

# LES PARADOXES DE LA RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL DES CADRES

## Une analyse empirique

PAR CHRISTINE GAVINI

*Maître de conférences à l'Université d'Orléans  
Conseiller scientifique au Commissariat Général du Plan*

*Dans les entreprises,  
les cadres constituent le groupe  
dont l'adhésion semble la plus  
stratégique pour la réussite  
des projets de réduction  
du temps de travail.*

*Mais ils composent également la catégorie la plus réticente à l'égard de  
la RTT, leur identité et les modalités de leur travail semblant menacées  
par les nouveaux objectifs, perçus comme contradictoires, imposés par les  
directions. À travers l'étude de leurs préoccupations au sein d'une grande  
entreprise, cet article conduit à évaluer la pertinence de certains outils de  
mesure et d'analyse utilisés dans les démarche de mise en place de la RTT.*

Le débat sur les 35 heures repose sur une ambiguïté essentielle : alors que les uns (dirigeants politiques, partisans de la réduction du temps de travail) situent leur réflexion sur un plan macro-économique, les autres (chefs d'entreprise, CNPF) font porter le débat sur les problèmes de

gestion de l'entreprise. Les premiers tentent d'évaluer les effets globaux de la réduction du temps de travail (RTT) en termes d'emplois alors que les seconds évoquent les difficultés micro-économiques de certaines catégories d'entreprises. Ces deux points de vue sont pratiquement inconciliables

Keystone

*A travers l'étude des préoccupations des cadres, cette recherche conduit à évaluer la pertinence de certains outils de mesure et d'analyse de la démarche utilisée par l'entreprise.*

et théoriquement d'une extrême hétérogénéité. Aucune compréhension mutuelle n'est dès lors envisageable.

Si l'on accepte de se situer au second niveau, celui de la gestion des entreprises, on peut faire remarquer l'extrême diversité des situations quant à l'effet de la RTT. Aussi une conclusion globale est-elle impossible, ce qui explique que la position des chefs d'entreprise consiste à rechercher une forme d'application souple et adaptée à chaque branche d'activité, voire à chaque firme. La question de la gestion des entreprises pose en particulier le problème des instruments de mesure et d'analyse utilisés (pour évaluer la réduction du temps de travail et ses conséquences notamment). En effet, on peut penser que la RTT rend en partie inadéquats les outils traditionnels de gestion, en particulier ceux qui sont directement en rapport avec l'organisation du travail et la production.

On peut également se demander si la RTT ne doit pas être adaptée à chaque catégorie de personnel en cause. Les cadres, en particulier, constituent une population spécifique pour laquelle une éventuelle réduction impérative du temps de travail semble susceptible de heurter fortement les pratiques et les comportements. Les cadres présentent un double intérêt dans la mise en œuvre d'une RTT : en premier lieu, ils constituent, compte tenu de leur importance dans le processus de

production, d'innovation et de transmission de l'information dans l'entreprise, une catégorie stratégique pour la RTT. En second lieu, leur adhésion au processus est sans doute beaucoup plus aléatoire que celle des autres catégories de salariés : les cadres sont, en effet, moins enclins que les autres salariés à participer à une démarche de RTT.

L'objectif de l'étude empirique relatée ici consistait à comprendre les attentes et représentations des cadres face à la RTT dans une grande entreprise française qui a procédé (avec un peu d'avance sur la loi des 35 heures) à une tentative de forte réduction des temps travaillés, en proposant à l'ensemble de son personnel le passage à un horaire hebdomadaire de 32 heures pour les salariés volontaires. A travers l'étude des préoccupations des cadres, notre recherche nous a conduit à évaluer la pertinence de certains outils de mesure et d'analyse de la démarche utilisée par l'entreprise.

L'étude a été réalisée à la demande de partenaires sociaux en pleine négociation d'un avenant local (conclu dans l'une des unités de l'entreprise) à la suite de la signature d'un grand accord d'entreprise instaurant le passage aux 32 heures pour tous les salariés volontaires sous une forme individuelle ou collective (lorsque l'équipe de travail toute entière réduit son temps de travail). L'accord avait été signé depuis presque un an au plan natio-

nal et quelques semaines au niveau local. Certains des cadres avaient déjà fait le choix de réduire leur temps de travail, d'autres s'y étaient refusé et un dernier groupe semblait hésitant. Il s'agissait de prendre acte de leur perception de l'accord au moment de l'étude et de ses conséquences sur leur travail et d'évaluer leurs réticences ou leurs manifestations de méfiance à son égard.

