



La mesure des temps des cadres : une solution pour sortir des difficultés professionnelles ?

Jens Thoemmes

► To cite this version:

Jens Thoemmes. La mesure des temps des cadres : une solution pour sortir des difficultés professionnelles ?. Temporalités : revue de sciences sociales et humaines, 2012, 16, <http://temporalites.revues.org/2266>. hal-00942154

HAL Id: hal-00942154

<https://hal.science/hal-00942154>

Submitted on 31 Jul 2018

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.

Jens Thoemmes

La mesure des temps des cadres : une solution pour sortir des difficultés professionnelles ?

Avertissement

Le contenu de ce site relève de la législation française sur la propriété intellectuelle et est la propriété exclusive de l'éditeur.

Les œuvres figurant sur ce site peuvent être consultées et reproduites sur un support papier ou numérique sous réserve qu'elles soient strictement réservées à un usage soit personnel, soit scientifique ou pédagogique excluant toute exploitation commerciale. La reproduction devra obligatoirement mentionner l'éditeur, le nom de la revue, l'auteur et la référence du document.

Toute autre reproduction est interdite sauf accord préalable de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France.

revues.org

Revues.org est un portail de revues en sciences humaines et sociales développé par le Cléo, Centre pour l'édition électronique ouverte (CNRS, EHESS, UP, UAPV).

Référence électronique

Jens Thoemmes, « La mesure des temps des cadres : une solution pour sortir des difficultés professionnelles ? », *Temporalités* [En ligne], 16 | 2012, mis en ligne le 13 décembre 2012, consulté le 13 décembre 2012. URL : <http://temporalites.revues.org/2266>

Éditeur : ADR Temporalités

<http://temporalites.revues.org>

<http://www.revues.org>

Document accessible en ligne sur :

<http://temporalites.revues.org/2266>

Document généré automatiquement le 13 décembre 2012.

© Temporalités

Jens Thoemmes

La mesure des temps des cadres : une solution pour sortir des difficultés professionnelles ?

Cet article est issu d'une communication présentée lors de la XIII^e édition des Journées internationales de sociologie du travail, Mesures et démesures du travail, qui a eu lieu à Bruxelles en janvier 2012.

- 1 La mesure des temps de travail constitue-t-elle une manière de répondre aux difficultés que les cadres expérimentent dans leur vie professionnelle ? Les conflits sur les temporalités concernent les cadres comme les autres salariés. Ils ont d'abord porté sur la limitation de la journée de travail et sur les possibilités d'objectiver l'effort fourni au sein des organisations. Pourtant, la négociation et la législation ont longtemps négligé les spécificités de l'activité des cadres. Le mouvement de rationalisation des temporalités semble les avoir oubliés. Ce n'est qu'au début des années 2000, avec les lois Aubry et les 35 heures, que l'attention du législateur s'est focalisée sur les difficultés de leur vie professionnelle et sur la façon de comptabiliser les temps au plus proche de la réalité quotidienne. Nous cherchons à faire le bilan de ces initiatives et à comprendre si de nouvelles manières d'évaluer, de mesurer et de classer les temps ont répondu aux attentes de cette catégorie socio-professionnelle.
- 2 Dans une première partie, nous traitons du problème de la mesure des temporalités comme objectivation et limitation de la durée du travail. Nous évoquons les résistances et les oppositions à la mesure et nous montrons en quoi la durée du travail des cadres constitue un problème particulier. Nous présentons le dispositif de recherche qui nous a permis de proposer cette réflexion sur la mesure¹. Dans une seconde partie, nous mettons l'accent sur les critiques que les cadres expriment sur leur vie professionnelle et en particulier leurs temporalités. Nous abordons la question des activités-écran qui empêchent les cadres de mener à bien leur mission et nous rendons compte des diverses formes de pression temporelle, ainsi que des tensions sociales qui s'expriment sur le lieu de travail, provoquant des oppositions plus ou moins affirmées. La troisième partie de l'article présente les trois mondes différenciés dans lesquels vivent les cadres, mondes caractérisés par des approches distinctes de la mesure. Ces conceptions du temps et de la mesure ne peuvent se comprendre qu'en interrogeant la situation professionnelle de chacun de ces groupes. Nous terminons ces analyses par l'évaluation des apports et des limites de la mesure des temps de des cadres pour leur vie au travail.

Temps, mesures et oppositions

La mesure comme objectivation et diminution de la durée du travail

- 3 La mesure prend une signification particulière en fonction de son objet. La mesure des temps est censée déterminer une grandeur grâce à des unités. Mais lorsque l'on parle de temps de travail, la mesure est non seulement la détermination ou l'évaluation du temps consacré à l'activité professionnelle, mais c'est aussi, historiquement, certaines formes d'encadrement et de diminution des temps de travail. C'est donc cette double qualité de la mesure des temporalités qui nous intéresse dans cet article : l'évaluation et la modération du temps de travail.
- 4 Dans les sociétés industrialisées, la mesure est inséparable d'une vision quantitative et chiffrée qui s'est mise en place progressivement. Comme l'indiquent Pillon et Vatin (2003, p. 163), « la base historique de ce nouvel univers métrologique est probablement le temps ». À cet égard, l'horloge a joué un rôle emblématique. La régularité et la précision de la mesure du temps, incarnée par l'horloge, devient la caractéristique d'une société basée sur la « machinisation » et sur l'organisation industrielle (Mumford 1973). Le perfectionnement technologique continu de la mesure des temps montre son importance pour le développement de la production et du capitalisme. Cependant, certains auteurs défendent l'idée de l'antériorité des conceptions

des normes temporelles sur la mise en place des formes industrielles du travail. Dans cette perspective, la diffusion progressive d'un nouveau type de temps passe d'abord par des situations exceptionnelles, géographiquement et socialement limitées, comme dans les monastères anglais dès le Moyen Âge, par exemple. L'industrialisation ne serait qu'une application de ce type de normativité préalable (Thrift, 1990). Dans tous les cas, la mesure a une histoire et elle ne s'impose pas d'elle-même. Elle n'est ni neutre, ni seulement une réalité objective. Au contraire, les résistances à la mesure des temps ont été nombreuses et diverses. On y trouve des oppositions à l'outil : de l'horloge au chronomètre et du chronomètre aux tables de temps virtuels (Hatzfeld, 2005). Ont également été relevées les résistances à la manipulation de l'instrument, le refus de faire avancer ou retarder les horloges (Thompson 1967)². Enfin et plus généralement, le conflit fondamental a souvent porté sur le contrôle du temps, que le mouvement ouvrier a cherché à maîtriser en imposant une baisse de la durée du travail, alors que le contrôle des durées du travail par les employeurs est souvent considéré comme une manière de l'augmenter.

- 5 Il est donc difficile de distinguer le conflit qui porte sur la mesure elle-même, de l'enjeu de la répartition des temps. D'un côté, la mesure a imposé à une population venue des campagnes des temporalités liées aux machines et à l'horloge, laissant derrière elle les saisons et les bornes de la levée et du coucher du soleil. De l'autre, le conflit social érige les temps en un enjeu de distribution que la mesure peut favoriser. Dans cette perspective, la mesure quantifie d'abord les temps et lui attribue un nombre et une unité. Elle cherche ensuite à attribuer des durées, des horaires et des rythmes aux activités (Grossin, 1969). Ces mesures du temps de travail et du temps de non-travail doivent, de plus, être rapportées à la durée de vie entière (Naville, 1972). Enfin et surtout, la mesure comporte une part normative. Elle « conduit au classement, à l'ordre », (Friedmann et Naville, 1961, p. 47). La mesure est sociale et la société mesure (Rolle, 1996). Elle implique un projet de règles de la vie sociale (Reynaud, 1999). Accorder l'activité humaine au rythme des machines revient à demander un changement de vie dépassant les propriétés techniques des outils (Dodier, 1995). En ce qui concerne le mouvement ouvrier, la mesure des durées journalières du travail deviendra alors inséparable du projet de sa réduction. L'imposition de la mesure a été retournée contre ses instigateurs, puisque son acceptation a été suivie par les premières batailles pour le raccourcissement de la journée du travail. Le désir d'un temps personnel dans la journée du travail, ainsi que la volonté de disposer d'un jour de congé dans la semaine ont été des objectifs affichés au cours de ces mouvements sociaux (Cross, 1989).
- 6 Dans cette perspective, la mesure du temps de travail est tout autant la quantification que la limitation des temps consacrés à l'activité professionnelle. La mesure n'est pas neutre, mais bien l'expression d'une régulation sociale. La mesure peut être un support des oppositions, ou leur objet (Vatin, 2009)³. Nous savons ce qui est arrivé aux temps de travail. D'un côté, le mouvement de rationalisation des temporalités a abouti à une mesure de plus en plus généralisée et précise. De l'autre côté, la tendance depuis le XIX^e siècle est à la diminution graduelle des durées du travail (Thoemmes, 2000).

