

TEMPS ET CHARGE DE TRAVAIL DES CADRES : DE LA LUCIDITÉ INDIVIDUELLE À L'ANALYSE COLLECTIVE

Paul Langa, ergonomiste, maître de conférence à l'université de Picardie Jules Verne ; Yves Lasfargue, chercheur et consultant et Pierre Vial, secrétaire général-adjoint à la CFDT Cadres expliquent les nouvelles conditions de vie et de travail des cadres qui ont été au cœur de nombreuses réunions organisées par la CFDT Cadres. Six conclusions issues de ce travail collectif ont permis de définir une méthodologie novatrice pour prendre en compte tous les temps liés à l'activité professionnelle et gagner en lucidité sur la charge de travail.

Dans la société industrielle, les conditions de travail posaient généralement moins de problèmes aux cadres qu'aux autres catégories de salariés (cadences, poussière, chaleur, bruit, ...). Mais avec la mondialisation, le développement de la société de l'information et les nouvelles exigences des clients, les conditions de travail revêtent des caractéristiques inédites : abstraction, interactivité, abondance des données, chronophagie des NTIC, nomadisme, flux tendu, ... La maîtrise du temps et des conditions de travail est donc devenue l'une des préoccupations majeures des cadres.

Toujours très attentive à ce type d'évolution, la CFDT Cadres a lancé, dès 1995, une grande enquête très détaillée sur les temps et les lieux de travail des cadres. Cette enquête a fait apparaître, entre autres, que 50 % d'entre eux travaillaient plus de 45 heures par semaine, et 23 % plus de 48 heures, alors que plus de 150 000 cadres étaient au chômage ! D'autres enquêtes ont souligné certaines difficultés rencontrées par un nombre croissant de cadres : problèmes de santé physique (ulcères, défaillances cardiaques) ou psychique (stress, dépression), problèmes fami-

liaux (couples brisés, vie de famille perturbée), vie sociale peu active.

Des observations pour comprendre

La plupart de ces enquêtes traitent surtout des conséquences, contribuent peu à élucider les causes et sont donc insuffisantes pour comprendre les conditions de travail des cadres. C'est pourquoi la CFDT Cadres a décidé d'organiser des sessions sur le thème "Comprendre, mesurer, maîtriser la charge de travail des cadres".

Depuis 1998, des réunions de réflexions et d'échanges de deux jours ont mobilisé, sur toute la France¹, plusieurs centaines de cadres, du secteur privé comme du secteur public. Ces réunions, animées par une équipe de trois personnes (un responsable syndical et deux chercheurs), ont étendu l'analyse à l'évolution de l'ensemble des conditions de travail des cadres. Si bien que peu à peu s'est forgée une méthodologie d'analyse des problématiques étudiées.

Cette méthodologie repose sur les six conclusions ayant émergé de ce travail collectif, qui se poursuit encore aujourd'hui avec l'appui des groupes régionaux de cadres CFDT.

■ Conclusion n° 1

Il est nécessaire de commencer par analyser sa propre manière de travailler.

Le cadre a l'habitude, et souvent les outils, pour analyser le travail des autres. En revanche, il a beaucoup de difficultés à analyser la réalité de son propre travail. Or, c'est par cet aspect qu'il faut commencer la réflexion.

Des travaux de recherche anté-

rieurs (Mintzberg, 1984 ; Langa, 1994 et 1996 ; Rogalski et Langa, 1997) ont fait apparaître sept facteurs principaux qui caractérisent le travail des cadres et lui donnent une spécificité par rapport aux activités des autres salariés. C'est en partant de ces facteurs qu'il est nécessaire d'analyser son "propre travail", de manière "objective" c'est-à-dire sans jugement de valeur.

Les 7 caractéristiques du travail des cadres : comment auto-analyser mes activités professionnelles ?

1 - La DIVERSITÉ des activités : combien d'activités différentes ai-je réalisées en une journée ? En un mois ? Quelle est la périodicité selon laquelle certaines tâches reviennent ?

2 - La DISCONTINUITÉ : combien de temps puis-je travailler sans être interrompu ou sans interrompre un collègue ? Suis-je submergé par le quotidien, l'imprévu à régler à tout moment ?

3 - La VARIABILITÉ DES COMPÉTENCES : compétences techniques (savoirs, savoir-faire, connaissances, ...), compétences managériales (gestion d'un groupe, autorité, ...), compétences sociales relationnelles (contact avec les autres, savoir-vivre, savoir être, ...)