Cette analyse des attentes a fait ressortir deux préoccupations majeures portant sur des outils de mesure et de gestion tels que l'évaluation du travail des cadres ou de leur productivité. La première piste importante consistait à s'interroger sur l'évaluation du travail des cadres. La seconde préoccupation visait l'organisation du travail et la stratégie de l'entreprise.

---

## LES CADRES, UNE POPULATION STRATÉGIQUE POUR LA RTT

---

### Les cadres au cœur de la RTT

---

L'intérêt pour la catégorie des cadres s'explique d'abord par l'importance de cette catégorie d'agents pour l'entreprise (importance numérique mais surtout fonctionnelle) : l'effectif de la firme étudiée est constitué, dans une large proportion, de cadres et leur importance dans l'organigramme est considérable. L'organisation du travail dans cette entreprise se caractérise par un taux d'encadrement élevé (en moyenne un cadre pour cinquante agents). Il ne s'agit pas d'une entreprise de main d'œuvre, mais plutôt d'une société dans laquelle la circulation de l'information, le développement de l'expertise et l'organisation sont essentielles. L'entreprise se caractérise en outre par une forte technicité.

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

Les cadres peuvent être à l'origine d'un effet de "démultiplication" de l'accord. Ce dernier propose la réduction du temps de travail pour toutes les catégories d'agents. Il prévoit également la possibilité d'un passage "collectif" à 32 heures, c'est-à-dire qu'une équipe toute entière réduise sa durée hebdomadaire de travail. A cet égard,

l'exemple des cadres est crucial pour convaincre les divers agents de l'intérêt d'une réduction collective : le passage d'un cadre à 32 heures a pour effet d'entraîner l'adhésion d'agents d'exécution jusqu'alors hésitants ou hostiles. Cet effet d'entraînement des cadres est très vivement recherché par les signataires de l'accord (la direction et une partie des syndicats).

---

### Des cadres rétifs à la RTT ?

---

Pourtant, les cadres sont aussi les plus rétifs à la RTT. En effet, la RTT bute sur un certain nombre d'obstacles, lorsque l'on cherche à l'appliquer à cette catégorie. Les cadres opérationnels occupent une situation d'intermédiaires entre les dirigeants et les ouvriers, employés ou techniciens. Quant aux cadres fonctionnels, ils se trouvent souvent en position subordonnée dans l'organisation, alors que leurs compétences les situent plutôt en haut de la hiérarchie. La RTT peut placer les cadres dans une situation de choix entre l'image du haut de la hiérarchie (le cadre dirigeant, que l'on n'imagine pas réduire son temps de travail) et celle des salariés de niveau hiérarchique inférieur.

La mission des cadres se caractérise en outre par une organisation particulière du travail, dont la caractéristique principale réside dans l'importance de la disponibilité et du temps consacré au travail par rapport à l'ensemble des temps sociaux. On sait que les cadres d'entreprise ne sont pas, comme les autres salariés, soumis au pointage et ne peuvent généralement pas considérer les heures de travail réalisées au-delà de la durée légale comme des heures supplémentaires, bien que ce décompte soit légal et tende à être de plus en plus souvent appliqué (1). La RTT semble inadaptée à ce type de conception du temps de travail.

Enfin, la performance des cadres mobilise des formes spécifiques de motivation qui ont parfois été étendues à d'autres catégories mais qui restent bien souvent l'apanage de l'encadrement : intéressement, participation, actionnariat, promotion, etc. L'évaluation de leur travail est alors un point très sensible, dans la mesure où elle conditionne l'évolution de leur carrière (à laquelle les cadres sont très attachés). Ils sont, plus souvent que les autres catégories, amenés à connaître des

---

(1) La législation sur les heures supplémentaires s'applique en principe aux cadres. La jurisprudence ne fait d'exception que pour les cadres supérieurs. Toutefois rares sont les entreprises qui respectent cette obligation. Depuis quelques années, l'Inspection du travail fait pression sur les grandes entreprises pour qu'elles respectent la législation, en effectuant des contrôles et en sanctionnant les entreprises dont les cadres effectuent des heures supplémentaires non comptabilisées et non rémunérées.