Mesurer la durée de travail des cadres : un problème particulier

- 7 On pourrait multiplier les exemples des enjeux de la mesure des temporalités. Le travail salarié dans son ensemble a expérimenté à la fois les contraintes de l'organisation temporelle, mais aussi une réduction des temps consacrés à l'activité de la production. Mais cette évolution semble plus complexe pour les cadres et ingénieurs. Rappelons d'abord que la catégorie sociale des cadres en France est très spécifique, liée à un contexte historique et national singulier (Boltanski, 1982). On parlera plutôt de *cols blancs*, *executives*, *managers*, *managerial jobs*, *high-skilled employees* dans le monde anglo-saxon, ou encore de *leitende Angestellte* en Allemagne. Ces expressions ne correspondent que très partiellement à la catégorie des cadres en France qui inclut, entre autre, les ingénieurs, les managers, les professions supérieures et intermédiaires, les encadrants et les experts. Les cadres en France sont un groupe de salariés qui bénéficient d'une position déterminée et relativement élevée dans les classifications salariales, leur permettant de revendiquer le statut de cadre. Historiquement, on pourrait ajouter que la

catégorie des cadres se caractérise par sa différence au regard des normes temporelles. En effet, y compris au niveau international, certaines catégories de salariés ont eu du mal à rejoindre le mouvement historique de la mesure de la durée du travail⁴. On l'a rappelé souvent en France, un cadre « ne compte pas » ses heures de travail. On peut donc partir des difficultés de la mesure pour se constituer un nouveau regard sur cette catégorie sociale des cadres afin de les comparer avec des groupes de salariés d'autres pays. Les cadres ne seraient-ils pas les exclus d'un mouvement de rationalisation des temporalités ?

- 8 Pour les cadres comme pour les autres salariés, c'est le temps de travail qui a déclenché l'opposition et la réunion en association, notamment aux États-Unis. Mais leur organisation est plus tardive que celle des autres salariés. Le taux de syndicalisation restera inférieur à celui des autres employés⁵. En 1951, Wright Mills écrit :

« Dans l'esprit des cols blancs il y a conflit entre la réalité économique et un réflexe anti-syndical. Malgré leurs aspirations, les cols blancs ont été entraînés par les réalités du XXe siècle vers une vie économique organisée de la même façon que celle des ouvriers, et peu à peu ils ont cessé de se faire des illusions sur leur véritable condition. Ils commencent à comprendre que le monde de l'ancienne classe moyenne, la communauté des entrepreneurs, a cédé la place à la nouvelle société, dans laquelle, eux les cols blancs, sont des employés dépendants. » (Mills, 1966, p. 343).

- 9 Pourtant, un demi-siècle après, l'enquête Eurocadres⁶ de 2003 dément une harmonisation des durées pratiquées en Europe sur le modèle de tous les salariés. Elle montre que la durée du travail hebdomadaire des cadres est en moyenne supérieure de 4,3 heures à celle de l'ensemble des salariés. Les cadres travaillent ainsi plus de 44 heures par semaine. Fait également observé aux États-Unis en 1997, le temps de travail est dispersé sur la population salariale, où plus d'un tiers des hommes et plus d'un cinquième des femmes dépassent les 50 heures par semaine (Rones, Gardner et Ilg, 1997; Jacobs et Gerson, 2000). Pour certains auteurs, ce phénomène renvoie à une problématique plus générale de segmentation du marché du travail : entre un marché primaire qui offre de bonnes conditions de travail et un marché secondaire caractérisé par des conditions dégradées (Doeringer et Piore 1971; Wilkinson 1981; Rubery et Grimshaw 1994).

- 10 Si la prise de conscience des « cols blancs » s'est pourtant poursuivie après-guerre, elle n'a pu aboutir ni à des conditions de travail équivalentes, ni à une disparition de la catégorie sociale des cadres (Gadéa, Bouffartigue et Pochic, 2011). En France, la mesure de la durée du travail des cadres montre un écart persistant avec la catégorie des non-cadres, à deux niveaux. Premièrement, cette catégorie sociale peut faire état d'une durée du travail sensiblement supérieure à celle des autres salariés. Deuxièmement, la mesure elle-même ne s'est jamais totalement imposée à cette catégorie sociale. Par réticence patronale certes, mais les résistances contre la mesure de la durée du travail ont aussi trouvé leurs racines, au moins en partie, dans un refus des cadres de déléguer la gestion de leur temps à la direction de l'entreprise. Les revendications d'autonomie et de responsabilité se retrouvent aux fondements de l'identité des cadres (Cousin, 2004). Néanmoins, certains cadres français ont battu cette posture en brèche pendant les années 1990. Au cours de cette période, les mouvements des cadres d'entreprise se sont multipliés, à propos de l'emploi, des licenciements et de la durée excessive du travail (Bouffartigue et Gadéa, 2000). Ces mouvements ont contribué à une triple prise de conscience : par les cadres eux-mêmes, par l'administration du travail et par le pouvoir politique.

- 11 La définition de trois types de cadres selon la mesure de leur durée du travail dans le cadre des lois Aubry, est le résultat provisoire de cette évolution. En effet, depuis le début des années 2000, il existe désormais des types de cadres dont on mesure les heures de travail (forfait heures), ceux dont on mesure les journées de travail (forfait jours) et enfin subsiste une catégorie qui n'est soumise à aucune mesure de la durée de son activité (sans forfait). Néanmoins, la question reste entière : peut-on mesurer et réduire la durée du travail des cadres ? Deux approches sont possibles, mais elles semblent mener toutes les deux à une réponse négative :

« La première renonce à appréhender les spécificités de leur travail et ses temporalités, et débouche sur l'absence de modalités spécifiques. L'introduction de l'horodateuse s'inscrit souvent dans cette voie. La seconde met en avant une spécificité absolue (l'impossibilité de prédéterminer et de mesurer le temps de

l'activité) et débouche sur le forfait sans référence horaire. Dans les deux cas les cadres se trouvent floués. »
(Bouffartigue et Bouteiller, 2000, p. 226).

