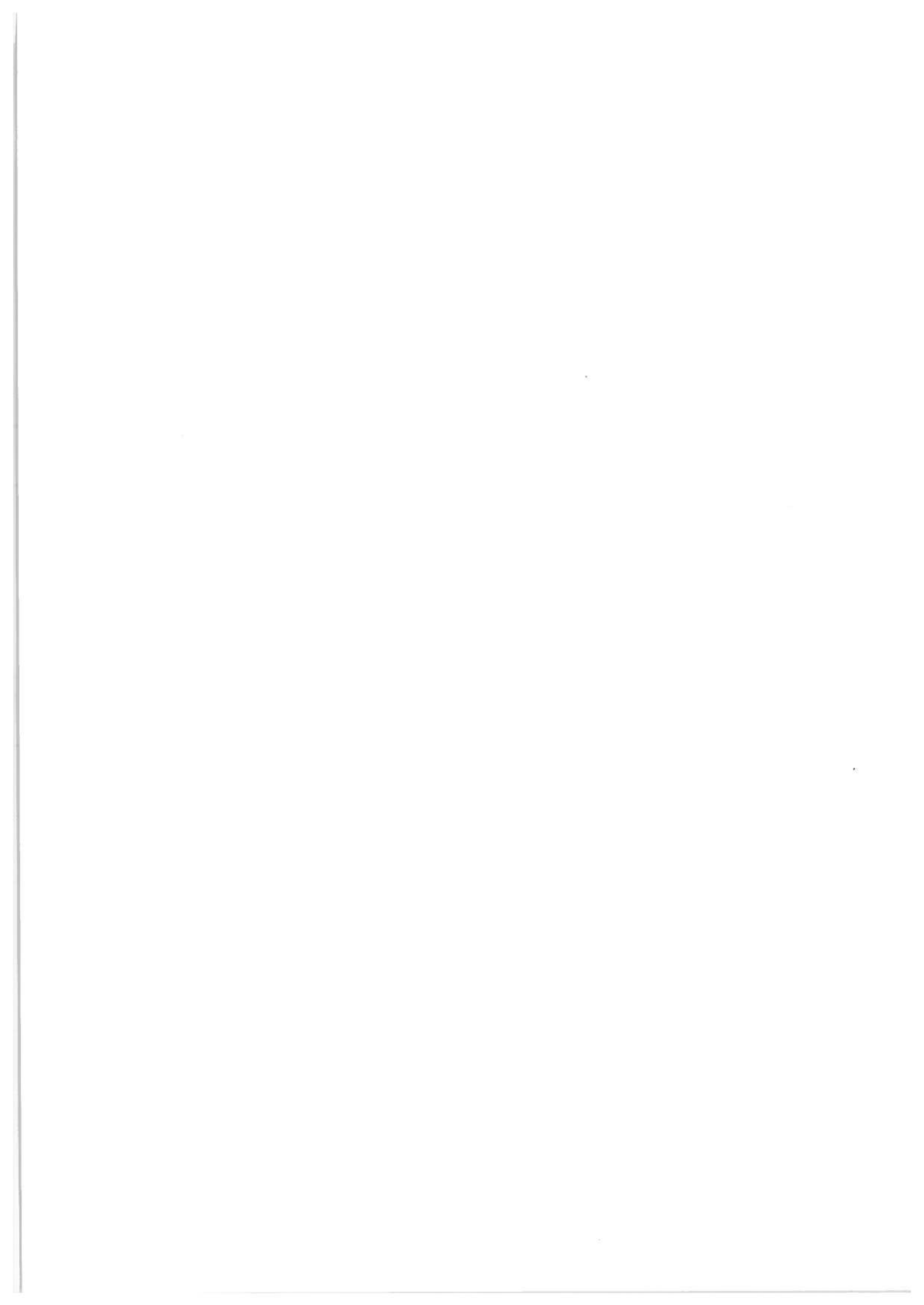
## Annexe 6: Conditions pour réduire son temps de travail