---

## L'ÉPREUVE DES FAITS

formes de mobilité. Or on peut penser que la RTT s'adapte mal à toutes ces caractéristiques spécifiques aux cadres, en particulier aux formes actuelles de l'évaluation du travail.

---

### LA RTT ET LES CRITÈRES D'ÉVALUATION

---

#### L'évaluation : deux idéaux-types

---

L'une des principales attentes des cadres en matière de RTT concerne les critères d'évaluation retenus pour apprécier leur travail. En effet, l'évaluation est un moment très important pour le travail du cadre. Elle se déroule le plus souvent à l'occasion d'entretiens annuels menés avec sa hiérarchie. Les effets de réputation sont alors déterminants pour la carrière du cadre : si l'appréciation portée sur ses prestations dans un emploi est médiocre, cela risque fort d'affecter les évaluations qui seront réalisées dans ses emplois suivants. Les cadres accordent donc une très grande importance à l'évaluation de leur travail.

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

La question sous-jacente à ces problèmes d'évaluation est le problème de la création de valeur. Qu'est-ce qui assure, en effet, la création de valeur ou la productivité dans l'entreprise ? Est-ce le travail du cadre dans sa dimension quantitative (par exemple, un temps de présence important

permet de traiter un plus grand nombre d'informations, donc de créer davantage de valeur) ? Ou bien la création de valeur réside-t-elle dans la conduite de projets précis, auquel cas la mesure de cette création ne passe pas par l'évaluation du temps de travail, mais par une évaluation qualitative du travail du cadre ?

On sait que ces deux idéaux-types coexistent au sein de l'entreprise et même au sein de chacun des divers services qu'elle comprend. Pour un cadre donné, les deux systèmes sont bien souvent mobilisés simultanément. La plupart du temps, le cadre est soumis à un entretien d'évaluation qui lui fixe ses objectifs pour l'année. Mais l'appréciation portée sur son travail est également liée au second modèle, de façon moins formelle et essentiellement par le jeu des effets de réputation. Le temps passé par un cadre à son travail est une dimension qui intervient toujours dans son évaluation.

---

#### L'évaluation, obstacle à la RTT ?

---

Les résultats obtenus montrent qu'aucune de ces deux formes d'évaluation ne s'adapte bien à une RTT importante, telle que celle qui est pratiquée dans cette entreprise. On conçoit bien l'inadaptation de l'appréciation en termes de disponibilité *stricto sensu* : si le cadre réduit réellement son temps de travail, il devient dès lors moins disponible. Il entre alors en concurrence avec les cadres qui n'ont pas choisi cette option, ce qui risque de pénaliser le déroulement de sa carrière. L'autre possibilité pour le cadre est de conserver un fort temps de présence dans l'entreprise, mais il est alors perdant dans le contrat (il a réduit en partie son salaire sans diminuer son temps de travail). En outre, le temps constitue une mauvaise mesure pour l'activité du cadre. Son travail est, en effet, constitué de multiples activités prenant des formes très variées (téléphone, courrier, messageries, discussions informelles, réunions, etc.). Le temps consacré à ces activités, qui varie également fortement d'une situation à l'autre, ne peut faire l'objet d'aucune norme précise.

La seconde forme d'évaluation semble mieux adaptée à la RTT. Pourtant, elle comporte elle aussi un certain nombre d'obstacles. Le premier de ces obstacles résulte de l'importance de l'activité de communication dans le travail du cadre. Les entretiens mettent souvent l'accent sur le fait que la principale mission du cadre est d'ordre communicationnelle. Il s'agit de mettre en relation divers agents et de transmettre de l'information. Pourtant, la surcharge de travail que représente cette activité est paradoxalement vécue comme une perte de temps, comme du temps détourné. Ce qui est valorisé lors de l'évaluation, c'est la réalisation

d'un projet, d'un objet, d'une étude, mais pas l'activité communicationnelle : *"ce qui prédomine dans mon activité au jour le jour, ce sont les réunions, la transmission d'informations, le reporting, bref, que des choses qui ne se voient pas !"*.