Méthodes et dispositif de recherche

- 12 La problématique du rapport entre les temps et la mesure, appliquée aux cadres en France, nécessite de pouvoir décrire finement la vision qu'ont les cadres de leur temps de travail. L'évolution des règles temporelles et leur vécu ont été au centre de notre dispositif de recherche. En effet, dix ans après les lois sur les 35 heures, comment les cadres vivent-ils ces changements ? La mesure de leur durée du travail constitue-t-elle une manière de mieux prendre en compte, voire de réduire, leur charge de travail ? Les cadres se sentent-ils toujours exclus des mesures visant à abaisser la durée du travail ?
- 13 Nous mobiliserons dans cet article certains résultats d'une recherche collective que nous avons dirigée entre 2007 et 2010 pour l'Agence nationale de la recherche scientifique (ANR). Cette recherche nous a conduits dans sept entreprises et administrations de divers secteurs : l'assurance, la production électronique, dans une mairie, chez un opérateur de téléphonie, auprès d'un transporteur aérien, dans un service de la sécurité sociale et dans une entreprise de transport urbain. Dans chacune de ces entreprises et administrations, nous avons sélectionné une quinzaine de cadres pour mener en tout une centaine d'entretiens semi-directifs enregistrés et entièrement retranscrits. La transcription des entretiens nous a permis d'effectuer deux types de démarches complémentaires. D'une part, nous avons créé une grille d'analyse permettant de synthétiser l'ensemble des entretiens autour d'une centaine de variables portant sur le vécu des temporalités, des activités professionnelles, de l'engagement des cadres dans le travail et pour leur entreprise, ainsi que les caractéristiques de la population de notre recherche. Ce travail a été effectué à l'aide du logiciel SPSS (Thoemmes, Kanzari et Escarboutel, 2011). D'autre part et à partir des retranscriptions (600 000 mots), nous avons effectué une analyse des discours assistée par ordinateur. Cette démarche a mobilisé le logiciel d'analyse du discours (Tropes) et un logiciel d'analyse factorielle des correspondances (SPAD). Ces logiciels nous ont permis d'abord de constituer un dictionnaire de mots-clés, selon leurs fréquences d'apparition et en regroupant des catégories sémantiques proches. Ils nous ont ensuite permis de caractériser l'espace des représentations des cadres selon les variables présentes dans les entretiens et selon les individus. Ces traitements ont abouti à la constitution d'une typologie que nous allons expliciter ici. Enfin, notons la composition de notre échantillon, censé couvrir tous les échelons et fonctions des cadres, ainsi que diverses catégories de situation (58 % d'hommes et 40 % de femmes, 64 % d'individus mariés, 13 % vivant en couple hors mariage, 17 % de cadres divorcés ou séparés, 6 % de célibataires, 88 % avec des enfants à charge et 92 % qui ont au moins un parent toujours en vie).

Des temporalités démesurées

- 14 Les résultats nous ont fait découvrir les difficultés des cadres au travail, mais aussi des problèmes liés à la mesure (évaluation et modération). Tout d'abord, les cadres nous ont fait part de leurs critiques sur les temporalités, notamment celles qui ne sont pas mesurées ou qui apparaissent comme « disproportionnées ». Le sentiment prédominant est que les activités quotidiennes échappent à la mesure et que les nouvelles règles du travail ne donnent pas lieu à une limitation de la charge de travail. Les critiques portent sur les durées considérées comme « démesurées » de certaines activités : les réunions, les emails, le téléphone. L'importance de ces activités est considérée comme contradictoire avec leur « véritable » cœur de métier. Ensuite, ces critiques portent sur la pression temporelle : les délais, l'urgence et le stress sous ses multiples formes défiant la métronomie des activités. Enfin, et dans ce même registre, les difficultés liées aux tâches d'encadrement et l'existence de tensions sociales compliquent encore un travail déjà difficile.

Activités-écran et pression temporelle

- 15 Nous devons d'abord introduire la notion d'activité-écran⁷. Nous définissons ces activités par deux caractéristiques issues des récits des cadres. Elles font d'un côté obstacle à

l'accomplissement des tâches prévues et d'un autre côté elles renvoient aux cadres l'image et le symbole d'une perte de contrôle du processus de production. Dans notre recherche, les cadres sont très nombreux à estimer que leur vie quotidienne au travail se caractérise par ces activités qui font « écran », au sens où ces activités détournent les individus de leurs objectifs. Ces activités se logent entre la personne qui travaille et la finalité productive. Elles limitent les performances individuelles et collectives. Ces activités deviennent synonymes d'une perte de temps. La perte de temps pèse d'autant plus lourdement que dans la vie quotidienne, c'est le temps qui manque pour mener à bien une mission. Ainsi, 86 % des cadres que nous avons interrogés estiment consacrer trop de temps au courrier électronique. 80 % regrettent les trop nombreuses réunions sur leur lieu de travail. Les cadres pensent qu'il est désormais nécessaire de limiter la place de ces activités.

« Mes journées alors elles sont constituées majoritairement de réunions. Je lisais hier dans *Le Management* que l'APEC [Association pour l'emploi des cadres] avait sorti une statistique comme quoi les cadres passaient au moins 5 heures par semaine en réunion, moi j'ai dit à mon mari que j'en passais au minimum 5 heures par jour. »

(femme, 46 à 50 ans, mariée, 2 enfants)

« J'ai proposé à ma direction qu'elle décrète un jour sans mails par mois, mais je n'ai toujours pas eu de réponse. Aujourd'hui par exemple, tous les mails qui me restent à lire depuis le début de la semaine sont à peu près au nombre de 400. »

(homme, 46 à 50 ans, marié, 3 enfants)

- 16 Nos interlocuteurs critiquent unanimement ces activités-écran, dont la quantité et la fréquence interpelle. En revanche, d'autres activités qui auraient pu être considérées comme des activités-écran ont davantage la faveur des cadres. Par exemple, ils ne sont que 28 % à penser que leurs déplacements professionnels soient trop nombreux ou qu'ils prennent trop de temps. L'activité-écran n'est donc pas seulement une activité considérée comme éloignée des missions quotidiennes. Aux yeux des cadres, c'est une activité chronophage qui transforme un problème de quantité en un problème qualitatif. Le recours très prononcé à ces activités pose la question de leur utilité en tant que telle. Le terme de « réunionite » exprime bien ce phénomène. Assimilé à une maladie, les réunions nombreuses finissent par discréditer les réunions comme moment de coordination des activités.
- 17 L'activité-écran est d'autant moins acceptée qu'elle s'inscrit dans un environnement dans lequel les ressources temporelles deviennent rares. On pourrait penser que le courrier électronique et les réunions soient mis en cause aussi parce que les temporalités du travail ont des caractéristiques générales, synonymes de contraintes et aux difficultés. C'est ainsi que 37 % de cadres pensent travailler dans une « urgence permanente ». Les deux tiers des cadres signalent des problèmes de gestion de temps. La moitié des cadres indique des difficultés à tenir les délais qui sont fixés pour leur mission. Un peu plus d'un tiers (34 %) nous ont parlé des problèmes d'objectifs à réaliser et 19 % regrettent le manque de moyens mis à leur disposition pour accomplir leur mission. Néanmoins, l'existence d'activités-écran et les problèmes de gestion des temporalités n'entament pas l'appréciation favorable des cadres de leur liberté d'action dans la vie professionnelle (77 %), et en particulier la souplesse des horaires de travail (60 %). Par contre, seulement un tiers d'entre eux (32 %) a le sentiment d'avoir accompli un travail et ils ne sont que 16 % à être satisfaits de leurs performances. Nos résultats mettent des problèmes d'organisation temporelle à l'origine de ces constats. Il n'est donc pas étonnant que 82 % des cadres déclarent aujourd'hui connaître du stress dans leur activité. Ayant laissé à l'appréciation des cadres eux-mêmes la définition de ce phénomène, celui-ci a des origines variées et des manifestations différenciées. 43 % des cadres indiquent qu'ils sont stressés à cause des délais qui leur sont fixés. 20 % indiquent l'existence des contraintes techniques et 35 % incriminent les relations avec leurs homologues ou avec leurs supérieurs hiérarchiques. Enfin, 17 % des cadres avouent être stressés à cause de leur vie privée.

