

LA REDUCTION COLLECTIVE DU TEMPS DE TRAVAIL CHEZ LES CADRES UN BILAN AMBIVALENT

Hormis la France, les processus de RTT engagés dans plusieurs pays (Allemagne et Pays-Bas par exemple) ont souvent écarté les cadres.

L'application des «35 heures» s'est réalisée en France selon des modalités particulières (jours non travaillés, fréquence des forfaits jours) et un contrôle souvent spécifique (gestion des présences par défaut et auto-déclaration). Certaines lacunes du processus de négociation ont été dénoncées : le classement abusif dans la catégorie «cadre dirigeant», la dérive dans l'application du forfait jour (Steinman, 2001) ou l'absence de prise en compte des spécificités du travail des cadres.

La réorganisation du travail s'est heurtée à un certain nombre de réticences, surtout liées aux difficultés de concilier les exigences des différents acteurs (l'entreprise, le client ou le salarié) notamment dans les services tournés vers le public. Des aménagements ont toutefois été expérimentés comme :

- La délégation de responsabilités vis à vis de cadres et de non cadres, le partage des connaissances ;
- Le développement de la polyvalence dans les équipes ;
- La restriction de la plage horaire des réunions, la mise en oeuvre de chartes de bonnes pratiques (ordre du jour, respect des horaires) ;
- La régulation dans l'usage des TIC ;
- La simplification des processus de décision ou professionnalisme accru des conduites de projets ;
- La restriction des champs d'intervention des commerciaux ou la révision des objectifs.

Malgré les doutes que certains pouvaient exprimer sur les bénéfices des 35 heures pour les cadres (Bouffartigue, 1998 ; Lebaube, Giacometti et Baverel, 1998), les cadres apparaissent plus satisfaits que les autres salariés du bilan global de la RTT (Delteil et Meda, 2002). Leur bilan personnel est cependant nettement plus positif sur la vie hors travail que sur la vie au travail. Selon le Ministère de l'emploi ³(Delteil et Meda, 2002), 67% des cadres constatent une amélioration de leur vie quotidienne alors qu'ils ne sont que 32% pour les conditions de travail. Cette satisfaction est particulièrement forte pour les femmes. La RTT signifie du temps accru pour soi et une amélioration de la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle.

3.1. UNE SATISFACTION GLOBALE PLUS ELEVEE POUR LES CADRES QUE POUR LES AUTRES SALARIES

A travers la valorisation de l'ensemble des temps sociaux et pas seulement du temps professionnel, la RTT est porteuse de changements pour l'identité des cadres dont on pourrait supposer que la reconnaissance peut maintenant emprunter d'autres voies que

³ Enquête RTT et modes de vie conçue par la DARES au long de l'année 2000 visant à comprendre les effets de la RTT sur les modes de vie des salariés aussi bien au travail qu'en dehors du travail. Cette enquête a été menée auprès de 1618 salariés dont 262 cadres

l'investissement professionnel. Par ailleurs, la RTT pourrait avoir un effet positif sur la mixité des carrières des cadres grâce à l'amélioration de la conciliation vie personnelle/vie professionnelle, la banalisation des absences de l'entreprise permise par le compte épargne-temps et la remise en cause de la disponibilité comme critère principal d'évaluation.

L'enquête « RTT et modes de vie » menée par la DARES et citée ci-dessus, révèle une satisfaction globale des cadres vis à vis de la RTT plus forte que celle des autres catégories, malgré une augmentation de la charge de travail plus prononcée que dans les autres catégories, caractérisée par un resserrement des normes, du contrôle et une augmentation des objectifs. Il convient de noter que cette satisfaction se réfère davantage à la vie hors travail qu'à la vie professionnelle. Le temps libre est, chez les cadres, plus souvent choisi que dans les autres catégories de salariés. Ils lui accordent également plus de valeur, les usages en sont plus variés et plus commodes.

Du côté de la vie professionnelle, la maîtrise dans la détermination des horaires et du temps libre ainsi que la régularité du temps travaillé contribuent également à une satisfaction plus élevée et une perception plus positive que les autres salariés de l'impact sur les conditions de travail.

Pour résumer, la plus grande satisfaction des cadres quant à l'évolution de leur vie quotidienne depuis la RTT peut s'expliquer par leur maîtrise, plus forte que les autres catégories de salariés, de l'organisation des temps travaillés et non travaillés.

3.2. DES CLIVAGES IMPORTANTS

Si les modalités ont été souvent adaptées à l'autonomie du cadre et à la flexibilité de ses activités cette loi a aussi introduit des clivages au sein des entreprises (entre anciens et nouveaux embauchés par exemple) et entre entreprises, contribuant ainsi à un véritable éclatement des conditions de vie et de travail. La recherche menée par Bouffartigue et Bouteiller montre que les différences arithmétiques entre deux « accords 35 heures » peuvent par exemple aller jusqu'à 21 jours de congés (Bouffartigue et Bouteiller, 2000,2001) .

La RTT accentue également les clivages déjà présents au sein de la population (Bouffartigue et Bouteiller, 2000,2001). Ainsi, *les cadres dirigeants* demeurent en dehors de la réglementation. *Les cadres hiérarchiques* sont soumis à des tensions et des objectifs contradictoires qui les obligent à jongler avec les plannings. La recherche menée sur huit

entreprises au début de l'année 1999 par Bouffartigue et Bouteiller (2000) montre les limites et l'ambivalence des 35 heures pour certains cadres et certains contextes d'entreprise. La mise en œuvre de la RTT pour *les cadres producteurs*, soumis à une multiplicité de demandes, suppose une renégociation des objectifs et de l'organisation collective.. Enfin, la RTT ne satisfait pas toujours *l'expert indépendant* dont la rémunération est liée à ses résultats. Pour finir, les *femmes cadres* doivent faire face à des temporalités hétérogènes et conflictuelles liées à leur double rôle professionnel et domestique.