Conditions citées en premier par les cadres	Nbre de réponses	% du total	Rang
3. Motivations personnelles	63	17 %	1
1. Garantie de carrière et de l'intérêt du travail	44	12 %	2
5. Maintien du salaire	43	12 %	3
4. Pouvoir exercer une autre activité salariée ou non	33	9 %	4
12. Faible impact sur le salaire et sa part variable	31	9 %	5
9. Organisation du travail en conséquence	29	8 %	6
2. Exemplarité, clarté et incitation non financière	27	7 %	7
11. Embauche	25	7 %	8
6. Choix collectif ou banalisation	24	7 %	9
8. Manque d'intérêt du travail, baisse des responsabilités,...	17	5 %	10
10. Choix et réversibilité du mode de RTT	16	4 %	11
7. Autres	11	3 %	12
Total	363	100 %	

Conditions citées en deuxième par les cadres	Nbre de réponses	% du total	Rang
9. Organisation du travail en conséquence	52	16.5 %	1
3. Motivations personnelles	51	16 %	2
1. Garantie de carrière et de l'intérêt du travail	43	13.5 %	3
12. Faible impact sur le salaire et sa part variable	38	12 %	4
11. Embauche	27	8.5 %	5
5. Maintien du salaire	25	8 %	6
2. Exemplarité, clarté et incitation non financière	22	7 %	7
4. Pouvoir exercer une autre activité salariée ou non	18	6 %	8
10. Choix et réversibilité du mode de RTT	16	5 %	9
7. Autres	11	3.5 %	10
6. Choix collectif ou banalisation	8	2.5 %	11
8. Manque d'intérêt du travail, baisse des responsabilités,...	5	1.5 %	12
Total	316	100 %	

Conditions citées en troisième par les cadres	Nbre de réponses	% du total	Rang
12. Faible impact sur le salaire et sa part variable	38	16 %	1
3. Motivations personnelles	31	13 %	2
1. Garantie de carrière et de l'intérêt du travail	30	13 %	3
9. Organisation du travail en conséquence	30	13 %	3
2. Exemplarité, clarté et incitation non financière	24	10 %	5
11. Embauche	19	8 %	6
4. Pouvoir exercer une autre activité salariée ou non	18	8 %	7
10. Choix et réversibilité du mode de RTT	12	5 %	8
6. Choix collectif ou banalisation	9	4 %	9
8. Manque d'intérêt du travail, baisse des responsabilités,...	9	4 %	9
5. Maintien du salaire	7	3 %	11
7. Autres	7	3 %	11
Total	234		

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES



- Auberger M.N., Marécheau D.**, "Le temps de travail des cadres en droit social", *Cadres-CFDT*, n° 368, juillet 1995.
- Benguigui G., Griset A., Montjardet D.**, *La fonction d'encadrement*, Collection bibliothèque du CEREQ, Documentation française, 1977.
- Boltanski Luc**, *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Minuit, 1982.
- Bonetteti M., de Gaulejac V.**, "Condamnés à réussir", *Sociologie du travail*, 1982-4.
- Bouchet H.**, "Travail des cadres: changer le mode de calcul" *Stratégie Ressources Humaines*, n° 16, hiver 1995.
- Bouffartigue P.**, "Le temps de travail des cadres: enjeux, potentialités, perplexités", *Stratégie Ressources Humaines*, n° 16, hiver 1995.
- Bouffartigue P.**, "Trajectoire d'entreprise et trajets biographiques. Des ingénieurs face à une rationalisation de leur travail", *Formation-Emploi*, n° 55, 1996-3.
- Boulin J.Y.**, "Réduction du temps de travail: qu'en pensent les cadres ?", *Stratégie Ressources Humaines*, n° 16, hiver 1995.
- Boulin J.Y., Cette G.**, "L'enquête métallurgie: similitudes et différences avec la chimie", *Futuribles*, n° 205, janvier 1996.
- Boulin J.Y., Cette G., Dauchot M., Verger D.**, "Réduction du temps de travail: le point de vue de salariés de la chimie", *Futuribles*, n° 205, janvier 1996.
- Bué J., Dussert**, "Les horaires de travail sont moins réguliers et plus diversifiés en 1991 qu'en 1984", *Premières synthèses*, DARES, n° 28, août 1993.
- Cézar M.** "Des conditions de travail mal supportées", *Travail et Emploi*, n° 51, 1992.
- Clot Y., Pendariès J.R.**, *Les chômeurs en mouvement(s)*, CNAM et APST, MIRE, avril 1997
- Centre Idées**, *Résultats de l'enquête UCC-CFDT sur les lieux, les outils et les temps de travail des cadres*, février 1996.
- Conseil National des Ingénieurs et Scientifiques de France et Comité d'Etudes sur les Formations d'Ingénieurs**, Revue ID, Numéro spécial *11 ème Enquête socio-économique sur la situation des Ingénieurs et Scientifiques*, CNISF et CEFI, janvier 1994.
- Conseil National des Ingénieurs et Scientifiques de France et Comité d'Etudes sur les Formations d'Ingénieurs**, Revue ID, Numéro spécial *12 ème Enquête socio-économique sur la situation des Ingénieurs et Scientifiques*, CNISF et CEFI, janvier 1997.
- Curie J.** "Présentation: faire face au chômage. Problématiques et résultats", *L'orientation scolaire et professionnelle*, Vol. 22, n°4, décembre 1993
- Dauchot M.**, "Les cadres de la chimie veulent du temps libre", *Cadres CFDT*, n° 373, juillet 1996.
- Dussert F., Vinck L.**, "Les horaires de travail en 1991", *DSTE. Dossiers statistiques du travail et de l'emploi*, n°98-99, DARES, Ministère du travail, octobre 1993.
- Fougeyrollas-Scwebel D.**, "Le travail domestique: économie des servitudes et du partage", in Hirata H. et Senotier D., *Femmes et partage du travail*, Syros, 1996.
- Guilho-Bailly M.P. et Guillet D.**, "Quand le travail devient drogue", *Projet*, n°236, 1993.