Tensions sociales et difficultés liées à la fonction d'encadrement

- 18 Phénomène complexe, le stress paraît absent de la mesure et de l'évaluation des activités. Pourtant, il constitue l'une des principales difficultés du vécu des temporalités (Salengro, 2005). Il en va de même pour une autre caractéristique de la vie professionnelle des cadres : les tensions sociales sur le lieu de travail, qui restent difficile à mesurer. 57 % des cadres indiquent des tensions importantes entre dirigeants de l'entreprise et leur propre catégorie sociale. 45 % évoquent des tensions entre cadres et non-cadres et 35 % décrivent des tensions à l'intérieur de la catégorie des cadres. Le plus souvent, ces tensions sont liées à des problèmes interpersonnels ou à des relations hiérarchiques difficiles. On le voit, à la question des temporalités « démesurées » s'ajoute un contexte de relations sociales tendues. Ces relations entre personnes donnent lieu à des problèmes particuliers dès lors que le cadre a des activités d'encadrement. Les difficultés à diriger son équipe, à mener des activités quotidiennes de management et à gérer les relations personnelles sur le lieu de travail apparaissent au grand jour dans nos entretiens.

« Si on prend la casquette du *management*, c'est savoir motiver une équipe et ça c'est le plus difficile. »

(femme, 51 à 55 ans, célibataire, sans enfants)

« C'est le rôle du *manager* lorsqu'il se retrouve dans des situations qui ne sont plus vraiment très rationnelles, on bascule et c'est moins facile à gérer. Il y a des gens qui ont un certain caractère, il faut arriver à composer avec, il faut arriver à imposer certaines choses, c'est peut-être ce qu'il y a de plus difficile »

(homme, 36 à 40 ans, marié, deux enfants)

- 19 Lorsque le cadre exerce des fonctions d'encadrant, comme 70 % de notre échantillon, la pression temporelle s'accompagne du problème de la gestion des collaborateurs. Dans cette situation, le contrôle des temporalités échappe aux cadres et les tâches sont plus difficiles à accomplir (Mispelblom Beyer, 2010).
- 20 Ces difficultés professionnelles semblent déborder la mesure des activités. Au-delà de ce constat, l'analyse de la réalité du quotidien des cadres s'avère encore plus complexe. Notre recherche révèle qu'il est de plus en plus difficile de raisonner de manière générale sur l'ensemble des cadres. La mesure indifférenciée aura donc des difficultés à s'appliquer. Le monde des cadres se divise de plus en plus en fonction des tâches, du type d'entreprise et en fonction de leur position personnelle dans l'organisation. D'autre part, les visions de la répartition entre vie professionnelle et vie privée sont très hétérogène (selon leur situation personnelle notamment). La mesure des temporalités, qui garde un caractère abstrait et détaché de la situation concrète, a d'autant plus de mal à s'imposer à l'ensemble de la catégorie sociale.

Le vécu des temporalités et leur mesure : l'existence de trois mondes bien distincts

- 21 Les critiques sur les temporalités démesurées sont loin de toucher tous les cadres de la même manière. Elles s'enracinent dans des groupes distincts. Cet ancrage interdit de généraliser à tout le groupe social l'existence des difficultés et de leurs effets sur le travail⁸. Notre typologie, issue d'une analyse factorielle des correspondances, montre l'intérêt de la perspective suivante : recomposer la catégorie sociale selon le vécu du travail, un aspect que la mesure des temps ignore. Plus encore, on verra que les groupes des cadres se distinguent en fonction de leur vision de la mesure. Ainsi les cadres *sereins* (20 % de notre échantillon) sont ceux qui n'énoncent que très peu des critiques que nous avons citées ci-dessus. Les cadres *individualisés* (50 %) évoquent principalement les activités-écran, mais aussi les questions d'emploi. Enfin, les cadres *résistants* (30 %) mettent l'accent sur le stress⁹.

Les cadres sereins : une mesure des temps sans problème

- 22 L'affirmation selon laquelle les cadres sont « heureux » au travail est plutôt à contre-courant de la littérature sociologique récente, mais assez répandue dans les sondages d'opinion¹⁰. Une

recherche auprès de 6 000 personnes montre que, de manière générale, le travail apporte plus de motifs de satisfaction que d'insatisfaction (Baudelot et Gollac, 2003). Au fur et à mesure qu'on s'élève dans l'échelle sociale, le bonheur au travail augmente ; c'est ainsi que 70 % des cadres sont satisfaits de leur situation de travail (*ibid.*). Même si nous substituons ici la notion de « sérénité » au terme de « bonheur », le premier groupe de cadres issu de notre analyse factorielle correspond assez bien à ce profil (mairie d'une ville moyenne, entreprise de transport public d'une grande agglomération)¹¹.

- 23 Tout d'abord, les cadres sereins (19 individus) ont une mesure de leur durée de travail hebdomadaire (35 heures) qui ne rend pas visible les heures supplémentaires. Celles-ci sont incluses dans une rémunération forfaitaire. Ces cadres ont ensuite une attitude positive face aux mesures d'évaluation de leur activité par la hiérarchie, en particulier les entretiens annuels. Ces cadres bénéficient aussi d'une qualification et d'une formation continue qui leur permettent de construire leur trajectoire professionnelle. Ils estiment vivre dans un univers protégé, la fonction publique territoriale dans ce cas précis. Par conséquent, le rapport de ces cadres à la mesure peut être considéré comme « décontracté ». Il n'y a pas de revendication de mesure exacte de la durée du travail, et très peu de critiques liées aux activités-écran, au stress, à l'urgence ou à la pression temporelle. Les cadres sereins ont l'impression de maîtriser leur emploi du temps. De plus, quand les cadres dirigeants ou la hiérarchie sont mentionnés dans le discours, ils ne semblent pas poser problème au sein de ce groupe qui se vit comme un collectif actif au service du public.

Les cadres individualisés : une mesure de l'activité sur le modèle contribution/rétribution

- 24 Cette dernière caractéristique de « se sentir actif au sein d'un collectif » semble faire défaut à notre second groupe de cadres. Le processus d'individualisation paraît être une caractéristique de nos sociétés (Beck, 1986 ; Bauman, 2001). La question des identités et notamment leur dimension professionnelle prend une place centrale au sein de ce débat sur l'individualisation (Dubar, 2000). Dans cette perspective, l'individualisation serait en réalité le résultat de régulations multiples et confuses qui ne correspondent ni exclusivement à des stratégies patronales visant à contrecarrer les collectifs, ni à des dynamiques positives d'émancipation et à des quêtes d'autonomie personnelle (Dubar, 2003). La vision selon laquelle chaque société produit des types d'individus est aujourd'hui largement discutée (Lallement, 2007).
- 25 Entre postulat et réalité sociale, l'individualisation des cadres semble être une caractéristique ancienne. On peut penser qu'elle est liée à la position particulière des cadres entre l'employeur et les salariés non-cadres dans l'organisation productive, mais elle est aussi le résultat des efforts individuels visant la promotion, notamment chez les cadres « maison ». L'individualisation pourrait être comprise comme une conséquence de ces efforts, qui sont parfois fournis au détriment de la vie privée (Boltanski, 1982). L'individualisation est aussi le résultat d'une évolution valorisant la concurrence, les compétences et les performances individuelles, par le biais d'un salaire au mérite et de primes variables. Nous ne voudrions pas approfondir ce débat, mais simplement indiquer que cette notion d'individualisation fait sens du point de vue d'un des groupes de cadres que nous avons interrogés. Notre deuxième type de cadres semble largement assumer leur posture d'individu : celle-ci n'est ni critiquée, ni plébiscitée. Pour ces cadres, l'individualisation est « naturelle » dans un monde économique qui valorise l'engagement individuel et la compétition.
- 26 Pour ce groupe de 52 individus (entreprise électronique, transport aérien, opérateur de téléphonie), nous observons d'abord un régime temporel classique dont les règles valorisent l'investissement professionnel, les aspects techniques et la fonction d'expert, mais aussi la nécessité des déplacements professionnels et des contacts extérieurs à l'entreprise. Les discours portent sur les produits, sur l'entreprise, sur le marché et sur la concurrence en interne et à l'extérieur de l'entreprise. Ensuite, l'individu devient le sujet agissant ou le destinataire des règles. Le travail individuel et les performances sont abordés dans ces discours, ainsi que tous les aspects qui renvoient à la trajectoire des cadres en entreprise : la carrière, le temps consacré à différentes activités, le stress positif, les rémunérations, les congés. Dans ce groupe,

la référence au secteur privé est très forte. Les durées du travail dépassent fréquemment les 50 heures par semaine.