Au-delà de ces différences de perception, la RTT a renforcé les critères distinctifs de la catégorie cadre. Par rapport aux autres catégories de salariés, leurs contraintes personnelles semblent avoir été mieux prises en compte lors de la négociation des accords, leurs horaires sont plus réguliers et plus prévisibles, le nombre d'heures travaillées au-delà du temps prévu par l'accord est beaucoup plus élevé que pour les autres catégories socio-professionnelles, ils sont plus nombreux à travailler chez eux et à ne pas prendre l'intégralité de leurs congés. Pour résumer, les cadres semblent avoir tiré en moyenne moins d'avantages de la RTT en termes de gains de temps que les autres salariés mais compensent par une meilleure maîtrise de ces temps.

Si la RTT a renforcé la frontière entre cadres et non cadres, elle a également renforcé les différences au sein même de cette catégorie :

- *Entre cadres encadrants et cadres non encadrants* : les premiers apparaissent plus autonome dans la fixation de leurs horaires, sont plus nombreux à déclarer des dépassements d'horaires, rapportent plus souvent du travail à la maison. Ils sont globalement moins satisfaits de la RTT, sont plus nombreux à constater une dégradation de leurs conditions de travail et se sentent plus stressés. Ils sont enfin moins nombreux à dresser un bilan positif de la RTT sur la vie quotidienne ;

- *Entre hommes cadres et femmes cadres* : les femmes sont plus nombreuses à avoir des journées plus courtes (la formule des demi-journées non travaillées est plus fréquente chez les hommes). Elles sont également plus nombreuses dans la classe des *cadres intégrés* que chez les *cadres autonomes*. Leurs dépassements d'horaires sont moindres et elles sont moins nombreuses à ne pas prendre l'intégralité de leurs congés. Elles sont plus globalement plus satisfaites de la RTT et sont moins touchées par l'intensification de la charge de travail. Elles sont plus satisfaites de l'impact de la RTT sur la vie quotidienne mais leur surinvestissement dans les activités domestiques n'a pas reculé.

3.3. UNE INTENSIFICATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL

Lorsque les particularités du travail des cadres et ses temporalités n'ont pas été prises en compte, les cadres ont été obligés d'intensifier et même parfois d'allonger leurs journées de travail. Les accords et les pratiques n'ont pas toujours posé la question de l'allègement de la charge de travail. Certains évoquent la difficulté à discerner quelle est la part réelle de la charge de travail et celle de l'organisation personnelle du cadre. Les exigences n'ont pas été diminuées en termes de résultats. « On a demandé aux gens d'être plus efficaces ». Les embauches se sont fait en priorité au niveau du personnel opérationnel et plus parcimonieusement au niveau des cadres dont on sait que les tâches sont moins interchangeables. Les cadres sont ainsi partagés entre leur aspiration à disposer de plus de temps libre et les difficultés engendrées par le maintien de la charge de travail ou la non maîtrise du choix des journées libérées.

Il est vrai que la planification et l'évaluation a priori de la relation charge/durée est difficile. Le cadre effectue des tâches complexes, qui se chevauchent et dont les horizons temporels sont très différents : tâches de réflexion, de création, de rédaction, de décision mobilisant des connaissances techniques méthodologiques mais aussi des ressources psychiques.

Le bilan en matière d'employabilité et d'organisation des temps sociaux (temps de travail, temps d'utilité sociale, temps personnel et familial, temps de formation) est incertain. Les temps d'échange et de lecture sur le lieu de travail sont réduits et l'articulation des temps sociaux reste à organiser sur un plan collectif.

L'enquête Cadroscope 2002 de l'APEC montre que 1/3 des cadres interrogés seulement déclarent des recrutements dans leur service consécutifs à la mise en place de la RTT. Seulement 22% des cadres déclarent travailler moins et 50% jugent que leur charge de travail a augmenté par rapport à 2000. Mais paradoxalement la part de cadres déclarant une charge de travail excessive est en baisse depuis 1999. Ceci peut s'expliquer par le fait que la charge de travail a pu augmenter mais rester dans une norme supportable, grâce, peut-être à la meilleure maîtrise des temps évoquée par les recherches de la DARES (Delteil et Meda, 2002).

Pour conclure, les résultats de ces enquêtes montrent que réduire le temps de travail sans réduire la charge de travail ou l'organisation du travail telle qu'elle résulte de la combinaison objectifs/moyens contribue à associer un sentiment d'ambivalence, voire de frustration « un goût d'inachevé » pour certains cadres (Bouffartigue et Bouteiller, 2000, 2001). Le débat sur la recherche de « *chainages cohérents entre temps de travail/charge de travail/objectifs/moyens* » n'a pas encore véritablement été ouvert. La question se pose t-elle dans les mêmes termes pour la réduction individuelle du temps de travail et plus précisément le temps partiel ?

4. LE TEMPS PARTIEL CHEZ LES CADRES : TEMPS SUBI OU TEMPS CHOISI ?

Le temps partiel, forme la plus répandue de la réduction individuelle du temps de travail est, de manière générale, un temps ambivalent, subi ou choisi selon les situations de travail et les individus. Les risques associés à cette forme d'emploi ont été largement décrits dans le deuxième chapitre. Chez les cadres, le temps partiel est très largement *un temps choisi* mais les risques de marginalisation traditionnellement attachés à ce mode de travail sont amplifiés par le fait qu'il place le cadre en rupture par rapport à la norme d'une disponibilité totale qui fonde son identité. Choisir de travailler à temps partiel revient, pour un cadre, à remettre en cause un élément constitutif majeur de son identité professionnelle : sa disponibilité et sa présence.

Les cadres à temps partiel représentent en France environ 4% des cadres. 74% d'entre eux sont des femmes.