Or, cette activité occupe non seulement une part importante du travail du cadre mais elle tient, de surcroît, une place fondamentale dans la définition de son identité : les cadres sont très attachés à cette activité parce qu'elle est synonyme d'autonomie et parce que c'est elle qui différencie le travail d'encadrement du travail d'exécution. Les cadres sont donc particulièrement sensibles à ce qui peut mettre en cause cette partie de leur activité. Or, la RTT met en péril cette fonction parce qu'elle incite les cadres à réduire leur disponibilité, qui est la mesure de la capacité du cadre à exercer son activité de communication. La disponibilité ne se traduit pas seulement par des dépassements d'horaires, elle consiste aussi en une certaine efficacité : *"il faut être là quand on a besoin de moi. C'est ça,*

*être efficace, et ça n'a rien à voir avec mes horaires de travail"*.

Le modèle qualitatif de la gestion par objectifs est donc critiqué. En effet, ces formes d'évaluation valorisent la réalisation d'un objectif ou d'un projet et non l'activité de communication elle-même. Bien que cette dernière contribue à l'obtention de résultats, elle n'est jamais évaluée en tant que telle (par exemple, le fait d'être prêt à rendre service aux autres agents, à leur communiquer des informations qui ne sont pas directement reliées à la fonction du cadre).

L'idée d'une évaluation de leur travail en fonction de critères autres que le temps consacré à chaque activité ne suscite guère plus l'enthousiasme des cadres. La gestion par objectifs est considérée comme tolérable si elle s'accompagne d'une prise en compte de la disponibilité du cadre. Si l'évaluation se fait uniquement sur le critère de la réalisation d'un certain nombre de tâches, les cadres craignent qu'elle n'aboutisse à un travail pla-

*Les cadres ont un rôle moteur dans la démarche de RTT : en effet, ils ont pour fonction essentielle la circulation de l'information et la communication dans l'entreprise et ils se sont vus confier récemment des tâches de gestion des ressources humaines.*

---

## L'ÉPREUVE DES FAITS

nifié, programmé, contraire à l'image qu'ils se font de leur activité. Or, la gestion des imprévus fait également partie du travail du cadre. Elle est valorisée et considérée comme la marque distinctive du groupe cadre : "il arrive sans arrêt des imprévus et on doit savoir gérer ça". La RTT donne au cadre le sentiment d'une perte de disponibilité : s'il ne veut pas être dupe du système, il doit davantage contrôler son temps de travail. Mais dans ce cas, il ne pourra pas consacrer autant de temps à la gestion de l'imprévu, qui fait pourtant la spécificité de son métier.

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

La mise en place de la RTT aboutit ainsi à la formation d'une double contrainte :

- d'un côté, les cadres semblent évalués en fonction de leur temps de présence et de leur disponibilité ;
- de l'autre, ils sont incités à adopter la RTT (par une direction qui souhaite que le plus grand nombre réduise son temps de travail) et semblent donc maintenant également évalués en fonction de leur bonne volonté en termes de RTT : les cadres de haut niveau qui ont décidé le passage à 32 heures de leur équipe ont été chaudement félicités par la direction.

Les cadres semblent assez perturbés par cette conjonction paradoxale et ne comprennent plus la stratégie de la direction : cette dernière leur semble responsable de l'accroissement de leur charge de travail et de l'élaboration de critères

d'évaluation faisant fortement référence au temps passé sur le lieu de travail et à leur disponibilité. Mais voilà qu'à présent, elle les invite à réduire leur activité. Il existe donc une dissonance entre les instructions implicites et les critères informels d'évaluation développés depuis plusieurs années, d'une part, et l'adoption récente d'un discours favorable à la RTT, d'autre part. Une partie des cadres interrogés vit cette contradiction comme un choc.

---

## De nouvelles formes d'évaluation ?

---

L'évaluation ne semble pas pour autant constituer un problème qui rendrait définitivement impossible l'adoption de la RTT. Certains cadres estiment que leur disponibilité peut être mesurée aussi bien sur une semaine de quatre jours que sur une semaine de cinq. Plusieurs solutions sont spontanément proposées par les personnes interrogées, sans pour autant faire l'unanimité. La RTT devrait, pour certains, se traduire par un "pointage des cadres". Les cadres verraient leur temps contrôlé au même titre que les autres catégories, ce qui éviterait les contestations relatives au temps passé dans l'entreprise et alignerait les modalités d'évaluation des cadres sur celles des autres catégories de personnel. Les contrôles récemment pratiqués par l'Inspection du travail dans certaines firmes visent d'ailleurs à aligner le temps de travail des cadres sur celui des autres catégories de salariés. Mais un certain nombre d'entre eux considèrent le pointage comme une atteinte à leur statut de cadre.