- Grossin W.**, "Le temps de travail", in de Coster M. et Pichault F. (dir.), *Traité de sociologie du travail*, De-Boeck-Université de Bruxelles, 1994.
- Groux G.**, *Les cadres*, La Découverte, 1984.
- Hirata H.**, "Le travail des femmes: nouveaux partages, nouvelles divisions", in Hirata H. et Senotier D., *Femmes et partage du travail*, Syros, 1996.
- Iribarne (d') Ph.**, *La logique de l'honneur. gestion des entreprises et traditions nationales*. Seuil, 1989.
- Iribarne (d') Ph.**, *Le chômage paradoxal..*, PUF, 1990.
- Iribarne (d') Ph.**, "La noble mission du cadre français", *Cadres-CFDT*, n° 351, mars 1992.
- Michel Lallement et Gilbert Lefevre**, "Temps de travail, temps libéré et identité sociale", *Stratégie Ressources Humaines*, n° 16, hiver 1995.
- Larroutourou P.**, "La semaine de quatre jours pour les cadres", *Stratégie Ressources Humaines*, n° 16, hiver 1995.
- Le Corre V., Marioni P.**, "L'opinion des français début 1994 face aux différentes formes possibles de réduction du temps de travail", *Premières synthèses*, n° 83, février 1995.
- André-Roux V., Le Minez S.**, "Dix ans d'évolution du chômage des cadres", *Premières synthèses*, DARES, N° 29.2, juillet 1997.
- Lojkine J.**, *Les jeunes diplômés. Un groupe social en quête d'identité*, PUF, 1992.
- Mallet, L.**, "Formation des compétences des cadres et efficacité de l'entreprise", *Cadres CDFT*, n° 367, mars 1995.
- Mallet, L.**, "L'évolution des politiques de promotion interne des cadres", *Revue Française de Gestion*, n° 94, juin-août 1993.
- Maurice M., Sellier F., Silvestre J.J.**, *Politiques d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, PUF, 1982.
- Walter J.L.**, *Le travail à temps partiel*, Rapport présenté au nom du Conseil économique et social, Journal officiel, 20 février 1997.
- Zarifian Ph.**, *Le travail et l'événement*, L'Harmattan, 1995.
- Zusmann R.**, "The Middle Levels: Engineers and the "Working Middle Class", *Politics and Society*, Vol 13, n° 3, 1984.



**LABORATOIRE  
D'ECONOMIE  
ET DE  
SOCIOLOGIE  
DU TRAVAIL**

35, avenue Jules Ferry  
13626 Aix-en-Provence Cedex  
Tél. 04 42 37 85 00 - Fax 04 42 26 79 37  
e-mail : [lest@univ-aix.fr](mailto:lest@univ-aix.fr)