Tableau 3-2 : Cadres à temps partiel des entreprises privées (Insee enquêtes emploi)

Année	1996		1999		2002	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Cadres administratifs et commerciaux (% de la catégorie correspondante)	9320 (1,8%)	29270 (10,5%)	7823 (1,4%)	27303 (9,8%)	9856 (1,6%)	40564 (10,6%)
Ingénieurs et cadres techniques (% de la catégorie correspondante)	7506 (1,3%)	8913 (11,4%)	10178 (1,7%)	13760 (13,1%)	10006 (1,4%)	16288 (12%)
Total (% du total des cadres)	55009 3,1%		59064 3,8%		76714 4%	
% de femmes chez les cadres à TP	69,4%		69,5%		74%	

La part des cadres à temps partiel a augmenté presque d'un point depuis 1996. Cette progression est essentiellement due à la progression des femmes ingénieurs et cadres techniques à temps partiel.

La part des femmes chez les cadres à temps partiel est passée de presque 70% en 1996 à 74% en 2002. Le temps partiel des cadres est de plus en plus féminin. Nous pouvons supposer que les hommes cadres à temps partiel étaient plus nombreux jusqu'en 2000 en raison des préretraites progressives.

Cette féminisation des cadres à temps partiel, qui reste au demeurant inférieure au degré de féminisation de l'ensemble des salariés à temps partiel (plus de 80%), traduit la tension que ressentent les femmes cadres au regard des horaires de travail. Le choix du temps partiel exprime pour les femmes cadres une forme de résistance à un modèle masculin fondé sur de longs horaires de travail et à la pression du temps, la volonté de rééquilibrer le rapport vie de famille/vie de travail sans pour autant renoncer à un investissement professionnel.

Malgré tout, les cadres à temps partiel ne représentent pas plus de 5% de leur catégorie socioprofessionnelle, ce qui reste nettement en dessous de la moyenne de 16,2% représentant la part des salariés à temps partiel dans l'ensemble des salariés. Chez les hommes, comme chez les femmes, le taux de temps partiel des cadres reste inférieur à celui des professions intermédiaires, des employés et des ouvriers.

Au-delà des problèmes posés par la RTT et liés à la spécificité cadre qui ont été décrits dans les pages précédentes, la question identitaire fait du cadre à temps partiel un cadre en rupture, un cadre stigmatisé. Les quelques recherches françaises et anglo-saxonnes effectuées sur les cadres à temps partiel mettent à jour les différents aspects du rapport au travail susceptibles d'être affectés par le temps partiel et des processus très éclairants constitutifs de cette rupture (Stratégies Ressources Humaines, 1995 ; Verzier, 1995 , Laufer, 1998 ; Kossek, Ernst, Barber et Winters, 1999 ; Fucks Epstein, Seron, Oglensky et Sauté, 1999 ; Higgins, Duxbury et Lea Johnson, 2000 ; Lee, Mac Dermid et Buck, 2000 ; Mac Dermid, Lee, Buck et Williams, 2001 ; Corwin Laurence et Frost, 2001). Ces rares études, consacrées à l'expérience de travail à temps partiel chez les cadres posent en particulier des questions liées aux perspectives de carrière, à l'évaluation, à l'organisation du travail, aux réticences de la hiérarchie et des collègues, à l'utilisation du temps libéré et aux rapports entre la sphère de travail et la sphère hors travail.

Les cadres sont dans l'ensemble réfractaires au temps partiel. Les raisons évoquées concernent la plupart du temps le problème financier, l'importance de la charge de travail, l'incompatibilité du temps partiel avec le poste occupé et l'inquiétude pour la carrière. Certaines recherches ont bien montré l'ambivalence du temps partiel chez les cadres (Laufer, 1998 ; Mac Dermid, Lee, Buck et Williams, 2001). Ces derniers auteurs ont essayé de mesurer le « succès » du temps partiel chez 78 femmes cadres interviewées à travers leur satisfaction personnelle, leur performance et leur productivité ainsi que la qualité de leur vie de famille. Les mesures ont été obtenues à travers des interviews croisés (point de vue du cadre, supérieur hiérarchique, collègues, membres de la famille). Deux types de temps partiel ont émergé des entretiens : *les temps partiels réussis* et *les temps partiels moins réussis*.

« *Les temps partiels réussis* » sont, dans l'ensemble, assez satisfaits du contenu, de la variété et du challenge de leur poste ainsi que des opportunités de carrière.

« *Les temps partiels moins réussis* » ont le sentiment que leurs missions sont moins intéressantes, moins visibles, moins stimulantes et que les opportunités professionnelles sont réduites. Leur charge de travail est mal définie et difficile à contrôler. Le compromis entre le temps libéré et la pression accrue du travail ne les satisfait pas. La performance est affectée par des problèmes de coordination et de retard dans les échéances. Ils se sentent exclus des réseaux et des processus de socialisation sur le lieu de travail. Leurs horaires de travail ne sont pas pris en compte. Ils sont peu satisfaits de leur compromis et sont tiraillés entre des exigences opposées du travail et de la famille.

Les résultats nous amènent à essayer de comprendre plus en détail les apports positifs et les risques liés au temps partiel ainsi que les processus qui les sous tendent :

4.1. LES APPORTS POSITIFS DU TEMPS PARTIEL

Les cadres à temps partiel évoquent, dans leur témoignages, le sentiment d'une vie plus épanouie, plus complète, moins cantonnée dans l'espace restreint de son activité professionnelle. L'objectif, à travers le temps partiel est de gagner du temps : du temps libre, du temps pour les loisirs, la culture, les enfants. Réduire le temps de travail « *c'est se réapproprier la vie....L'intérêt est de se créer un temps qui ne soit plus ordonné autour du travail et qui ne soit pas seulement celui de la récupération....Choisir le temps partiel c'est en finir avec la pression du manque de temps, c'est se remettre en route intellectuellement, retrouver une authenticité, un espace où il n'y ait pas de rôles à jouer, où l'on s'autorise à n'être ni efficace, ni performant.* »⁴

Dans leur recherche menée sur 78 femmes cadres (Mac Dermid, Lee, Buck et Williams, 2001), les auteurs ont montré que deux tiers des cadres interrogées avaient au moins maintenu, sinon augmenté leurs performances. Elles se sentent moins fatiguées et plus créatives. Elles ont la satisfaction de pouvoir à la fois entrevoir des perspectives de carrière et accorder la priorité à la qualité de leur vie de famille. 35% d'entre elles ont été promues alors qu'elles étaient à temps partiel.