- 27 Dans l'esprit de ces cadres, la mesure des temporalités est nécessaire pour afficher leur contribution, mais secondaire au regard de l'accomplissement des activités professionnelles. La mesure du travail évalue ici les acquis, les capacités et les efforts qui seront ensuite rétribués par les rémunérations, par une carrière et par une position dans l'entreprise. Le défaut de mesure des temporalités est surtout critiqué lorsque la rétribution paraît « faible ». La mesure individuelle des activités est également mise en cause, lorsque des pressions s'exercent sur l'avenir professionnel : incitation à la mobilité, vécu difficile du temps partiel, réduction des effectifs liée aux restructurations et menaces qui pèsent sur l'emploi. Face à ces difficultés, les cadres dénoncent un défaut de collectif. Le manque de rétribution et les pressions sur l'emploi ont aussi amené un certain nombre de cadres à choisir des formes diverses de résistance.

Les cadres résistants : pour une mesure sur le modèle des non-cadres

- 28 La vision selon laquelle les cadres s'opposent à leur environnement n'est pas nouvelle. D'une part, les travaux fondateurs de Boltanski (1982) ont bien montré que le mouvement des cadres émerge dans les années 1930 lorsqu'ils se déclarent en opposition avec le capitalisme et le collectivisme. La proposition d'une troisième voie s'appuyant sur les classes moyennes participera de manière décisive à l'invention de la catégorie des cadres (*op. cit.*). D'autre part, des travaux plus récents confèrent une nouvelle qualité à cette opposition à l'environnement professionnel. Les cadres entrent désormais dans un état de révolte ou de rébellion. L'analyse des cadres à haut potentiel (Courpasson et Thoenig, 2008) esquisse cette perspective en insistant sur la diversité des formes d'opposition : désinvestissement, démission, contestation ordinaire, mobilisation collective. Les raisons de cette rébellion sont aussi multiples : les politiques managériales, la perte d'identité liée au travail dans des entreprises transnationales, l'effacement des hiérarchies, la négation par l'entreprise de la vie privée et de l'investissement professionnel. Dans notre échantillon, quelle est la nature de cette opposition ? À qui ou à quoi s'adresse-t-elle ? Nous avons recours au terme de « résistance » pour signifier qu'il s'agit d'une opposition organisée contre un système qu'on peut décrire. Cette résistance s'appuie à la fois sur des caractéristiques objectives et subjectives exprimées dans les entretiens. Elle revendique la mesure des activités sous sa double acceptation : quantifier, rendre visibles les durées du travail et limiter son impact sur les autres temps sociaux.
- 29 Ce groupe des cadres résistants (29 individus) réunit à la fois les cadres de statut privé travaillant sous le nouveau régime temporel assimilé aux non-cadres, et des cadres fragilisés par des conditions de travail difficiles. La cohérence du groupe se fonde sur la résistance au modèle classique du cadre qui ne compte pas son temps. Elle est liée à un autre type de règles. D'une part, ce groupe expérimente la mesure et le décompte précis des heures de travail effectuées. Il refuse les heures supplémentaires non payées et critique le temps de déplacement élevé pour se rendre au travail. Il se caractérise par une solidarité interne forte, valorise les collaborations horizontales, les comportements collectifs et collégiaux, ainsi que la prégnance de la famille proche. D'autre part, ce groupe semble particulièrement exposé au stress de diverses natures, psychologiques et physiologiques : des délais à respecter, des contraintes techniques, les relations problématiques avec des supérieurs ou homologues, les relations difficiles avec les subordonnés, un stress dû à la vie privée. Ce groupe des cadres résistants est celui qui s'appuie sur la mesure précise des heures de travail pour faire valoir ses droits.

Avantages et inconvénients de la mesure pour sortir des difficultés professionnelles

- 30 L'existence d'un groupe de cadres résistants montre que la mesure des durées du travail sur le modèle des non-cadres est considérée comme un moyen de protection. Elle limite les heures supplémentaires non déclarées, reconstitue l'enveloppe temporelle des activités, opère les conditions d'un rapprochement en créant un collectif de destinataires de la mesure et favorise

différentes formes de synchronisation et de sociabilité professionnelle et privée à partir du lieu de travail. Cependant, la mesure n'empêche pas que la pression temporelle se déplace de la durée du travail sur le rythme (Grossin, 1969). Cette dernière partie de l'article évoque la possibilité de trouver une solution aux problèmes par la mesure des temps. Si les cadres résistants ont trouvé une nouvelle protection dans la mesure précise de toutes les heures passées au travail (forfait heures), celle-ci ne fait que déplacer le problème. Les délais deviennent plus difficiles à tenir. Les cadres sereins, en revanche, n'ont aucune raison d'adhérer à une mesure plus rigoureuse de leurs temporalités. Au final, la mesure du travail par le temps permet de comprendre l'existence de différents groupes de cadres, mais elle ne permet pas de répondre unilatéralement aux difficultés que les cadres expriment.

De la mesure pour limiter le débordement et pour permettre un retour sur la vie privée

- 31 Le premier problème de la mesure des activités est les heures de travail non comptabilisées. En effet, 63 % des cadres qui se sont exprimés sur la question font état d'heures de travail non rémunérées. Mais la mesure gagne du terrain en termes d'évaluation et de modération des activités. C'est ainsi que 84 % des cadres affirment utiliser la totalité de leurs congés annuels et 80 % déclarent même avoir ouvert un compte épargne temps permettant de stocker une partie des congés, souvent pour ne pas les perdre. L'époque où le cadre ne compte pas ses heures de travail est définitivement révolue. Un tiers des cadres interrogés déclare pointer ses heures de travail sur des machines, ordinateurs ou autres dispositifs, tandis que 32 % auto-déclarent leurs heures. Cela vaut aussi pour le travail à domicile. Si celui-ci est fréquent, il paraît peu important en nombre d'heures. Le cadre tient décidément à sa vie privée. 60 % des cadres déclarent travailler occasionnellement à leur domicile pour leur entreprise, sans toutefois dépasser les 2 à 3 heures par semaine. La maison reste un espace bien distinct de la vie professionnelle. L'importance du télétravail et du travail à distance paraît très faible au regard des possibilités techniques à la disposition des cadres. La raison en est que le cadre semble s'appuyer sur la distance entre travail et domicile pour compartimenter ses temporalités. Il érige le domicile en lieu consacré à la vie privée. Les frontières semblent donc bien établies (Tremblay et Genin, 2009).
- 32 La dynamique de la mesure réduirait-elle la porosité entre univers privés et professionnels ? Pour reprendre l'expression de l'une de nos interlocutrices, les cadres ne sont plus « mariés » avec leur entreprise. Ils ne sont plus opposés à la mesure et établissent clairement les frontières entre temps professionnels et temps privés. Les temporalités démesurées et les activités-écran trouvent leur pendant dans une valorisation de la vie familiale et privée. D'autres données permettent de souligner l'importance donnée à la vie privée. Interrogés sur les éléments constitutifs de la qualité de vie, 29 % des individus évoquent la sérénité, 49 % le bien-être professionnel, et 55 % le bien-être privé. Enfin, 38 % soulignent que la qualité de vie se situe dans l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. La mesure et l'investissement de la sphère privée montrent une recherche de la qualité contre la quantité agissant comme un rempart contre l'emprise du travail (Méda, 2010).