4 - L'INTERACTION : quelles sont mes activités de transmission d'informations ? De transmission d'instructions ? De négociations ?

5 - La DÉLÉGATION : que se passe-t-il quand je suis absent ?

6 - La COMMUNICATION permanente : avec combien de personnes suis-je en relation au moins une fois par jour ? Par semaine ? Par mois ? Combien de réunions ?

7 - La DIVERSITÉ DES LIEUX de travail : combien de temps est-ce que je passe dans mon lieu de travail principal ? Combien de lieux de travail ? Combien de temps est-ce que je passe chez les clients et fournisseurs ? Dans la voiture, le train, l'avion ?

Source : Paul Langa

Une grille mise au point après toutes les réunions de réflexion de la CFDT Cadres permet d'analyser son propre travail à l'aide de ces sept facteurs (disponible sur le site www.cadres-plus.net)

Toute réflexion sur le temps de travail nécessite d'examiner ce qui est réellement fait, comment cela est fait, dans quelles conditions et avec quelle efficacité. Il est intéressant

de remarquer que les critères retenus habituellement pour définir des fonctions d'encadrement n'intègrent pas le temps nécessaire qu'il faudrait y consacrer.

■ Conclusion n° 2

Il est nécessaire d'évaluer le "temps de travail complet" et pas seulement le temps de travail direct.

Pour les cadres, les frontières entre le travail et le non-travail ont tendance à être de moins en moins marquées, et l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication amplifient des phénomènes qui existaient déjà. Plus les activités professionnelles consistent à traiter de l'information, plus elles ont tendance à dépasser l'horaire officiel de fin de travail : le temps de préoccupation est très supérieur au temps d'occupation. Si bien qu'il faut faire l'effort de calculer, pour chacun d'entre nous, le *"temps de travail direct"* mais aussi le *"temps de travail complet"* (comme on calcule le coût direct d'une activité et son coût complet en gestion).

Ce *"temps de travail complet"* comprend tous les temps liés aux activités professionnelles : temps de déplacement domicile-travail, temps de consultation de sa boîte vocale et de sa messagerie électronique, temps de lecture des journaux professionnels, temps d'apprentissage des NTIC à domicile ou en déplacement, ... Remarquons que toutes ces activités sont bien induites par les activités professionnelles car elles disparaissent en cas de maladie, de chômage ou de retraite. L'enquête 1999 de la

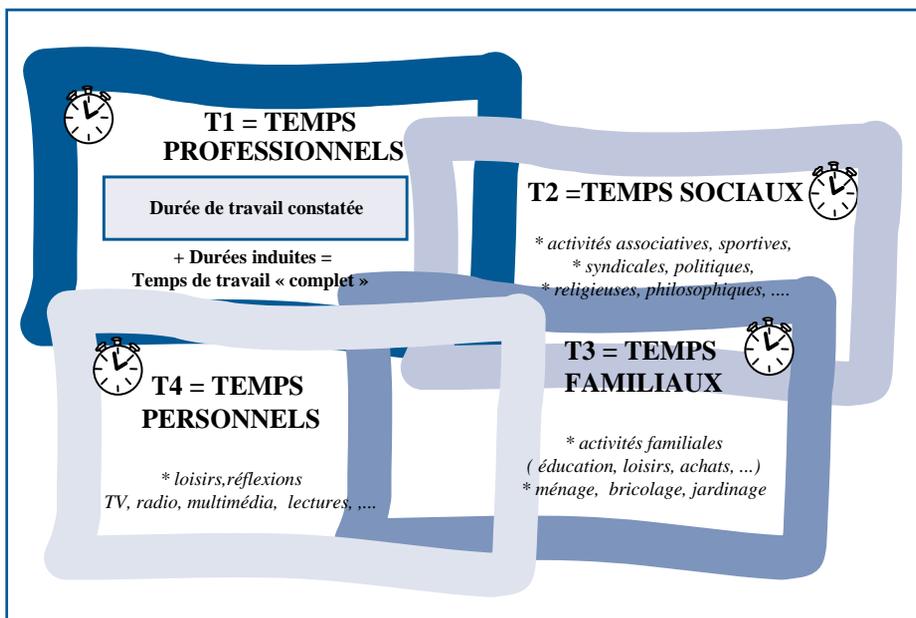
CFDT Cadres a montré (avant application des 35 heures) que les cadres ont eu, en moyenne par an, un temps de travail contractuel de 1721 heures, un temps réel de travail de 2167 heures et un temps complet de travail de 2605 heures !

■ Conclusion n° 3

Il est nécessaire d'être lucide sur la répartition des temps de ses propres activités.

L'application des accords sur le temps de travail butte souvent sur la contradiction suivante: il est prévu de mesurer, souvent à la minute près, un temps de travail que l'on sait cependant de moins en moins identifier avec précision tant l'interpénétration temps professionnels / temps privés est forte pour un nombre croissant de cadres.

C'est pourquoi, il est probable qu'il sera plus important dans l'avenir d'évaluer la répartition des temps de ses propres activités que de chercher à évaluer le "vrai" temps de travail, souvent impossible à délimiter. La question "Quel est mon temps de travail?", dont la réponse est nécessaire à la négociation des rapports sociaux, devra être de plus en plus complétée par : "Quel est l'équilibre de mes activités? Dans ma situation actuelle (âge, famille, santé, ..), cet équilibre me convient-il, et convient-il à mes proches ?".



Le logiciel de la CFDT Cadres, TEMPOCADRES®, permet de calculer le "temps de travail complet" et d'évaluer l'équilibre des temps (disponible sur le site www.cadres-plus.net)

L'enquête 1999 de la CFDT Cadres a montré que la répartition des temps d'activité des cadres était la suivante: les temps professionnels (2605 heures) représentaient, en moyenne par an, 43% du temps éveillé; les temps sociaux non-professionnels 232 heures, soit 4%; les temps familiaux et personnels 3224 heures, soit 53%. "Mon travail me passionne. Il me bouffe aussi. Je ne sais plus où est la frontière" remarquait un participant de Lyon. Un "bon" équilibre à normaliser n'existe pas, car il dépend de la situation et des objectifs de vie de chacun à un moment donné.

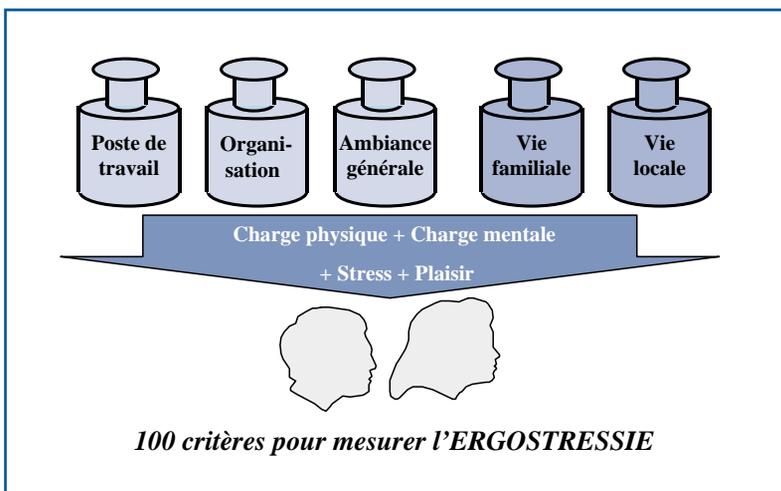
■ Conclusion n° 4

Il est nécessaire d'être lucide sur le niveau de sa charge de travail et de son "ergostressie".

Alors que, dans la société industrielle, la fatigue physique était en général proportionnelle au temps de travail, de nombreux effets du tra-

vail actuel ne sont plus proportionnels au temps. Il est donc nécessaire d'être lucide sur le niveau de sa charge de travail et de son "ergostressie". Dans la société de l'information, on ne peut se contenter de mesurer le travail par le temps, car une heure de travail n'égal pas une autre heure de travail. Quand on dit "je travaille 35 heures", on additionne des heures non comparables. Une heure d'entretien individuel n'est pas comparable à une heure de calcul sur un tableur, à une heure de réunion, à une heure de lecture ou à une heure de mise au point d'un rapport.

C'est pourquoi, il faut essayer d'évaluer la charge de travail ou la "densité", ou encore "l'intensité" du travail. La charge de travail absolue sera de plus en plus en plus difficile à mesurer ("Quelle charge absolue de travail représente tel dossier ou telle négociation commerciale?").



Le logiciel de la CFDT Cadres, ERGOSTRESSIE CADRES®, permet d'analyser les conditions de travail et de mettre en valeur les principaux points sur lesquels il faut agir individuellement et collectivement (Prochainement disponible sur le site www.cadres-plus.net)

En revanche, on peut chercher à évaluer l'ergostressie, c'est-à-dire la charge de travail ressentie, combinaison de la fatigue physique, de la fatigue mentale, du stress et du plaisir, qui masque parfois le stress et les fatigues, en remarquant que la manière dont on ressent la charge de travail fait partie de cette charge. L'important n'est pas tellement de mesurer le niveau d'ergostressie, que de repérer les évolutions dans le temps et surtout de mettre en valeur les facteurs de cette ergostressie afin de pouvoir agir individuellement et collectivement sur ceux-ci.

■ Conclusion n° 5

Il faut passer de la lucidité individuelle à l'analyse et à l'action collectives.

Les réflexions des différents groupes de travail ont mis en valeur que toute analyse collective du temps de travail, ou plus généralement des conditions de travail, devait être précédée par un effort

de lucidité individuelle sur sa propre situation professionnelle. On ne peut agir collectivement que dans la mesure où chacun est LUCIDE sur sa situation personnelle et sur son ambivalence par rapport à certaines activités.

Comme le disait un ingénieur technico-commercial : "Les déplacements professionnels me fatiguent et me stressent, mais... je ne veux pas que l'entreprise les supprime car c'est pour moi un moment d'autonomie et de plaisir".

L'analyse collective doit s'appuyer sur les analyses individuelles et prendre en compte les différences d'appréciation liées à l'âge, au genre, au niveau de formation initiale et permanente, à la situation familiale, au type de métier, à la situation de santé du salarié et de ses proches, ... Les revendications concernant l'organisation de la RTT dans le même bureau ne sont pas les mêmes pour un célibataire de 25 ans sans enfant que celles d'une mère de famille de 40 ans ayant 2 enfants de santé fragile.

■ Conclusion n° 6

Il ne faut pas accepter que la RTT soit le bouc émissaire, responsable de tout ce qui est mal supporté dans l'entreprise.

La réduction du temps de travail est une innovation récente, et certains dans les milieux patronaux, mais aussi parmi les cadres, ont tendance à en faire le bouc émissaire de tout ce qui est mal supporté dans l'entreprise. En réalité, la RTT n'est qu'une des 100 ou 120 innovations que vit toute entreprise depuis une dizaine d'années : innovations extérieures à l'entreprise (mondialisation, Europe, exigences de la société, individualisation,...), innovations commerciales (nouveaux produits et nouveaux services, nouvelles exigences de délais commerciaux), innovations technologiques, innovations organisationnelles (flux tendus, qualité, gestion par projet,...) et innovations sociales.

C'est ainsi que l'augmentation du stress peut être plus souvent attribuée aux méthodes de "benchmarking", de certification qualité de type ISO 9000, de gestion par

objectifs ou de gestion par projets qu'à la réorganisation induite par la RTT. Vivre le cumul de toutes ces innovations, dont la RTT, est difficile pour les uns, mais peut aussi être exaltant pour les autres. Pour en développer les effets positifs et en combattre les effets négatifs, il faut savoir les analyser syndicalement.

Permettre aux cadres de maîtriser leur temps et leur charge de travail est un enjeu majeur qui ne peut se gagner que collectivement.

Nos observations et notre connaissance nous permettent d'aider les équipes syndicales à le prendre en charge. C'est pourquoi, suite à ce travail de réflexion, la CFDT Cadres met à leur disposition des moyens d'analyse (grilles d'analyses et systèmes experts disponibles sur le site www.cadres-plus.net) et des équipes d'animation de réunions pouvant intervenir devant des groupes de cadres. C'est maintenant aux équipes de s'en saisir.

**PAUL LANGA
YVES LASFARGUE
PIERRE VIAL**

¹ Plusieurs centaines de cadres ont déjà participé à ces réunions de réflexions, organisées par les groupes régionaux de cadres CFDT: en particulier à Lyon, Bordeaux, Lille, Dijon, Amiens (Roye), Montpellier, Rennes, Paris, Strasbourg (2 groupes), Le Havre, ...

²Unité imaginée par Yves Lasfargue du grec *ergon* -le travail physique, et de l'anglais *stress* -la tension, soit la combinaison <fatigue physique + fatigue mentale + stress + plaisir>