Enfin, le temps partiel n'apporte pas vraiment de changement dans la division familiale du travail mais il permet aux femmes chargées de famille de réduire leur sentiment de culpabilité et le conflit de rôles auquel elles devaient faire face lorsqu'elles étaient à temps plein (Fuchs Epstein, Seron, Oglenski et Saute, 1999).

⁴ Témoignages recueillis sur le forum de discussion d'une grande entreprise française

4.2. LES RISQUES DU TEMPS PARTIEL

Mais choisir le temps partiel c'est aussi « *appartenir à une minorité, c'est pouvoir affronter le regard des autres....c'est une démarche qui engage le cadre.* »⁵

En effet, le temps partiel est aussi considéré par de nombreux cadres comme « utopique », synonyme d'emploi de moindre responsabilité », de « changement vers le bas », bref, il est décrit comme un « piège » (Laufer, 1998) ou comme un « marché de dupes » pour reprendre l'expression déjà utilisée pour d'autres catégories de salariés (Cattaneo, 1996). Le cadre à temps partiel est souvent l'objet d'une stigmatisation. Il est considéré comme moins impliqué, moins professionnel. Il est étiqueté directement ou indirectement dans l'accès à certains statuts et promotions : à travers des communications verbales et non verbales (réflexions, plaisanteries..), les réticences des clients, l'évaluation, la gestion de carrière...(Fuchs Epstein, Seron, Oglenski et Saute, 1999).

Face à cette stigmatisation, certains cadres essaient de cacher leur temps partiel, de le rendre moins visible en interne comme en externe (Laufer, 1998 ; Fuchs Epstein, 1999).

4.2.1. Temps partiel et poste occupé

Certains postes sont considérés comme « très difficiles à tenir à temps partiel » car ils sont très exigeants sur le plan des horaires.

Les cadres reconnaissent que la qualité des missions n'est plus la même à temps partiel. Les cas intéressants sont réservés à ceux qui font la preuve d'une disponibilité totale. De fait, les temps partiels ne sont plus en mesure de se distinguer et de se faire remarquer. Leadership, missions avec challenge sont rarement confiés aux cadres à temps partiel qui ont rarement l'occasion de faire la preuve de leurs talents et de leurs compétences. Lorsque c'est le cas, c'est souvent parce qu'un supérieur hiérarchique a fait une demande spéciale (FuchsEpstein, Seron, Oglenski et Saute, 2001).

Par ailleurs, la mission et les objectifs ne sont pas toujours renégociés (Laufer, 1998).

⁵ Témoignage recueilli sur le même forum de discussion

La difficulté de travailler à temps partiel tient à la nature de la fonction mais aussi à la situation d'isolement dans laquelle se trouve celui qui travaille à temps réduit : Son temps partiel n'est pas toujours pris en compte dans les rythmes de travail, la répartition des missions, le rendement attendu, le remplacement sur les tâches. Enfin, certaines études montrent que les postes correspondant à des projets à court terme et des tâches clairement définies sont plus adaptés au temps partiel que les postes caractérisés par la nécessité de faire face à des missions et des demandes ad hoc (Mac Dermid, Lee, Buck et Williams, 2001).

4.2.2. Temps partiel et carrière

Les craintes vis à vis de l'avancement de carrière constitue un des obstacles principaux au choix du temps partiel. Le temps partiel reste un obstacle à la carrière tant qu'il n'est pas accepté et légitimé. Les valeurs de mérite et de dévouement reposent en grande partie sur la suractivité. Or, le temps partiel signe la marque d'un désinvestissement, d'une désertion à l'égard de l'entreprise (Laufer, 1998 ; Fuchs Epstein, Seron, Oglenski et Saute, 1999).

Dans le métier de cadre, la progression de carrière dépend des critères subjectifs et objectifs sur l'engagement dans le travail, l'implication, l'excellence et l'aptitude pour certaines fonctions à être à la disposition des clients. Les cadres à temps partiel sont de ce fait souvent écartés des progressions traditionnelles de carrière. La stigmatisation du temps partiel peut persister même après un retour à temps plein. Une année à temps partiel est-elle équivalente à une année à temps plein ? Par ailleurs, les cadres à temps plein peuvent se sentir floués si l'avancement de carrière des temps partiels est équivalent. (Fuchs Epstein, Seron, Oglenski et Saute, 1999).

Au-delà de la stigmatisation liées aux représentations, d'autres facteurs contribuent indirectement à ralentir la progression de carrière : moins de chances de travailler sur des sujets pointus, de construire des réseaux avec des collègues ou des mentors. Fuchs Epstein, Seron, Oglenski et Saute (1999) en ont identifié les processus :

Les contraintes du temps partiel résultent des horaires de travail mais aussi des choix personnels. Même si les organisations écartent implicitement ou explicitement les temps partiels des progressions de carrière, le fait de travailler à temps partiel empêche les cadres de se lancer dans des activités cruciales pour leur avancement personnel. Enfin, le temps partiel

est souvent considéré comme antinomique avec des postes de responsabilités qui jalonnent une carrière traditionnelle hiérarchique.

Sans opportunités d'apprendre et d'être visible, les cadres ne peuvent faire la preuve des qualités requises dans la promotion ou la progression de carrière : compétences, leadership, qualités relationnelles implication. Enfin, la participation aux associations et aux lectures professionnelles est moindre.