Sélectivité de la mesure et priorité donnée aux durées

- 33 La mesure de la durée des activités des cadres a été imposée, entre autres¹², par la loi des 35 heures. Ensuite, elle a été mise en place par des dispositifs internes à l'entreprise. La mesure a sans doute contribué à une prise de conscience des efforts que les cadres fournissent. Elle a rendu visibles les heures et jours de travail, même si dans certains cas, différentes stratégies sont mises en place par l'employeur ou par les cadres eux-mêmes pour faire disparaître certaines heures des compteurs. Mais le problème de la mesure nous semble être ailleurs.
- 34 Le premier volet de ce problème concerne la sélectivité de la mesure. La mesure de l'activité ne s'adresse ni à toute la catégorie des cadres de manière équivalente, ni de manière différenciée en fonction de la position dans l'entreprise. Elle ne prend pas non plus en compte la nature des activités effectuées. Au contraire, on a décidé de distinguer les cadres en fonction de la mesure de l'activité : ceux qui échappent à la mesure (sans forfait) ; ceux qui comptabilisent

prioritairement les journées de travail (donc les journées de repos et de congés) sans mesure précise des heures journalières, et enfin ceux qui intègrent une comptabilité des heures de l'activité sur le modèle des non-cadres. Derrière cette distinction, nous voyons aussi une tentative politique de clarifier la stratification de la catégorie sociale des cadres ou de séparer les « vrais » des « faux » cadres. Étant entendu que ceux qui échappent à la mesure seraient plutôt les cadres dirigeants et ceux qui mobilisent la comptabilité précise des heures plutôt des techniciens. L'autonomie de gestion du temps s'accroît en fonction de la position dans l'entreprise. La mesure des heures touche d'abord les petits cadres. Ce premier problème de la sélectivité, et indépendamment de la stratification sociale par la mesure, est qu'on n'évalue pas l'activité de la même manière, alors qu'on ne sait pas, a priori, si ces manières correspondent à une réalité différenciée vécue sur le terrain. Autrement dit, même si dans notre cas les cadres sereins sont plus détachés de la mesure des durées que les cadres résistants, rien n'indique un lien à la nature des tâches, ou à la position dans l'entreprise.

35 Le deuxième problème concerne l'objet de la mesure des temporalités. Autrement dit, nous sommes sur différentes catégories de mesure des durées et non des horaires (distribution de l'activité dans la journée), ou des rythmes du travail (Grossin, 1969). Les résultats de nos recherches montrent de manière surprenante qu'en général les durées du travail ne sont pas critiquées par nos interlocuteurs : cela vaut autant pour des durées hebdomadaires de plus de 50 heures ou les durées journalières dépassant les 8 heures. La critique porte davantage sur la durée de certaines activités que nous avons appelées des activités-écran, et plus encore sur le rythme des activités : le stress, l'urgence, les délais, le maintien des objectifs avec moins de temps disponibles, sont des facteurs qui accroissent les difficultés professionnelles de nos interlocuteurs. La critique des années 1990 sur les durées excessives du travail a fait place à une critique des rythmes du travail.

Conclusions

36 La mesure des temporalités peut-elle être une réponse aux difficultés que les cadres expérimentent dans leur vie professionnelle ? Nous avons vu que le problème des groupes de salariés qui soit échappent à la mesure de la durée du travail, soit affichent des durées sensiblement supérieures à celle des autres salariés, a une dimension internationale. Si nous nous limitons ici aux cadres en France, nous devons souligner la spécificité de la catégorie sociale, ainsi que la conjoncture particulière de la loi sur les 35 heures, censées de régler une partie des difficultés. On peut en effet penser que « l'introduction de nouveaux dispositifs de mesure permet de parfaire ce processus de rationalisation en s'appliquant à des catégories de personnel qui échappaient jusqu'alors à ce type de cadrage métrologique » (Le Bianic et Rot, 2009, p. 166). Si la mesure de la durée du travail des cadres constitue une avancée sous sa double signification, évaluation et limitation des activités productives, elle ne répond néanmoins pas aux principales critiques formulées par les cadres. Dans cette conclusion nous durcissons volontairement le trait de nos observations, d'une part pour bien faire comprendre les avantages, inconvénients et insuffisances de la mesure et d'autre part pour éclairer la complexité de la question, qui incite à la prudence avant de porter un jugement définitif.

37 Penchons- nous d'abord sur les arguments qui plaident la cause de la mesure.

38 Premièrement, la mesure rend transparent un état des choses qui resterait dans l'ombre sans son concours. Ainsi la mesure des durées du travail, notamment le relevé des heures, a-t-elle permis de donner un appui aux résistances qui se sont manifestées contre les journées longues. Les compteurs, pointeuses et autres instruments de mesure affichent la durée des activités. Ils prennent en compte, dans la plupart des cas, des heures supplémentaires jusqu'à un certain seuil. Au-delà de ce seuil, les heures se trouvent "écrêtées," c'est à dire non prises en compte par la hiérarchie. Mais le dépassement de ce seuil pose aussi un problème pour l'employeur qui peut faire l'objet d'une procédure de l'inspection du travail pour non-respect de la durée légale du travail. Bref, le relevé des heures constitue une garantie pour le cadre. La mesure permet de rendre public le temps investi dans l'activité professionnelle.

39 Deuxièmement, la mesure permet de rééquilibrer les équations temporelles personnelles (Grossin, 1996). Lorsqu'un cadre accumule un certain nombre d'heures ou jours de travail, la

mesure justifie auprès de la hiérarchie et auprès des collègues de poser une limite à l'emprise du travail sur l'ensemble des temps sociaux. Nous avons vu que cette limite est d'autant plus importante qu'elle accompagne un réinvestissement de la sphère privée. Les cadres souhaitent rééquilibrer leur temps sociaux en évitant toute porosité entre vie privée et professionnelle.

40 Troisièmement, la mesure assure une relative égalité entre les cadres soumis au même type de décompte de la durée du travail. Égalité relative, car celle-ci rend équivalent un seul type d'effort : le temps de présence sur le lieu de travail. Mais ce rapprochement évite des distorsions trop fortes entre collègues qui peuvent être concurrents pour une promotion par exemple. La course à la journée du travail la plus longue pour prouver l'engagement du salarié dans son entreprise se trouve ainsi écarté de l'évaluation professionnelle.

41 Quatrièmement, la mesure des durées de travail des cadres témoigne d'un principe d'équité pouvant prendre en compte des situations variées. Contrairement à l'idée que la mesure est forcément générale, abstraite, égalisatrice, la mesure de la durée du travail des cadres s'avère adaptable à deux niveaux. Le premier niveau est celui des moyens mis en œuvre. La pointeuse, l'ordinateur, l'auto-déclaration des jours ou des heures de travail ou le contrôle de présence par un supérieur hiérarchique, voire l'absence de contrôle sont autant de manières d'évaluer l'effort du cadre. Cette variété permet de prendre en compte des situations spécifiques aux exigences des cadres et/ou des employeurs. Le deuxième niveau est celui de l'unité la mesure des durées : heures, jours, sans objet. Nous avons vu que le type de mesure distingue les cadres les uns des autres. La création de trois groupes de destinataires de la mesure permet de faire correspondre davantage la fonction, la position et les aspirations des cadres à leur activité dans l'entreprise. Il n'est en effet pas compréhensible qu'un petit cadre et un technicien (non-cadre), effectuant la même activité, soient soumis, l'un à la mesure de ces jours de travail sans prise en compte de ses heures, alors que l'autre se voit comptabiliser toutes ses heures. Dans ce sens, la différenciation des cadres permet, au moins en théorie, d'envisager un traitement équitable en fonction de l'activité de salariés qui pourtant sont associés à deux statuts différents.

42 Ces effets positifs de la mesure sur la vie professionnelle des cadres doivent néanmoins être évalués au regard des oppositions qu'elle provoque et des réalités qu'elle laisse inchangées.

43 Premièrement, l'avantage de la différenciation de la mesure selon les heures ou les jours de travail reste théorique et ouvre un espace de contestation. La différenciation de la mesure ne rend compte ni de la stratification sociale de la catégorie d'employés, ni du vécu du travail. Le choix entre la mesure en jours ou en heures de travail est souvent imposé par la hiérarchie. C'est ainsi que deux cadres avec la même position et activité dans deux entreprises différentes peuvent être soumis à des mesures différentes. Ensuite, la mesure peut être ressentie comme discriminatoire. La mesure des heures de travail, par exemple, fait basculer symboliquement le cadre dans la catégorie des non-cadres. La protection de la vie privée par le décompte des heures va de pair avec la stigmatisation d'un engagement limité envers l'entreprise. Les possibilités d'évolution de la trajectoire professionnelle peuvent s'en ressentir. Enfin, notre typologie des cadres sereins, individualistes et résistants montre le décalage avec celle du législateur (lois Aubry) selon la mesure. La mesure ne semble pas correspondre à nos types de cadres, et elle est décalée par rapport aux caractéristiques et aux expériences de la vie au travail.

44 Deuxièmement, la mesure est exclusive. Elle ne porte que sur les durées du travail. La question des horaires, en particulier matinaux ou tardifs, et la question du rythme des activités ne sont pas abordées. Celles-ci méritent pourtant une attention particulière, car la limitation des durées du travail provoque des difficultés au sein de la structure temporelle des activités. Les cadres doivent désormais prouver qu'ils atteignent leurs objectifs dans un temps imparti, peu extensible. Le reproche par la hiérarchie de ne « pas savoir s'organiser » pour une durée de travail donnée a pris le pas sur le reproche d'un manque d'investissement au sein de l'entreprise ; d'où l'essor d'un sentiment de travailler dans l'urgence ou d'un manque de temps pour accomplir les différentes missions.

45 Troisièmement, la mesure des durées du travail ne produit que des données très générales et peu en phase avec les temps professionnels. Les cadres font valoir, d'ailleurs dans leur grande majorité, que ces durées ne posent pas problème en tant que telles. Les critiques des heures supplémentaires non-payées sont plutôt rares. Mais la mesure des activités ne fait pas état des

activités-écrans qui se logent entre le cadre et sa mission, alors que les cadres les considèrent comme en partie responsables de leur manque de temps. Il s'agit d'une critique à peine voilée de l'organisation des temporalités professionnelles. Rendre visible la durée de ces activités-écrans permettrait de discuter de leur utilité au sein de l'entreprise.

46 Enfin, la mesure ne prend pas en compte le vécu des temporalités. Il est d'autant plus important de prendre au sérieux les discours sur les stress, même si les cadres mettent beaucoup d'éléments différents dans cette catégorie très vaste. Le dénominateur commun de tous ces éléments est une perte de maîtrise des temporalités professionnelles que la mesure des durées ne peut pas faire ressortir. Pourtant, cette perte cause au moins autant de souffrance que des journées de travail trop longues.

Bibliographie

- BAUDELOT C., GOLLAC M., 2003. *Travailler pour être heureux: le bonheur et le travail en France*. Paris, Fayard.
- BAUMAN Z., 2001. *The Individualized Society*. Malden: Wiley-Blackwell.
- BECK U., 1986. *Risikogesellschaft: Auf Dem Weg in Eine Andere Moderne. 1. Aufl., Erstaussg.* Frankfurt am Main, Suhrkamp.
- LE BIANIC T., ROT G., 2009. « Cadrer les cadres » in VATIN F. (dir.), *Évaluer et valoriser: une sociologie économique de la mesure*, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail.
- BOLTANSKI L., 1982. *Les cadres: la formation d'un groupe social*. Paris, Éditions de Minuit.
- BOUFFARTIGUE P., 2001. *Les cadres : fin d'une figure sociale*. Paris, La Dispute.
- BOUFFARTIGUE P., BOUTEILLER J., 2000. « La réduction du temps de travail à l'épreuve des cadres ». in DURAND C., PICHON A., *Temps de travail et temps libre*, Bruxelles, De Boeck Supérieur.
- BOUFFARTIGUE P., GADÉA C., 2000. *Sociologie des cadres*. Paris, La Découverte.
- COURPASSON D., THOENIG J.-C., 2008. *Quand les cadres se rebellent*. Paris, Vuibert.
- CROSS, G. S., 1989. *A quest for time: the reduction of work in Britain and France, 1840-1940*. Berkeley, University of California Press.
- DOCHERTY J. C., 2004. *Historical Dictionary of Organized Labor*. Oxford, Scarecrow Press.
- DODIER N., 1995. *Les hommes et les machines: la conscience collective dans les sociétés technicisées*. Paris, Éditions Métailié.
- DOERINGER P. B., PIRE M. J., 1971. *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. London, M.E. Sharpe.
- DUBAR C., 2000. *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*. Paris, A. Colin.
- DUBAR C., 2003. « Régulation conjointe et double transaction: réflexion pour un débat » in DE TERSAC G., *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, La Découverte.
- EUROCADRES, 2005. European synthesis of surveys on working time and work load of professional and managerial staff. Bruxelles, Eurocadres [PDF]
- FRIEDMANN G., NAVILLE P., 1961. *Traité de sociologie du travail*. Paris, Armand Colin.
- GADÉA C., BOUFFARTIGUE P., POCHIC S., 2011. *Cadres classes moyennes : vers l'éclatement ?* Paris, Armand Colin.
- GROSSIN W., 1969. *Le travail et le temps : horaires, durées, rythmes*. Paris, Anthropos.
- GROSSIN W., 1996. *Pour une science des temps: introduction à l'écologie temporelle*. Toulouse, Octarès.
- HATZFELD N., 2005. « Du règne du chronomètre au sacre du temps virtuel. Une histoire de succession aux usines Peugeot (1946-1996) » in LINHART D., MOUTET A., *Le travail nous est compté : la construction des normes temporelles du travail*, Paris, La Découverte.
- JACOBS J. A., GERSON K., 2000, « Who are the overworked Americans ? » in GOLDEN L., FIGART D. M., *Working time : international trends, theory, and policy perspectives*, New York, Routledge.
- LALLEMENT M., 2007. *Le travail : une sociologie contemporaine*. Paris, Gallimard.
- MÉDA D., 2010. *Travail : la révolution nécessaire*. Paris, Éditions de l'Aube.
- MILLS C. W., 1966. *Les cols blancs : essai sur les classes moyennes américaines*. Paris, Seuil.