D'autres insistent sur la possibilité, permise aujourd'hui par les nouvelles technologies, d'organiser "la permanence des moments où l'on peut joindre le cadre". Les procédés de télétravail tels que portables, messageries, etc. sont très valorisés et apparaissent souvent comme la solution au problème posé par la RTT. Bien des cadres estiment qu'ils peuvent débloquer une situation par téléphone, sans que leur présence sur le lieu où se situe le problème soit nécessaire. La RTT doit permettre le développement de ce type de réflexes. Cette proposition passe néanmoins sous silence une partie des problèmes de fond que pose la RTT en ce qui concerne la nature du travail du cadre et sa valeur ajoutée dans l'entreprise (fonction communicationnelle, gestion des imprévus, etc.). Il est peu probable que de simples dispositifs techniques résolvent ces questions considérables.

On aurait pu craindre également que les cadres envisagent la RTT comme un frein éventuel à leur évolution de carrière. On sait en effet que les personnes employées à temps partiel (généralement des femmes), dans les entreprises où la majorité des salariés travaille à temps plein, sont péna-



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

---

## L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LA RTT DES CADRES : QUELQUES PARADOXES

---

### La RTT contre la décentralisation ?

---

Ainsi, la RTT entre en conflit avec le principe selon lequel l'optimum organisationnel proviendrait d'une forte décentralisation des décisions. C'est parfois l'inverse qui est constaté, la décentralisation, ou la déconcentration, rendant impossible la réduction des temps travaillés. Ainsi, la forte autonomie des sous-unités, souhaitée et organisée par la direction dans une optique de déconcentration, a pour effet de privilégier la communication verticale, interne aux sous-unités, et de réduire la communication avec l'état-major. Ce dernier se trouve ainsi démuné d'information sur le travail et les problèmes des sous-unités. Or cette faible communication n'est compensée actuellement que par le travail de collecte et de distribution de l'information effectué par certains cadres. Cette démarche, non prévue par l'organigramme officiel, supplée aux insuffisances des canaux de circulation de l'information explicitement prévus et reconnus. Mais la RTT menace de réduire la disponibilité des cadres pour cette recherche d'information en dehors des circuits explicites : c'est le cas en l'occurrence pour une réduction de la durée hebdomadaire à quatre jours de travail.

De même, la RTT n'est pas adaptée à toutes les formes d'organisation du travail. Ainsi, la réduction du temps travaillé pose des problèmes différents selon la nature du travail et du "circuit de distribution des tâches". Deux types de situations sont décelables :

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

La première situation semble bien pouvoir supporter le choix de la RTT, le cadre étant susceptible de négocier à la baisse sa charge de travail. Mais, dans le second cas, les cadres estiment avoir trop peu de marge de manœuvre pour modifier la charge de travail qui pèse sur eux. Paradoxalement, alors qu'ils se disent souvent "surchargés", ils estiment avoir consenti toutes les délégations de pouvoir possibles et n'envisagent jamais de confier à un collègue ou à un subordonné une partie des fonctions qu'ils assument.

Une simple analyse en termes de stratégies d'acteurs permet de comprendre que les enjeux de pouvoir sont trop importants pour que la délégation se fasse véritablement en fonction des compétences des uns et des autres. Dans une telle situation, la RTT occasionne une perturbation car le cadre se trouve contraint de déléguer, donc d'abandonner une partie de ses prérogatives, ou bien de conclure un "marché de dupes", dans lequel il travaille officiellement moins (en étant moins rémunéré), mais garde une charge de travail constante. Les problèmes d'organisation entrent donc dans une large mesure en tension avec les objectifs de la RTT.