Par ailleurs, les cadres à temps partiel se retirent eux-mêmes des cheminements de carrière La recherche de responsabilités et de challenges est, sur le terme, affectée par la frustration d'avoir eu, pendant trop longtemps un travail mal reconnu. De fait, les cadres à temps partiel doivent faire face à leurs propres attentes ambivalentes : d'un côté, l'envie de gérer des dossiers intéressants, de l'autre, la crainte de ne pouvoir disposer de suffisamment de temps sans que le statut ou la reconnaissance en soient modifiés.

Les progressions de carrière sont souvent appuyées par des mentors. Le choix du temps partiel les éloigne et le salarié à temps partiel a moins de temps pour développer ses réseaux. Ce qui peut constituer un autre frein à la carrière.

L'idée de l'incompatibilité entre le temps partiel et la progression de carrière ou les responsabilités managériales est internalisée par beaucoup de cadres à temps partiel Cependant, le temps partiel ne bloque pas nécessairement la carrière d'un cadre. Il peut introduire une sorte de plafond ou ralentir la progression ou obliger à un transfert vers une autre sphère. Le rôle de la hiérarchie est moteur dans la progression de carrière, à travers les évaluations et la reconnaissance du travail effectué par le cadre à temps partiel. Mais certains hiérarchiques ont du mal à évaluer positivement un cadre à temps partiel (Laufer, 1998).

Face à ces ambiguïtés, les cadres à temps partiel considèrent souvent que la carrière n'est pas pour eux « un objectif prioritaire ». Ils sont prêts à renoncer partiellement à cet objectif pour privilégier une recherche d'équilibre (Laufer, 1998). Le choix du temps partiel est dans de nombreux cas un compromis dont les arbitrages ont un prix : celui de la carrière hiérarchique.

Enfin, le temps partiel peut enfermer le cadre dans sa fonction car « *l'équilibre atteint dans une situation donnée, la confiance instaurée avec son environnement et sa hiérarchie apparaissent les ingrédients indispensables d'une bonne organisation du travail à temps partiel et ne sont pas transférables automatiquement à d'autres postes* » (Laufer, 1998).

4.2.3. Temps partiel et rémunération

Selon les conditions de mise en place du temps partiel, la rémunération peut-être soit réduite à proportion du temps travaillé, soit partiellement compensée dans le cadre de certains accords collectifs. Dans la plupart des cas, les cadres qui ont librement choisi un temps partiel acceptent de fait la diminution de rémunération correspondante.

Mais au-delà du salaire de base, la manière dont une organisation définit la négociation des rémunérations, de la productivité, des primes et des promotions est un message sur son attitude vis à vis du temps partiel. La question qui se pose alors est davantage celle de l'équité. Un cadre à temps partiel peut se demander si sa paye est équitable par rapport au temps travaillé, à ses efforts et à sa performance. Le rapport temps de travail/rémunération participe aux processus d'inclusion, d'exclusion, de domination, de subordination et aux différents niveaux de statut et de pouvoir. Il est lié aux perceptions et aux pressions expérimentées sur le lieu de travail, à l'ouverture d'esprit ou à la résistance des supérieurs.

La rémunération fait partie du système d'évaluation. Elle a, à la fois, des conséquences matérielles et une signification symbolique. Le problème est celui du critère qui fonde cette rémunération : celui du temps ? celui de la performance ? La rémunération peut être considérée comme un message indirectement adressé au cadre à temps partiel, approuvant ou désapprouvant leur statut. La distribution des primes est par exemple significative.

La notion d'équité concerne le rapport contribution/rétribution. La possibilité d'aménager son temps est souvent perçue comme une forme de rétribution. « Pouvoir sortir de la norme » ne relèverait pas seulement du droit mais résulterait d'une faveur en échange de laquelle les temps partiels ont implicitement des devoirs. La réduction des horaires modifie ainsi les termes de la relation d'échange avec l'entreprise (Fuchs Epstein, Seron, Oglenski et Saute, 1999).

4.2.4. Temps partiel et relations avec le supérieur hiérarchique

Les hiérarchies sont la plupart du temps réticentes à la diffusion du temps partiel chez les cadres, évoquant en premier lieu, les problèmes d'organisation du travail et de coordination qui viennent complexifier et augmenter des charges de travail déjà très lourdes. Gérer du temps partiel représente du temps, de l'énergie et de la créativité. A cette difficulté se rajoute l'idée que tous les postes ne sont pas adaptés au temps partiel, la question de savoir comment gérer le développement professionnel du cadre à temps partiel et comment maintenir l'équité globale du service concerné (Mac Dermid, Lee, Buck et Williams, 2001). Par ailleurs, les hiérarchies ont elle-même peu de support pour gérer des cadres à temps partiel (Corwin, Lawrence et Frost, 2001). La plupart du temps, il incombe alors au cadre à temps partiel de reprendre à son compte tous les problèmes de gestion et de coordination liés à son temps de travail (Corwin, Lawrence et Frost, 2001).

Le support de la hiérarchie est cependant un élément critique. Les supérieurs hiérarchiques non coopératifs qui ne respectent pas les horaires, ne prennent pas le cadre au sérieux, ne lui donnent pas de missions intéressantes, le surchargent implicitement de travail, ou exercent des pressions pour qu'il repasse à plein temps contribuent à rendre l'exercice du temps partiel peu satisfaisant (Mac Dermid, Lee, Buck et Williams, 2001).

4.2.5. Temps partiel et relations avec l'entourage de travail

Les collègues de travail peuvent montrer un certain ressentiment vis à vis du cadre à temps partiel. Le travail non effectué par le cadre à temps partiel ainsi que les urgences sont susceptibles de leur incomber alors que leur charge de travail est déjà lourde. Cette situation peut-être génératrice de tensions.