- MISPELBLOM BEYER F., 2010. *Encadrer, un métier impossible ?* Paris, Armand Colin.
- MUMFORD L., 1973. *Interpretations and Forecasts : 1922-1972. Studies in Literature, History, Biography, Technics, and Contemporary Society*. Harcourt Brace Jovanovich.
- NAVILLE P., 1972. *Temps et technique : Structures de la vie de travail*. Paris, Librairie Droz.
- PILLON T., VATIN F., 2003. *Traité de sociologie du travail*. Toulouse, Octarès.
- REYNAUD J.-D., 1999. *Le conflit, la négociation et la règle*. Toulouse, Octarès.
- ROLLE P., 1996. « Commentaires » in Naville P., *La passion de la connaissance*, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail.
- RONES P. L., GARDNER J. L., ILG R. E., 1997. « Trends in hours of work since the mid-1970s », *Monthly Labor Review* 120 (4), p. 3-14.
- RUBERY J., GRIMSHAW D., 1994. *Changing Patterns of Work and Working Time : Towards the Integration or the Segmentation of Labour Market in the UK*. Manchester, Institute of Science and Technology.
- SALENGRO B., 2005. *Le stress des cadres*. Paris, L'Harmattan.
- SCHOR J., 1993. *The Overworked American : The Unexpected Decline Of Leisure*. New York, Basic Books.
- THOEMMES J., 2000. *Vers la fin du temps de travail ?* Paris, Presses Universitaires de France.
- THOEMMES J., ESCARBOUTEL M., KANZARI R., 2010. *Les cadres : contrôle du temps et implication dans l'entreprise*. Rapport final ANR. Toulouse, CERTOP.
- THOEMMES J., KANZARI R., ESCARBOUTEL M., 2011. « Temporalités des cadres et malaise au travail ». *Interventions économiques* 43.
- THOMPSON E. P., 1967. « Time, work-discipline and industrial capitalism ». *Past and Present* 38 (1), p. 56-97. DOI 10.1093/past/38.1.56.
- THRIFT N., 1990. « The making of a capitalist time consciousness » in Hassard J., *The Sociology of time*, New York, St. Martin's Press.
- TREMBLAY D.-G., GENIN E., 2009. « Remodelage des temps et des espaces de travail chez les travailleurs indépendants de l'informatique : l'affrontement des effets de marchés et des préférences personnelles », *Temporalités* 10
- VATIN F., 2009. *Évaluer et valoriser: une sociologie économique de la mesure*. Toulouse, Presses Universitaires du Mirail.
- WILKINSON F., 1981. *The Dynamics of Labour Market Segmentation*. London, Academic Press.

Notes

- 1 Programme ANR avec les ingénieurs de recherche Ryad Kanzari et Michel Escarboutel : *Entreprises et formes d'organisation économique. Enjeux, mutations et permanences*.
- 2 «The clocks at the factories were often put forward in the morning and back at night, and instead of being instruments for the measurement of time, they were used as cloaks for cheaterly and oppression» (Dundee, 1887, cité par Thompson, 1967, p. 86). [« Les horloges des usines étaient souvent avancées le matin et retardées le soir, ce qui en faisait non pas des instruments de mesure du temps, mais les atours de la filouterie et de l'oppression. »]
- 3 Pour une vision plus large et complète, nous renvoyons au groupe de chercheurs travaillant sur la mesure dans une perspective de sociologie économique voir Vatin (2009).
- 4 Ce mouvement historique est bien moins linéaire que nous le laissons entendre ici. Des périodes d'augmentation de la durée du travail ont vu le jour en France pendant 150 ans (Thoemmes, 2000). Dans d'autres pays, comme aux États-Unis par exemple, le rallongement de la durée du travail a été massif et durable (Schor, 1993).
- 5 Mills (1966). Les premières « white collar unions » aux États-Unis datent de 1830. Ils ont regroupé les employés du commerce qui souhaitaient adopter une fermeture anticipée des magasins, *early closing time*, Docherty (2004).
- 6 Eurocadres (publiée en 2005)
- 7 Nous préférons cette notion à celles d'activités *parasites*, *non productives* ou *improductives* qui ont été utilisées dans la littérature sociologique.
- 8 Nous empruntons ici un chemin qui depuis le début des années 2000, évoque au sujet des cadres « la fin d'une figure sociale » (Bouffartigue, 2001)

9 La typologie de trois groupes de cadres est le résultat d'une analyse factorielle des discours. Logiciels : Tropes, SPAD. Voir Thoemmes, Escarboutel et Kanzari, 2010)

10 Par exemple, en début d'année 2011, une large majorité des cadres se déclarent « heureux au travail », selon le dernier baromètre des cadres réalisé par Viavoice.

11 Chaque groupe de cadres est significativement lié à 2 ou 3 entreprises, mais il ne réunit pas la totalité des salariés d'une entreprise.

12 N'oublions le rôle de l'inspection du travail qui a contribué au mouvement de la mesure des durée du travail des cadres.

Pour citer cet article

Référence électronique

Jens Thoemmes, « La mesure des temps des cadres : une solution pour sortir des difficultés professionnelles ? », *Temporalités* [En ligne], 16 | 2012, mis en ligne le 13 décembre 2012, consulté le 13 décembre 2012. URL : <http://temporalites.revues.org/2266>

À propos de l'auteur

Jens Thoemmes
Certop (Toulouse 2/CNRS)
thoemmes@univ-tlse2.fr

Droits d'auteur

© Temporalités

Résumés

La négociation et la législation ont longtemps négligé les spécificités de l'activité des cadres. Les lois Aubry sur les 35 heures au début des années 2000 ont proposé de comptabiliser les temps de travail des cadres au plus proche de la réalité quotidienne. Cet article fait le bilan de ces initiatives, pour chercher à comprendre si de nouvelles manières d'évaluer, mesurer et classer les temps ont répondu aux attentes de cette catégorie socio-professionnelle. D'abord, nous traitons du problème historique de la mesure des temporalités comme objectivation et limitation de la durée du travail. Ensuite, nous examinons les critiques que les cadres expriment à propos de leur vie professionnelle. Les activités-écran empêchant les cadres de mener à bien leur mission, la pression temporelle, mais aussi les tensions sociales qui s'expriment sur le lieu de travail, provoquent des oppositions plus ou moins affirmées. Enfin, nous indiquons les limites d'une analyse qui traite des cadres comme catégorie homogène sans prendre en compte les lignes de fracture qui les opposent. Si la mesure des durées du travail assure une protection certaine contre le débordement des temps professionnels, elle ne peut pas constituer, en elle seule, un moyen général d'amélioration des conditions de travail.

Is time measurement for high-skilled employees a way out of difficulties at work ?

For a long time, negotiation and legislation have neglected the specific activity of high-skilled employees in France. Nevertheless, the "35 hour" laws in the early 2000s offered to introduce time measurements for these employees that are closer to their everyday life. The analysis of these initiatives seeks to understand whether the new ways to assess, measure and classify times met the expectations of this occupational group. First, we address the historical problem of the extent of temporalities as objectifying and limiting working hours. Next, we examine the criticisms that high-skilled employees express about their professional lives. Shield-activities that prevent professionals from completing their missions, time pressure and social tensions

expressed on the workplace, are causing strong and weak oppositions. Finally we show the limits of an analysis that treats high skilled employees as an homogeneous category without considering the fault lines between them. If time measurement provides some protection against the overflow of working hours, it can not be, in itself, a general means of improving working conditions.

Medir los tiempos del personal altamente calificado: una solución para salir de las dificultades profesionales?

Durante mucho tiempo la negociación y la legislación han desdeñado las especificidades de la actividad del personal altamente calificado (“cadres”). En Francia, a principio de los años 2000, las leyes Aubry sobre las 35 horas propusieron contabilizar los tiempos de trabajo de los “cadres”, acercándose lo más posible a la realidad cotidiana. Este artículo hace el balance de esta iniciativa para tratar de entender si ciertas nuevas maneras de evaluar, medir y clasificar los tiempos han dado respuesta a las expectativas de esta categoría socio-profesional. En primer lugar trataremos el problema histórico de la medición de las temporalidades como objetivación y limitación de la duración del trabajo. Luego examinaremos las críticas que los “cadres” formulan respecto de su vida profesional: las actividades-escudo que les impiden llevar a cabo su misión, la presión temporal así como las tensiones sociales que se expresan en el lugar de trabajo, que provocan oposiciones más o menos afirmadas. Por último indicaremos los límites de los análisis que abordan los “cadres” como categoría homogénea sin tomar en cuenta las líneas de fractura que los oponen. Si la medición de las duraciones del trabajo asegura una protección certera contra el desbordamiento de los tiempos profesionales, ésta no puede constituir en sí misma un medio general de mejora de las condiciones de trabajo.

Entrées d'index

Index de mots-clés : cadres, mesure, temps, travail, activités, oppositions

Index by keyword : high-skilled employees, measurement, times, work, activities, oppositions

Índice de palabras clave : personal altamente calificado (“cadres”), medición, tiempo, trabajo, actividades, oposiciones