---

### Des cadres plus techniques ?

---

En outre, contrairement à la logique managériale antérieure, la RTT tend à resserrer l'activité du cadre autour de sa fonction technique. Cette question touche particulièrement l'encadrement opérationnel qui a connu une forte diversification de ses tâches. Depuis quelques années, on a confié au cadre de plus en plus de tâches "annexes" à son activité principale. Ces tâches de management, de GRH ou de gestion financière accroissent lourdement l'activité de certains cadres (opérationnels surtout). A leurs yeux, la RTT ne peut passer que par l'abandon de ces tâches et leur redéploiement vers d'autres cadres plus spécialisés. Il faudrait opérer alors un recentrage du cadre sur son métier d'origine. Cela revient souvent à reconsti-

---

## L'ÉPREUVE DES FAITS

tuer des profils de cadres plus "techniques", c'est-à-dire concentrés sur les tâches directement utiles à la production.

KeyStone

---

### **Le difficile passage de l'individuel au collectif**

---

La RTT apparaît sous un jour favorable lorsqu'elle est mise en œuvre de façon collective. En effet, la RTT individuelle engendre des coûts de gestion (réunions impossibles à programmer par exemple). Il faut donc une réflexion collective sur la réorganisation du travail et une coordination des RTT (éviter par exemple que le cadre qui n'applique pas la RTT ne récupère toute la charge de travail délaissée par les autres). L'effort de réduction du temps de travail doit s'effectuer de façon collective. Pourtant, la RTT collective semble illusoire. Elle supposerait en effet qu'une majorité d'agents de chaque équipe accepte de passer aux 32 heures. Or, cette situation est improbable compte tenu des premiers résultats de l'opération (seuls des agents isolés se sont portés volontaires pour le moment). Pourtant, le passage de l'individuel au collectif est en enjeu considérable pour la réussite économique de l'opération. En effet, la RTT repose sur la perspective de gains de productivité compensant en partie la perte de production liée à la diminution du nombre d'heures travaillées. Les embauches ne sont pas censées, en effet, couvrir l'ensemble du nombre des heures perdues par la réduction de la durée travaillée. La réussite de l'opération réside donc dans cette quête de productivité. Or, dans les grandes organisations, on sait que les gains de productivité sont potentiellement importants. L'intensité de la charge de travail est faible et les problèmes de coordination internes sont d'une telle importance que leur résorption, même partielle, devrait compenser en grande partie les pertes en heures de travail. Mais les blocages sont, là aussi, substantiels. La perception par les cadres des gains de productivité possibles est extrêmement paradoxale et prouve que leur obtention est sans doute improbable.

En effet, la plupart des cadres estiment que les gains de productivité sont possibles au plan collectif : des réorganisations doivent permettre de réduire les pertes de temps. En particulier, les cadres déclarent que l'entreprise conserve un aspect "bureaucratique" et que l'allègement des procédures permettrait de réaliser des gains de productivité. La RTT apparaît comme une occasion que l'on doit mettre à profit pour modifier l'organisation, développer la qualité des procédures plutôt que multiplier les règles inutiles. En ce sens, la RTT apparaît comme un "déclencheur de progrès". Mais, au plan individuel, les cadres estiment tous a-

voir réalisé tous les gains de productivité possibles. Ils ne sont pas prêts à mettre en cause leur propre organisation du travail. De même, sur le plan de la qualité du travail, une partie des cadres ne perçoit pas la nécessité d'améliorer le service au client : il leur semble que la qualité du travail est maximale. Ils considèrent les injonctions de la direction en ce sens comme des objectifs qui ne les concernent qu'indirectement (via le collectif de travail). Dans ces conditions, il est probable que les gains de pro-

*On ne peut pas  
imaginer un cadre qui  
ne prêterait pas main  
forte lorsqu'un  
problème survient,  
quelle que soit l'heure  
où cela survient.*

ductivité attendus de la RTT ne soient pas aussi "automatiques" que ne le souhaitent les partenaires sociaux.

La création d'emplois souffre du même paradoxe. Elle résulte, en effet, de la réalisation plus ou moins complète de gains de productivité. Si les gains de productivité réalisables sont suffisamment importants pour absorber la RTT, cela nuira à la création d'emplois. Mais, si l'activité de l'entreprise est en contraction, la RTT est un moyen d'ab-

sorber cette réduction de l'activité sans licencier. Elle ne créera donc pas d'emplois. Globalement, les cadres se livrent à des anticipations plutôt pessimistes à propos de la création d'emplois : bien qu'elle leur apparaisse comme un objectif souhaitable, ils ont le sentiment qu'ils ne maîtrisent pas le processus de création d'emplois (celui-ci serait "verrouillé par la direction").

L'accord de RTT est perçu enfin comme une démarche isolée de la part de la direction.

## L'ÉPREUVE DES FAITS

Certains cadres ne perçoivent pas clairement la cohérence de cette opération avec la stratégie globale de l'entreprise. Ils ont le sentiment d'une succession de réformes dans laquelle s'inscrit la RTT mais ils ne comprennent pas bien l'articulation entre cette politique et les autres orientations annoncées antérieurement par la direction. En particulier, il leur semble difficile de concilier la RTT et les autres dimensions de la stratégie de l'entreprise, comme le service au client (réduire le temps de travail, c'est amoindrir la qualité de ce service à leurs yeux). Aussi la RTT leur apparaît-elle comme un "gadget" de plus dans la gestion de l'entreprise. Par ailleurs, certains ne repèrent pas toujours clairement les autres enjeux de la stratégie globale de l'entreprise (redéploiement de l'unité, ralentissement de l'activité de service). Ils comprennent donc difficilement la stratégie d'ensemble de la direction (en particulier, n'étant pas toujours conscients de la contraction relative de l'activité de leur unité, ils n'entrevoient pas l'intérêt d'une politique de RTT). Le seul objectif clair de cette stratégie est, à leurs yeux, la réduction de la masse salariale. La RTT leur apparaît alors comme une nouvelle opération visant à réduire les coûts sociaux.



## CONCLUSION

La RTT remet en question une partie des outils traditionnels de gestion des hommes. Elle contraint à une réflexion d'ensemble sur la façon dont on évaluera le travail des salariés, en particulier pour les cadres. Elle conduit aussi à résoudre une partie des dysfonctionnements organisation-

nels présents dans l'entreprise et à faire des efforts pour rationaliser les choix stratégiques de cette dernière. A ces différents égards, on peut dire que la RTT est très exigeante. Elle suppose de la part des partenaires sociaux un travail de réflexion sur les modes de gestion antérieurs. Le point de vue de cadres concernés nous semble illustratif des difficultés auxquelles se heurte inéluctablement la RTT si l'on ne modifie pas les instruments utilisés. En mettant l'accent sur les problèmes, les représentations des cadres soulignent la nécessité des évolutions. Ce point de vue passe toutefois sous silence la dynamique favorable qui sous-tend également la RTT. La RTT ne saurait être convaincante qu'à la condition d'être considérée comme un élément fort de la stratégie de l'entreprise.

Comme tout mécanisme de changement des pratiques managériales, la RTT suppose que se mette en place autour de ses objectifs un réseau d'acteurs disposés à en défendre les principes. Les cadres constituent, nous l'avons montré, le groupe dont l'adhésion semble la plus stratégique pour la réussite du projet. Mais ils composent également la catégorie la plus réticente à l'égard de la RTT, leur identité et les modalités de leur travail semblant menacées par les nouveaux objectifs imposés par la direction. Il s'agit donc pour cette dernière de construire des "dispositifs d'intéressement"<sup>(2)</sup> susceptibles de susciter l'adhésion d'au moins une partie des cadres au projet de RTT. Ces dispositifs faisaient clairement défaut au moment où a été menée l'enquête, ce qui explique les réticences diverses manifestées par les cadres. Pourtant, la signature d'un avenant spécifiquement destiné aux cadres peut apparaître comme l'ébauche d'un tel dispositif. L'entreprise concernée devra sans doute accentuer ses efforts pour susciter l'adhésion de l'encadrement afin de créer un réseau de partenaires mobilisés en faveur de la RTT, notamment en développant la diffusion de l'accord et de son avenant. C'est à cette condition seulement que cette dernière apparaîtra comme un projet structurant pour la firme plutôt que comme un "gadget" imposé par la direction. •



(2) Eymard-Duvernay F., Marchal E., *Les règles en action : entre une organisation et ses usagers*, document de travail du Centre d'Études de l'Emploi, octobre 1993.