Un autre problème posé par le temps partiel est la limitation des relations avec les collègues. L'utilisation d'un temps efficient amène les cadres à temps partiel à réduire au minimum les temps qui ne sont pas véritablement des temps de travail, mais des temps de socialisation de discussion et d'éclairage avec les collègues. Le temps de repas est plus souvent consacré à rester au bureau à travailler qu'à discuter ou échanger des informations avec les collègues. Cette dimension « non-travail » du travail joue un rôle important dans les relations entre

collègues, dans la réalisation du travail et l'accomplissement des buts. Or ce temps social informel est aussi un temps d'apprentissage et d'information utile dans le travail, de contacts importants pour le développement professionnel ou la progression de carrière. Certains cadres à temps partiel minimisent l'apport de ces moments mais d'autres sont conscients de la nature et de l'importance de ces apports et tentent de compenser par une récupération de l'information à travers d'autres supports.

Par ailleurs la réduction de ces temps sociaux empêche les temps partiels de rentrer en contact avec les membres des autres départements ou les hiérarchies, de construire des réseaux. Ces processus sont isolants. Le degré d'isolement varie selon les situations et les individus qui compensent différemment mais les conséquences peuvent être importantes : l'affaiblissement du lien social avec les collègues peut, à terme, entraîner un affaiblissement du lien avec l'organisation (FuchsEpstein Seron, Oglenski et Saute, 1999).

4.2.6. Temps partiel et sécurité de l'emploi

L'illégitimité du temps partiel contribue à renforcer l'idée qu'un temps partiel n'a pas de place permanente dans l'organisation. Il est considéré comme quelque'un de passage.

Parce que les temps partiels sont en dehors des normes de temps et de carrière, ils sont plus vulnérables aux licenciements. Ils ont plus de chances que les plein temps d'être en haut de la liste. Ils sont perçus comme ayant une relation moins forte avec la communauté de travail que ceux qui travaillent à plein temps : licencier les temps partiels en priorité, peut sembler plus équitable aux yeux de certaines directions (Epstein, Seron, Oglenski et Saute, 1999).

Pour résumer, les rares recherches sur les cadres à temps partiel montrent bien que les risques de marginalisation attachés au temps partiel pour les autres catégories de salariés concernent également les cadres.

4.3. ATTITUDES ET COMPORTEMENTS DES CADRES A TEMPS PARTIEL

4.3.1. L'organisation personnelle du travail

Les cadres à temps partiel ont souvent une manière de travailler plus concentrée et plus efficace. Certains structurent volontiers leur temps partiel autour d'horaires et de jours qu'ils souhaitent « inflexibles ». D'autres, à l'inverse, préfèrent faire preuve d'une grande

adaptabilité. La flexibilité, le report d'une journée ou d'une demi-journée permet à la fois de diminuer la pression mais aussi de « faire oublier qu'on est à temps partiel » (Laufer, 1998). Par ailleurs, le « surtravail » propre aux cadres et constitutif de leur identité demeure quand on est à temps partiel, surtout dans le cadre de missions non renégociées et/ou de formules proches du temps plein. Si ces cadres se sont éloignées de la norme de présence, ils souhaitent bien souvent demeurer dans celle de l'efficacité et de la performance (Laufer, 1998). Il ont la même capacité que les temps pleins, semble-t-il, à en « faire plus ».

4.3.2. Temps partiel et implication

Les cadres à temps partiel sont souvent considérés comme moins impliqués que les temps pleins. Les organisations valorisent l'implication et cherchent les moyens de l'identifier et de la mesurer. Réduire son temps de travail est perçu comme un signal de moindre implication, de moindre adhésion aux buts de l'organisation de moindre performance. L'implication est un élément important de la norme de réciprocité (Thevenet, 1992, 2000) : l'implication est échangée contre des opportunités, une certaine sécurité et autonomie dans le travail. Même si cette norme de réciprocité a été mise à l'épreuve par les nouvelles conditions du management, les organisations qui offrent moins de garanties persistent à exiger de l'implication : si cette dernière n'est pas synonyme de performance, elle en est une condition.

Certains cadres à temps partiel intériorisent cette norme d'implication et sont amenés à douter parfois de leurs compétences (Epstein, Seron, Oglenski et Saute, 1999). D'autres, à l'inverse, considèrent que pour être à temps partiel, il faut être plus performant. Le temps partiel est pour eux un moyen de faire face aux exigences de la vie personnelle sans pour autant être désimpliqués (Laufer, 1998).

La question demeure de savoir dans quelle mesure le temps de présence peut être considéré comme un indicateur de l'implication.

4.4. LES FACTEURS DE « REUSSITE » DU TRAVAIL A TEMPS PARTIEL CHEZ LES CADRES

4.4.1. Les caractéristiques du poste occupé

Certains cadres à temps partiel soulignent l'importance de maîtriser le poste avant de le tenir à temps partiel. L'autonomie du poste ainsi que les capacités de délégation liées à la maturité et à la compétence des collaborateurs sont des facteurs qui semblent faciliter l'exercice du temps partiel (Laufer, 1998).

L'échelle d'adéquation d'un poste au temps partiel établie par le rapport CIMA (Boyer, 1993) liste des caractéristiques susceptibles de rendre un poste mieux adapté au temps partiel. Ainsi, un poste serait d'autant mieux adapté au temps partiel que :

- le flux de travail est régulier, prévisible ;
- les échéances se situent plutôt dans le long terme ;
- le poste est indépendant et le portefeuille de responsabilités divisible ;
- Le lieu de travail est principalement basé au bureau et les voyages sont limités ;
- Si le poste est en contact direct avec les clients, ces derniers doivent être bien établis et les affaires doivent être répétitives ;
- L'équipe de travail est réduite et le nombre de rapports directs est faible ;
- Les personnes de l'équipe de travail sont indépendantes et expérimentées.

4.4.2. La politique organisationnelle

Dans leur recherche sur 82 cadres à temps partiel et leur entourage de travail (au total 350 interviews), Lee, Mac Dermid et Buck (2000) analysent les réponses organisationnelles de 42 entreprises à la mise en place du temps partiel. Trois modèles de réponse ont été identifiés correspondant à trois paradigmes : celui de « l'*accommodation* », celui de « l'*elaboration* », celui de la « *transformation* ».

