

Temps de travail des cadres

Le déséquilibre vie privée / vie professionnelle s'accroît

L'univers professionnel des cadres est de moins en moins lié à un espace temps. Par le biais des TIC, il est possible de travailler partout et à tout moment. Cette situation, loin d'accorder aux salariés une plus grande liberté dans la gestion de leur temps de travail a en réalité brouillé les frontières entre sphères professionnelle et privée. Aussi, plus de la moitié des cadres déclarent que leur vie professionnelle empiète sur leur vie privée.

Interrompre son travail pour des motifs privés et interférer sur son temps de vie privée pour des raisons professionnelles : situations fréquentes et « normales » pour les cadres

Selon l'Apec, 77% des cadres se sont absents de leur domicile pour des raisons professionnelles et 20% des cadres ont interrompu au moins une fois leurs congés payés (Fig. 1). Plus de 40% des cadres interfèrent de manière régulière sur leur temps de vie privée (entre une à plusieurs fois par mois). A l'opposé les interruptions de travail pour des raisons privées sont plus sporadiques. 69% des cadres n'ont en effet jamais interrompu leur travail pour des raisons privées.

Les interférences du travail dans la vie privée sont donc très fréquentes. Il semblerait que la charge de travail croissante des cadres a brouillé les frontières entre leurs sphères de vie. Les cadres, débordés, empiètent sur leur temps de repos pour terminer leur travail. En conséquence, ils se retrouvent contraints d'empiéter aussi sur le temps de travail pour terminer leurs tâches privées.

Par ailleurs, les cadres qui ont régulièrement des temps d'interférence entre vie privée et vie professionnelle sont ceux qui sont le plus fortement investis dans leur travail. En effet, parmi les cadres qui ont souvent interrompus leur travail pour des raisons privées, 72% se déclarent fortement investis dans leur travail. Parmi ceux qui ne l'ont jamais fait, ils ne sont que 51% à se déclarer fortement investis.

Il semble donc que la disparition des frontières entre vies privée et professionnelle soit l'apanage des cadres fortement engagés dans leur travail.

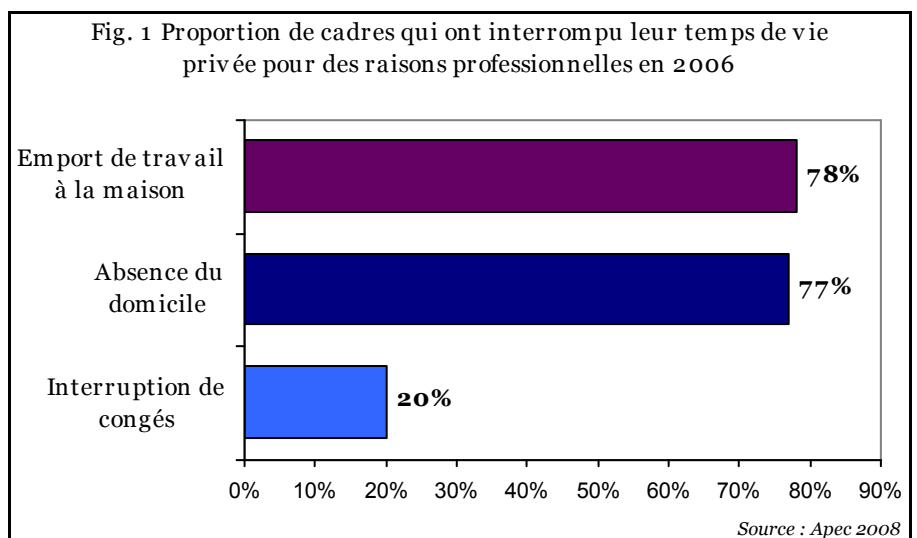
Journées à rallonge et travail à la maison sont inévitablement liés

La plupart des cadres déclarent faire des heures supplémentaires dans le sens où ils prolongent leur journée de travail et dépassent leur temps de travail « légal » (83% selon l'Apec).

D'après l'INSEE, les cadres ont la plus longue durée du travail avec 1870 heures en moyenne annuelle, ce qui correspond à 8h30 par jour pendant 218 jours (la moyenne annuelle toute catégorie socioprofessionnelle est de 1650 heures). Les cadres français n'ont jamais autant travaillé alors que le temps de travail hebdomadaire a diminué d'une heure pour toutes les autres catégories de salariés.

Les heures de travail supplémentaires non rémunérées interviennent d'autant plus que les cadres ressentent un sentiment d'urgence dans leur travail : 94% des cadres ayant effectué des heures supplémentaires disent travailler souvent ou de temps en temps dans l'urgence contre 83% de ceux qui ne font pas d'heures supplémentaires.

Par ailleurs, l'Apec montre que le fait de ramener du travail à la maison ou de travailler pendant ses congés est corrélé à la réalisation d'heures supplémentaires. Ainsi, les cadres ayant



une charge de travail trop importante et qui se retrouvent à effectuer régulièrement des heures supplémentaires sont aussi ceux qui travaillent souvent pendant leur temps de repos. Ils ont tendance à vouloir avancer dans leur travail, chez eux, pour éviter des éventuelles futures journées à rallonge mais au final plus ils travaillent... et plus leur charge de travail est augmentée.

Les chiffres de l'INSEE soulignent que le temps de travail des cadres est moins standardisé que celui des autres catégories de salariés. 40% des cadres ont un horaire hebdomadaire non standard - c'est à dire qu'ils travaillent 5 jours par semaine au total mais que leur temps de travail est réparti de manière irrégulière sur toute la semaine y compris le week-end. 25% travaillent même 6 à 7 jours par semaine de manière constante. Au total, on se rend compte que 65% des cadres utilisent une partie de leur temps libre pour travailler.

Un cercle vicieux s'est donc installé du fait de l'accélération du temps, de la pression managériale et de l'anticipation de futurs accroissements de la charge de travail. Les interférences entre les sphères privées et professionnelles sont devenues régulières et déséquilibrent chaque sphère de vie. Ce qui est de l'ordre du privée s'im-

miscé dans la sphère professionnelle et vice-versa.

Les cadres avec enfants empiètent plus souvent sur leur temps de vie privée

Contrairement aux idées reçues, les cadres ayant des enfants sont ceux qui ont le plus souvent tendance à s'absenter de leur domicile ou interrompre leurs congés pour des raisons professionnelles que les autres cadres.

Cet empiètement est d'une certaine manière volontaire car il se justifie par leur détermination à sécuriser leur situation professionnelle. En effet, pour ces cadres, une rupture dans le parcours professionnel est plus difficilement gérable étant données leurs responsabilités familiales. Aussi, ils tendent à « sacrifier » de leur temps libre afin d'afficher leur forte implication dans le travail. Sur le long terme, ils espèrent que ce positionnement aura des conséquences positives sur leur emploi et leur carrière. Empiéter sur son temps de vie familiale pour son travail reste, à tort, pour les employeurs un signe fort d'engagement et d'implication.

La disparition des frontières entre sphères privée et professionnelle est un symptôme de l'accroissement de la charge de travail

croissement de la charge de travail

Au delà de la notion de frontière entre vie privée et vie professionnelle, les stratégies des cadres pour assurer au mieux leurs fonctions révèlent la charge de travail croissante qui leur est imposée. La « quantité » d'heures mise à disposition de l'entreprise reste à ce jour une norme pour juger de leur efficacité et de leur engagement. C'est pourquoi, même lorsque leur temps d'investissement dans la vie familiale augmente, ils consacrent encore plus de temps à leur travail, quitte à faire disparaître la frontière déjà mince entre travail et vie privée.

Dans ce contexte, un allongement de la durée légale du travail ne fera qu'aggraver la situation. Plus le temps de « présence » en entreprise des cadres sera long, plus ils seront obligés de faire des va-et-vient entre leurs sphères privée et professionnelle car les tâches familiales notamment, ne diminueront pas. Aussi, ne serait-ce que d'un point de vue organisationnel, les employeurs n'ont pas intérêt à voir ces deux sphères se mélanger. Car travailler pendant son temps de repos et s'occuper de ses tâches familiales pendant son temps de travail sont loin d'être des situations optimales.

Équilibre vie professionnelle / vie privée

Une enquête Apec montre l'impact positif des ARTT

Selon la dernière enquête mobilité de l'Apec, 81% des cadres travaillent dans une entreprise signataire d'un accord de réduction du temps de travail. Ces accord RTT ont eu des effets bénéfiques sur la charge de travail des cadres. Le pourcentage de cadres déclarant que leur charge de travail est excessive a diminué entre 2000 et 2007 et se situe à 45%. Avant la mise en place des accords RTT, ce pourcentage atteignait 60%.

Néanmoins, même si une charge de travail excessive concerne moins de cadres en 2007 qu'en 2000, l'investissement au travail lui, reste très élevé : 63% des cadres déclarent s'investir beaucoup au travail contre 37% qui disent s'investir normalement. Ces chiffres viennent relativiser l'apparente diminution de la charge de travail des cadres. En ré-

alité, les accords RTT leur ont permis non pas de diminuer leur charge de travail, mais de mieux la supporter en leur apportant du temps libre et donc plus de temps de « déconnexion ».

Parmi les cadres qui ont une forte charge de travail, 3 sur 4 déclarent qu'elle est permanente pendant l'année. Par ailleurs, 94% des cadres travaillent dans l'urgence, plus ou moins régulièrement, 83% ont fait des heures supplémentaires, payées ou non, durant l'année 2007 et 57% ont le sentiment que leur travail empiète sur leur vie privée.

Toutes ces données montrent à quel point les conditions de travail des cadres se sont dégradées. Ils travaillent beaucoup sans pour autant arriver à faire face à la charge de travail croissante.

On comprend dès lors pourquoi 86% des cadres considèrent que les RTT ont eu un effet positif sur l'équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle.

Les RTT sont donc pour les cadres le dernier rempart face à l'intensification des rythmes de travail.

Mais plus pour longtemps si l'on s'attache aux récentes mesures du gouvernement pour allonger la durée de travail... Avec des durées de travail pouvant atteindre 235 voire 282 jours par an pour les cadres au forfait jours, le gouvernement signe la fin des RTT et le début des heures sans fin sous prétexte d'augmenter le pouvoir d'achat. Les cadres sont-ils prêts à payer un tel prix?

Augmentation du temps de travail et comparaison européenne

L'enjeu caché des pouvoirs publics

La plupart des cadres travaillent régulièrement au delà de la durée légale du temps de travail. Entre les journées à rallonge et le travail amené à domicile, ils travaillent toujours davantage et beaucoup plus qu'ils ne le souhaitent. Malgré ce temps important que les cadres mettent à disposition de leur entreprise, les pouvoirs publics continuent à asséner que les français ne travaillent pas assez.

Pourtant, si l'on se compare à nos voisins européens selon l'enquête de l'institut européen Eurostat, la durée hebdomadaire de travail était en 2007 de 38 heures en France contre 37,9 heures dans l'Europe des 27. Au Royaume-Uni et aux États-Unis – pays souvent cités en exemple pour prôner une augmentation du temps de travail – la durée moyenne est respectivement de 36,9 et 33,7 heures par semaine... Il est donc erroné de dire que les français ne travaillent pas assez. En Europe, leur temps de travail est ainsi supérieur à celui des allemands, des danois, des suédois, des finlandais, des hollandais, des irlandais et des anglais (Fig. 2). Par contre, il est inférieur à celui des estoniens, des croates, des slovènes ou bien encore des grecs. Au vu de ces données, il semblerait que plus un pays est développé économiquement plus la durée moyenne du temps de travail diminue...

Historiquement le progrès économique s'est toujours accompagné d'une

diminution de la durée du travail et du développement des loisirs et des services. Arriver à produire plus en travaillant moins est donc un réel signe de progrès économique et non l'inverse. Cela suppose bien évidemment de veiller aussi à l'aménagement et à l'amélioration des conditions de travail de salariés.

D'ailleurs si l'on se penche sur le cas des États-Unis, c'est la flexibilité à outrance du marché de l'emploi et non pas l'augmentation de la durée hebdomadaire de travail qui permet aux américains de maintenir une productivité élevée. Aussi, prendre l'exemple des pays anglo-saxons pour justifier la déréglementation du temps de travail qui a lieu actuellement en Europe et en France relève de la désinformation.

Ce modèle, vers lequel souhaitent tendre le gouvernement et le patronat n'a pas pour objectif d'augmenter la productivité et le dynamisme de la France. Toutes les données nationales et internationales confirment que les salariés français sont parmi les plus productifs au monde.

En réalité, les multiples attaques contre les 35 heures visent à remettre en cause la durée légale du temps de travail en permettant notamment de fixer, entreprise par entreprise, une durée hebdomadaire supérieure à 35 heures. L'autre enjeu des parti-

sans de cette déréglementation est d'augmenter la flexibilité sans pour autant accroître la sécurité. Notamment la volonté d'étendre les forfaits jours à tous les salariés s'inscrit dans cette logique afin de ne plus avoir à payer les heures supplémentaires.

Aucun enjeu économique ne justifie donc l'attitude des pouvoirs publics concernant le temps de travail. La baisse du pouvoir d'achat - à laquelle le gouvernement prétend remédier en facilitant l'usage des heures supplémentaires - n'a jamais été provoqué par la réduction du temps du travail ! En revanche, la diminution de la part des salaires dans le PIB depuis 20 ans, l'intensification de la concurrence sur le marché de l'emploi et le tassement des salaires sont des causes indéniables de la baisse du pouvoir d'achat.

Une posture autrement plus efficace aurait été de miser sur une diminution du chômage et sur l'amélioration du taux d'emploi des seniors et des jeunes diplômés. De même, une action pour limiter le temps partiel subi aurait permis aux français de « travailler plus pour gagner plus ».

Plus globalement, une politique économique et industrielle tournée vers l'investissement, la recherche et le développement s'impose si l'on veut créer les emplois durables de demain.

Fig. 2 Durée du travail moyenne effective par semaine dans chaque pays d'Europe. (En heures)