Le premier modèle, celui de « l'*accommodation* », regroupe des entreprises qui se contentent de répondre aux demandes de temps partiel en satisfaisant les conditions minimales, sans pour autant développer des procédures et des routines d'apprentissage et sans remettre en question les systèmes de gestion. La mise en place du temps partiel et sa gestion restent localisées. Peu de postes sont considérés comme possibles à tenir à temps partiel. Le succès du temps partiel est attribué aux compétences du cadre et à un supérieur hiérarchique ouvert et compréhensif. L'employeur demeure réticent à la diffusion du temps partiel qui ne reste qu'un moyen

ponctuel et localisé de retenir certains talents ou de réduire des coûts de main-d'œuvre. Les cadres à temps partiel restent considérés comme des cas isolés et l'apprentissage qui peut résulter de ces expériences n'est pas diffusé auprès des autres salariés ou des autres unités de travail.

Le deuxième modèle, celui de « *l'élaboration* » regroupe des entreprises qui vont plus loin dans le développement des routines et des procédures mais ne remettent pas toujours en question les systèmes d'organisation du travail et les pratiques de gestion de carrière. L'organisation supporte officiellement le temps partiel : il représente un moyen d'endiguer le turnover et d'amplifier la diversité. L'employeur essaie de contrôler et de systématiser des procédures mais les temps plein continuent d'être avantagés.

Le troisième modèle, celui de la « *transformation* » regroupe des entreprises qui utilisent ces expériences de temps partiel comme un moyen de développer leur apprentissage organisationnel, de sortir du statu quo, de réfléchir à de nouvelles organisations du travail. La diffusion du temps partiel est considérée par l'employeur non seulement comme un moyen de retenir les talents mais aussi comme la possibilité d'adapter les postes de cadres et les gestions de carrière aux conditions nouvelles du marché du travail. Les organisations concernées sont très impliquées vis à vis de leurs employés et très orientées sur l'adaptation au changement. Le développement du potentiel managérial à long terme fait partie de leurs objectifs ainsi que la gestion parallèle du temps partiel et de carrières hiérarchiques. Le temps partiel chez les cadres représente l'opportunité d'une expérimentation et d'un apprentissage de nouveaux processus que l'entreprise souhaite diffuser.

Les résultats montrent que la proportion de « temps partiels réussis » est nettement supérieure dans le deuxième et troisième paradigme que dans le premier (82% des cadres du paradigme *transformation*, 61% des cadres du paradigme *élaboration* et 42% seulement du paradigme *accommodation*). En conclusion, la manière dont les organisations répondent aux demandes de temps partiel détermine fortement le « succès du temps partiel » chez les cadres et est en même temps représentative de la manière dont elles gèrent l'apprentissage organisationnel.

4.4.3. Le support du groupe de travail

Le support du supérieur hiérarchique est considéré comme un élément crucial dans la réussite du temps partiel (Mac Dermid, Lee, Buck et Williams, 2001). Epstein, Seron, Oglenski et Saute (1999) cite l'exemple de supérieurs hiérarchiques qui veillent à ce que leurs cadres à temps partiel ne soient pas en surcharge de travail ou qui tiennent systématiquement compte de leurs horaires pour fixer les réunions.

4.4.4. Les caractéristiques individuelles des cadres à temps partiel

La flexibilité, la performance, la capacité de travail et l'implication sont considérées comme des facteurs de « réussite du temps partiel » (Mac Dermid, Lee, Buck et Williams, 2001). La flexibilité des cadres à temps partiel et leur capacité à répondre aux besoins de leur organisation est un élément moteur de leur progression de carrière. Par ailleurs, les cadres qui ont une représentation traditionnelle de la carrière orientée sur une progression verticale hiérarchique à travers des responsabilités, un statut et des rétributions qui progressent ont moins de chances que les autres d'être satisfaits de leur temps partiel. Le succès du temps partiel semble être plus compatible avec une vision de la carrière centrée sur le développement des compétences à la fois vertical mais aussi horizontal dans un but d'épanouissement et de développement personnel.

4.4.5. Les stratégies personnelles des cadres à temps partiel

L'étude menée par Corwin, Lawrence et Frost (2001) sur 30 cadres à temps partiel et 27 de leurs collègues et managers identifie cinq stratégies personnelles susceptibles de contribuer au succès du temps partiel. Elles ont pour objectif de limiter les risques de marginalisation, de réduire l'ambiguïté de leur situation et de mieux faire accepter le temps partiel.

Dans cette recherche, la très grande majorité des temps partiels chez ces cadres résultent d'accords individuels entre le cadre et son supérieur. Ces cadres se sentent peu respectés (tant par leurs collègues que par l'organisation). Ils doivent souvent affronter des remarques ironiques et une marginalisation progressive. Beaucoup d'entre eux considèrent que ces conséquences font partie du *deal*, représentent un certain prix à payer pour le temps partiel mais se demandent malgré tout dans quelle mesure cela vaut la peine de travailler à temps partiel.

Cette discrimination, cette stigmatisation mettent les cadres sur la défensive. Ils essaient souvent de cacher leur temps partiel à l'extérieur et demeurent flexibles pour les formations ou les réunions importantes, ce qui rend la frontière entre travail et vie personnelle difficile à protéger. Cinq stratégies cependant contribuent au succès du temps partiel :

1. **Rendre transparentes les priorités travail/famille**, les horaires de travail et les projets professionnels dans le futur. Le cadre doit expliquer clairement les raisons qui l'ont amené à choisir le temps partiel, les possibilités de le contacter mais aussi les limites de sa flexibilité, la durée prévue du temps partiel. Il doit définir clairement ses besoins et ses priorités de manière à pouvoir trouver les meilleurs arrangements avec son supérieur hiérarchique. Une des conditions préalables est de bien connaître la culture et les règles organisationnelles et d'avoir déjà fait ses preuves ;
2. **Montrer que le temps partiel est préférable à un départ définitif**. Faire en sorte que le travail soit fait, bien fait et dans les temps impartis. Ceci passe par des alliances avec les collègues et une redéfinition de sa manière de travailler plus rapide et plus efficace ;
3. **Adopter des rituels et des routines** qui permettent de bien séparer travail et famille. La régularité des horaires favorise la transparence vis à vis du groupe de travail et la coordination ;
4. **Trouver un mentor** ou un protecteur susceptible d'exercer une influence à différents niveaux de l'entreprise et d'informer le cadre sur les risques potentiels pendant l'exercice de son temps partiel ;
5. **Maintenir ses réseaux sociaux** et se rendre visible même pendant les périodes d'absence de manière à montrer que « l'on reste dans le jeu ».

En conclusion, les rares recherches sur les cadres à temps partiel soulignent l'ambivalence du temps partiel pour les cadres. La recherche d'un équilibre personnel et les compromis qui lui sont associés sont souvent assortis de risques de marginalisation et de stigmatisation amplifiés par la rupture identitaire propre à cette catégorie de salariés. L'environnement de travail à travers le groupe de travail et la culture organisationnelle ainsi que les attitudes et les comportements des cadres à temps partiel vont contribuer, selon les cas, à réduire ou amplifier ces risques.

La diversité de ces vécus de travail des cadres à temps partiel, ainsi que les facteurs personnels et organisationnels autour desquels ils se structurent vont constituer les axes d'orientation majeurs de notre recherche.

Pour résumer et conclure

De profondes transformations ont ébranlé la catégorie socioprofessionnelle des cadres depuis le milieu des années 80. Ces transformations se sont traduites par :

- *Une expansion considérable du nombre de cadres. Ils représentent en 2002 14% de la population active contre 8% en 1982 ;*
- *Une féminisation incontestable ayant entraîné une diversification des modèles de carrière ;*
- *Une évolution des compétences et du rôle du cadre passé de celui de « gestionnaire » à celui de « développeur » ;*
- *Une dilution de la frontière cadre-non cadre qui n'est plus représentative des réalités sociologiques et culturelles, des réalités de travail et des réalités hiérarchique ;*
- *Un éclatement interne entre les différentes catégories de cadres : cadres dirigeants, cadres à potentiel, cadres experts ou managers ;*
- *La montée d'une conscience salariale qui s'exprime à travers la baisse spectaculaire du syndicalisme cadre autonome au profit du syndicalisme confédéré.*

Par ailleurs, l'expérience du chômage, le coup de frein sur les salaires et les revenus, les promesses d'employabilité qui se sont substituées à des promesses de carrière, le règlement plus fréquent des litiges devant les prud'hommes, des conditions de travail dominées par la pression, le manque de lisibilité et de visibilité de la stratégie et des buts de l'entreprise ont contribué à créer un certain malaise chez les cadres. L'ancien modèle de la confiance dans lequel le cadre échangeait son engagement et ses compétences contre une carrière, un statut et une certaine sécurité d'emploi a évolué vers une relation plus contractuelle centrée sur l'épanouissement personnel, une relation de réciprocité avec l'entreprise et une aspiration à mieux équilibrer vie personnelle et vie professionnelle.

Si le choix du temps partiel est un exemple de ce nouveau type de compromis, on en connaît encore mal la nature et les conditions. Il est utile de rappeler que les cadres entretiennent un rapport spécifique au temps de travail qui tient à la fois des réalités et des représentations. En France, le temps de travail des cadres est tout d'abord l'objet d'une section dans le Code du

Travail qui en prévoit les durées et les modalités de rémunération spécifique. En France comme dans d'autres pays occidentaux, le temps de travail des cadres est par nature un temps forfaitaire, maîtrisé de manière rationnelle et autonome, qui se caractérise par des horaires plus longs et plus irréguliers que les autres catégories de salarié. Les longs horaires de travail et le surinvestissement horaire sont traditionnellement attachés au contrat de confiance et, dans les représentations, témoignent de l'engagement professionnel du cadre et de son implication. Or, ce temps de travail a augmenté sur les 15 dernières années, en raison principalement de la globalisation des échanges, de la conjoncture économique et des pratiques de gestion entraînant dans de nombreux cas du stress et de la fatigue tant physiologique que psychologique.

Mais la réduction du temps de travail chez le cadre ne va pas de soi pour autant. Le bilan de la mise en place des 35 heures en témoigne : il est nettement plus positif pour la vie hors travail que pour la vie de travail. Le problème de la cohérence entre charge de travail, temps de travail, objectifs et moyens reste à résoudre dans de nombreux cas.

La réduction individuelle du temps de travail pose t-elle les mêmes questions pour les cadres que la réduction collective dont les 35 heures ont été un exemple ? Le choix du temps partiel chez les cadres, féminisé à 74%, correspond à une volonté de rééquilibrer vie personnelle et vie professionnelle. Mais il demeure un temps ambivalent empreint des mêmes risques de stigmatisation et de marginalisation que pour les autres salariés. Pire, il représente une rupture identitaire par rapport à un modèle professionnel ancré dans un surinvestissement horaire. Postes moins intéressants, carrière ralentie, voire plafonnée, rémunération réduite, voire inéquitable, relations plus difficiles avec le groupe de travail sont les risques du temps partiel susceptibles de marginaliser le cadre que l'on considère déjà comme moins impliqué. Le temps partiel des cadres est-il pour autant condamné à échouer ? Les très rares recherches sur la question rassurent les candidats : certains facteurs apparaîtraient déterminants dans la réussite du temps partiel : l'adéquation du poste occupé, le support du groupe de travail et plus précisément du supérieur hiérarchique, la politique organisationnelle, les stratégies et les comportements du cadre lui-même. L'expérience du temps partiel chez les cadres mérite d'être mieux connue et comprise à la fois dans sa nature et dans ses processus.

Les chapitres qui suivent vont s'efforcer d'y parvenir.

CHAPITRE 4 :
PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE