



HAL
open science

Les temporalités et la performance dans l'entreprise. Le cas des cadres-professionnels.

Jens Thoemmes

► To cite this version:

Jens Thoemmes. Les temporalités et la performance dans l'entreprise. Le cas des cadres-professionnels.. Diane-Gabrielle Tremblay. Performance organisationnelle et temps sociaux, Presses universitaires du Québec, pp.129-144, 2012, 9782760534322. hal-00942161

HAL Id: hal-00942161

<https://hal.science/hal-00942161>

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

Résumé

Les cadres en France expérimentent des difficultés dans leur vie au travail. Ils pensent que leurs temporalités professionnelles sont parasitées : trop de réunions, trop de courriers électroniques. Le sentiment de travailler dans l'urgence, crée une situation dans laquelle les cadres voudraient d'une part atténuer leur investissement professionnel et préserver la sphère privée, comme un rempart contre l'emprise du travail et d'autre part, maintenir l'autonomie dans l'organisation de son travail. Mais la pression temporelle et le stress créent les conditions d'une perte de maîtrise des temporalités. Bref, les conditions de travail des professionnels se dégradent par les temporalités, rendant ainsi plus difficile le déploiement des capacités et des performances.

Les temporalités et la performance dans l'entreprise : le cas des cadres-professionnels

Ces dernières décennies, entre inquiétudes et remises en question, le travail des cadres est devenu un véritable sujet de discussion en France. Du simple cadre aux cadres supérieurs et dirigeants, en passant par les ingénieurs et autres techniciens, une multitude de catégories socioprofessionnelles portent cette appellation. En réalité, une certaine position dans la grille salariale d'une entreprise ou d'une administration publique octroie à l'individu le statut de cadre, quelque soit sa fonction ou son activité réelle. Au Québec, la situation des professionnels et des gestionnaires est comparable à celle des cadres français, en termes de qualification, de salaires et de statut. Mais aucune appellation ne fait référence à cette "position particulière", réunissant ce type de "salariés qualifiés" dans un groupe commun. Notre article voudrait dès lors apporter un éclairage sur cette catégorie sociale en France, sur leurs performances et difficultés, notamment en matière de temporalités sociales.

1. Objectifs et méthodes

Avant d'aborder les difficultés que les cadres français rencontrent dans leur activité professionnelle, nous voudrions brièvement revenir sur les objectifs et méthodes de notre recherche. Rappelons notamment que la loi sur les 35 heures en France a défini trois types de cadre bien différents. A la fin des années 90, les lois Aubry ont distingué les cadres selon la manière dont on mesure leur temps de travail. La première catégorie de cadres, dite "sans forfait", correspond à une population de professionnels dont le temps de travail n'est pas formellement comptabilisé. La deuxième catégorie, dite "au forfait jours", doit comptabiliser un nombre de journées de travail effectué annuellement. Enfin, la troisième catégorie de cadres, dite "au forfait heures", dispose d'une mesure du temps de travail similaire à celle des non-cadres. En effet, l'ensemble des heures travaillées est comptabilisé pour cette catégorie. Cette mise au point législative importante, consacrée par les lois Aubry en 2002, a-t-elle modifié la perception que les cadres ont de leurs temporalités et de leur travail ? Qu'en est-il 10 ans après les lois sur les 35 heures ? Dans ce contexte, notre recherche s'est également orientée vers la question du bien-être au travail des cadres. Nous nous sommes interrogés sur celui-ci à partir des discours que ces professionnels sur leur activité. Il s'agissait pour nous d'analyser la gestion de leurs temps sociaux, et en particulier le temps de travail, en interrogeant sa mesure, son contrôle, et les pratiques. Cette analyse permet d'une part de questionner une caractéristique fondamentale du statut de cadre, à savoir son pouvoir de gestion des temporalités, et d'autre part, de situer sur un plan plus général l'activité et

l'implication des cadres dans leurs vies professionnelle et privée. Notre hypothèse porte sur le bien-être des cadres comme une réalité complexe, jouant sur l'engagement au travail et les performances professionnelles.

1.1 Vers un temps incontrôlable des cadres en entreprise ?

Les « 30 glorieuses » ont fait des cadres en France une catégorie d'élite économique, peu touchée par les difficultés professionnelles. Mais depuis les 30 dernières années, cette image d'une catégorie sociale "à l'abri des soucis de l'emploi" a bien changé. Nos recherches nous poussent à remettre en question le bien-être au travail des cadres en France, au regard de l'évolution de leurs temporalités et conditions de travail. Pour commencer, abordons brièvement le périmètre de la population à laquelle nous nous sommes intéressés (Thoemmes, Kanzari et Escarboutel 2010 et 2011)¹. Que regroupe la catégorie des cadres en France ? Les cadres sont présents dans toutes les entreprises et administrations, et sous des formes très variées : des techniciens aux cadres dirigeants, en passant par différents niveaux intermédiaires. De qui s'agit-il ? D'un groupe social (Boltanski, 1982) d'une catégorie d'employés hétérogène (Groux, 1983), qui interroge particulièrement sur le fait de qualifier, sous un seul terme, un ensemble d'individus ayant des caractéristiques communes. Selon l'Institut national de la statistique et des études économiques en 2008, les cadres représentent en France environ 16 % des personnes occupant un emploi ; en vingt ans, cette proportion de salariés a presque triplé. Un cadre peut se définir selon un niveau de qualification ou de formation initiale, ou par une trajectoire professionnelle qui l'a conduit d'un emploi non cadre à un emploi cadre, par une promotion interne par exemple. Cependant, malgré la proximité étymologique des mots « cadre » et « encadrement », ces notions sont différentes : le premier terme désigne un statut d'emploi, alors que le second désigne une fonction particulière au sein d'une structure. Ce statut d'emploi correspond à un niveau de classification et de rémunération dans l'entreprise. On "est" cadre, peu importe la fonction, le poste ou le contenu des tâches effectuées (Thoemmes et Escarboutel, 2009). Ces caractéristiques ont fait l'objet de recherches en France. Les analyses sont menées soit sous l'angle de la technocratie, dont la figure emblématique est l'expert ; soit sous celui des classes sociales, qui considère les cadres comme des salariés entre deux classes ; mais également sous l'angle d'une catégorie sociale qui s'analyse sur le modèle des professions (Gadéa, 2003). Or, le contenu officiel des activités des cadres permet difficilement d'identifier des caractéristiques objectives liées à leur statut. Nous analysons donc cette catégorie sociale en nous interrogeant principalement sur leur travail concret, et sur leurs temps sociaux, pour tenter de caractériser le vécu des activités. Un cadre aurait-il un temps de travail spécifique ? Une manière de vivre le travail et des temps privés propres ? En fait, nous pensons que la question du bien-être au travail des cadres est liée à leur vécu des temps sociaux. Depuis une vingtaine d'année, la sociologie du travail s'intéresse à cette question. La notion de travail "au forfait" des cadres, qui rappelle le travail « à la tâche », montre en réalité qu'il existe différentes façon de considérer ses temporalités quotidiennes : les cadres les moins qualifiés semblent préférer un contrôle strict de leurs horaires, alors que les cadres les plus qualifiés insistent sur une gestion plus souple de leurs horaires (Lallement & Lefèvre, 1997). Finalement, plus on s'élève dans la hiérarchie, plus les heures sont longues (Bouffartigue et Boccino, 1998). Les cadres seraient-ils les précurseurs d'un temps incontrôlable dans l'entreprise (Galambaud, 2001) ?

¹ Nous nous reprenons ici une partie des résultats présentés dans le no 43 de la *Revue Interventions économiques/Papers in political economy*, Pratiques, analyses et enjeux de la recherche partenariale, <http://interventionseconomiques.revues.org/1401>

La résistance des cadres contre des durées de travail excessives s'est accrue dans les années 1990. Et depuis les lois sur les 35 heures (1998, 2000), les temps sociaux évoluent. Si en règle générale, les cadres bénéficient d'un grand nombre de congés supplémentaires, 58% d'entre eux consacrent, toujours en moyenne, entre 41 et 50 heures par semaine à leur activité professionnelle (CSA / UGICT – CGT, 2005). Par ailleurs, la comptabilisation stricte de la durée du travail a été généralisée à une partie des cadres, et sous des formes diverses : comptage des heures, mesure des journées, mise en place du compte de report d'heures ou de compte épargne-temps. Finalement, le cadre semble aujourd'hui moins se différencier des autres salariés par un temps de travail spécifique (Bouffartigue et Pochic, 2002 ;Lallement, 2003). Cette évolution profonde touchant à l'identité statutaire d'une catégorie socioprofessionnelle, jusque là clairement identifiée, nous amène donc à considérer la question des temps sociaux comme centrale. Elle nous permet d'appréhender la spécificité de la catégorie, sa cohérence, tout en s'intéressant au vécu quotidien des cadres, incluant leurs temporalités privées. Parmi les temps sociaux, le temps de travail occupe une position particulière. Tout d'abord, la notion de temps de travail dissocie "le temps de la production" d'un côté, qui est mesuré de plus en plus rigoureusement et vidé de son contenu, et d'un autre côté le temps de la vie quotidienne, non uniforme, variable et concret. Cette dissociation entre des temps sociaux enchevêtrés pose le problème de leur synchronisation et de leur harmonisation à l'intérieur du tissu social (Mercure, 1995). Ensuite, la notion de temps de travail différencie la vie au travail, dans laquelle la durée constitue la mesure des activités professionnelles, et la vie hors travail. Cette séparation constitue, comme le souligne Naville (1969), un enjeu social important, puisqu'elle fragmente la vie sociale en deux, répartit les activités selon les durées, horaires, rythmes des activités. Le temps de travail définit enfin le cadre des activités sociales (Grossin, 1996), il inscrit les activités dans un temps contraint, il rythme le passage d'une activité à l'autre et il comporte différentes dimensions (durée, rythme, horaire). L'analyse de l'évolution des temporalités de la catégorie des cadres renoue donc avec ces interrogations fondamentales de la sociologie du travail : sur le contenu et le contenant, sur la vie privée et la vie professionnelle, sur les dimensions temporelles. Aujourd'hui, ces recherches interrogent en particulier la porosité des temps sociaux. En s'intéressant à la perméabilité spatiale et temporelle des frontières entre le travail et le "hors travail", Tremblay et Génin (2009) montrent pour la catégorie canadienne des travailleurs indépendants de l'informatique une utilisation intense des technologies. Néanmoins deux groupes différents se distinguent : un premier groupe pour lequel les frontières travail/vie privée sont très perméables et un second pour lequel les frontières sont imperméables (op. cit.). Ce type d'interrogation peut être appliqué à notre cas d'étude. Notre recherche sur les cadres en France porte sur l'implication des individus dans leur vie professionnelle, leurs relations sociales, leurs activités variées, et sur les temporalités sociales qui caractérisent leur quotidien. Notre objectif est de mieux comprendre les mécanismes et les défaillances du bien-être au travail, de le décrire et de le circonscrire. Quelles sont les principales critiques que les cadres adressent à leur environnement professionnel ? Quelle est la perméabilité des frontières entre vie privée et vie professionnelles ? Enfin, quels sont les points positifs que les cadres relèvent dans leur engagement professionnel ? Ne permettent-ils pas d'esquisser le portrait d'une population heureuse qui, malgré tout, apprécie les positions acquises et l'activité dans leurs entreprises.

1.2 Méthodes et caractérisation de l'échantillon

Nous nous sommes engagés entre 2007-2010 auprès de l'agence nationale de la recherche (ANR) à mener une recherche sur les cadres, leur temps de travail, l'implication dans leur vie professionnelle et sur les temporalités sociales qui caractérisent leur quotidien. Cette recherche a été menée dans sept entreprises. 100 entretiens d'une durée moyenne de 90

minutes ont été intégralement enregistrés et retranscrits. Nous avons interrogé des cadres issus d'organisations de divers secteurs, du privé et du public, et pour lesquelles nous proposons de garder l'anonymat : ASSURANCE, ELECTRONIQUE, MAIRIE, OPERATEUR TELEPHONIQUE, TRANSPORT AERIEN, TRAITEMENT SOCIAL, TRANSPORT URBAIN. En moyenne 15 cadres ont été interrogés par entreprise, l'effectif variant de 12 à 17 selon les établissements. Le choix des enquêtés s'est fait par un contact avec la direction des entreprises et par l'intermédiaire d'une organisation syndicale, la CFDT. Selon les cas, nous avons choisi parmi un ensemble d'interlocuteurs possibles, en recherchant toujours de reconstituer par notre échantillon la diversité de la population des cadres, de leurs trajectoires, de leurs réussites professionnelles, et de leurs caractéristiques sociales. Toutes les catégories d'âges ont été prises en compte.

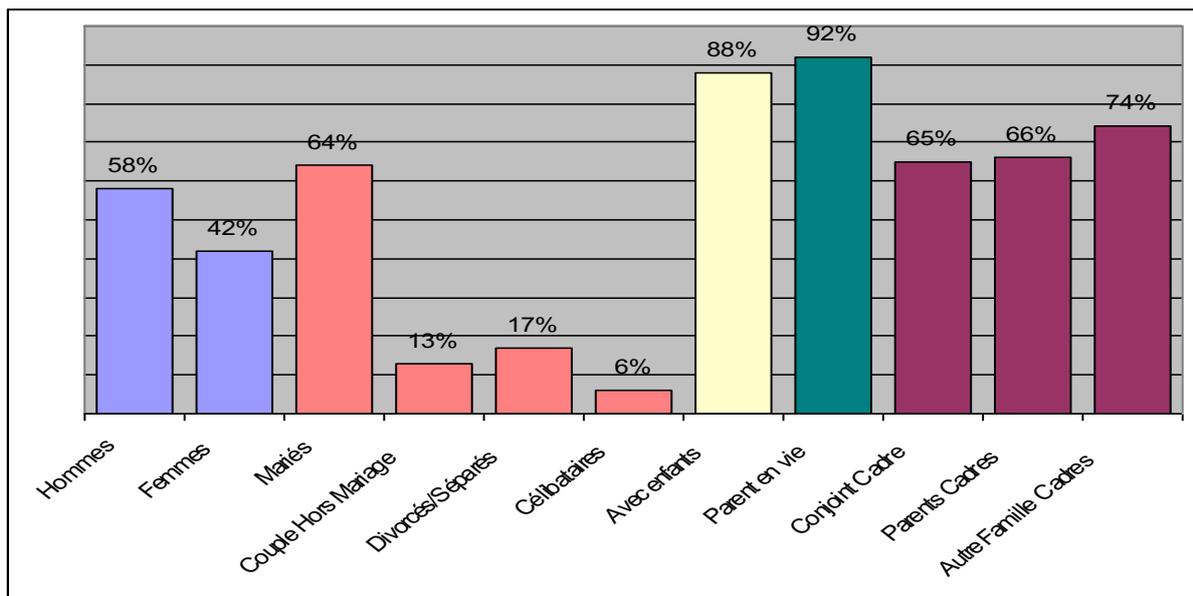


Fig. 1. Les caractéristiques de l'échantillon²

Les résultats présentés sont issus (1) d'une démarche que nous avons engagée à partir des entretiens semi-directifs retranscrits. Cette retranscription nous a permis de recoder *à posteriori* leur point de vue vis-à-vis d'une centaine de variables qui décrivent à la fois le vécu du travail, leur implication, la gestion de leurs temporalités, ainsi que les caractéristiques fondamentales de la population d'enquête. Ce ne sont donc pas les résultats d'un questionnaire préalable, mais d'un traitement statistique (appuyé du logiciel SPSS) que nous avons réalisé à l'aide des entretiens retranscrits. D'abord nous avons construit une grille d'analyse, c'est-à-dire un ensemble de listes de variables (questions) classées par thématiques (situation matrimoniale, niveau d'étude, type de comptage du temps de travail, manière de prendre les congés...). Pour compléter cette grille d'analyse avec les données sur les enquêtés, nous avons procédé à la lecture détaillée des pages d'entretiens, et nous avons recodé les différentes informations qui nous intéressent (« oui ou non » pour les questions fermées, et plusieurs options non-exclusives pour les questions ouvertes, affinées au fil de la lecture des entretiens). Cela explique d'une part le taux de réponse très différent d'une question à l'autre, car les individus n'ont pas tous abordé la totalité des thématiques que nous avons recherchées

² (Thoemmes, Kanzari et Escarboutel 2011: 10)

dans le corpus d'entretiens. D'autre part, la somme des options non-exclusives ne correspond pas toujours à la totalité de réponses sur la question plus générale. Il s'agit donc de ne pas surestimer les résultats de cette démarche, moins systématique et plus qualitative (entretiens semi-directifs) que l'enquête par questionnaire. Elle nous permet néanmoins dans un premier temps de caractériser en détail notre échantillon et d'esquisser quelques pistes de recherches intéressantes. Bien qu'il ne soit pas d'usage de donner des pourcentages sur des effectifs inférieurs à 100, nous avons maintenu des pourcentages pour chaque variable dans les graphiques afin de faciliter la lecture, tout en indiquant dans le commentaire l'effectif réel quand celui est inférieur à 100.

Par ailleurs (2), à partir du discours des cadres interrogés (600 000 mots issus de la transcription intégrale des entretiens), notre étude s'est accompagnée d'une analyse textuelle assistée par ordinateur (combinaison d'un logiciel d'analyse du discours : TROPES ; et d'un logiciel de statistiques factorielles : SPAD). A l'aide du traitement statistique de l'ensemble des discours recueillis nous avons constitué des groupes de mots clés, selon leurs fréquences d'apparition dans l'ensemble des entretiens. Les groupes de mots sont nos variables thématiques. Ces variables regroupent donc les mots clés qui nous ont permis d'extraire des passages particulièrement significatifs au sein des entretiens.

Notre effectif total (Fig. 1) compte 58 % d'hommes et 42 % de femmes (sur les 100 individus interviewés). Sur 96 réponses obtenues, 62 individus déclarent être mariés (64 %), 12 déclarent vivre en couple hors mariage (13 %), 16 sont divorcés ou séparés (17 %), et 6 sont célibataires (6 %). Sur 98 réponses, 86 déclarent avoir des enfants à charge (88 %). Sur 97 réponses, 89 cadres ont au moins un parent toujours en vie (92 %). En ce qui concerne la proportion de cadres dans la famille proche, 48 individus (sur 74 réponses, soit 65 %) déclarent que leur conjoint est également cadre. Et sur 77 réponses, 51 affirment être descendants de cadres (66 %). Cette proportion de cadres augmente à 61 sur 83 réponses (74 %) en ce qui concerne les autres membres dans la famille (fratrie, belles-sœurs, beaux-frères, cousins, etc.). Les cadres interrogés sont généralement diplômés : sur 99 réponses, 39 individus possèdent un diplôme équivalent au bac+5 ou plus (39 %), et seuls 12 ont un niveau équivalent au bac ou inférieur (12 %). Leur ancienneté dans l'entreprise est variable. Sur 98 réponses à cette question, 20 individus ont une ancienneté de 11 à 15 ans (soit 25 %) ; 35 ont une ancienneté inférieure à 10ans (36 %) ; et 31 ont une ancienneté supérieure à 20 ans dans l'entreprise (31 %). Sur 98 réponses, 59 personnes sont entrées dans leur entreprise actuelle avec le statut de cadre (60 %) ; 39 sont devenues cadres au cours de leur vie professionnelle (40 %) ; et enfin, 34 cadres occupent leur premier emploi dans l'entreprise visitée (35 %). En ce qui concerne les fonctions occupées dans l'entreprise, sur 92 réponses, 70 individus (76 %) déclarent occuper une fonction d'encadrement, au sens de diriger un ou plusieurs collaborateurs ; et 50 déclarent avoir connu au moins une mobilité professionnelle géographique au cours de leur carrière (54 %).

2. Des temporalités professionnelles « parasitées »

Mais les cadres font aussi état de temporalités démesurées. Les cadres ont le sentiment que leurs temporalités professionnelles sont « parasitées ». Cette impression provient d'activités qu'ils sont amenés à effectuer sur leur lieu de travail, et parfois en déplacement ou à leur domicile. Ces activités, comme les réunions, le courrier électronique, le téléphone, sont considérées, à tort ou à raison, comme empêchant le « véritable » travail du cadre. L'emploi du temps des cadres est souvent lié à des projets de plus longue durée où à des activités quotidiennes d'encadrement, peu compatibles avec ces temporalités interruptives, répétitives et chronophages. Cette vision négative portée sur certaines activités est encore renforcée par un vécu problématique de la relation entre le temps et le travail. Cette représentation met au

centre les problèmes qui apparaissent quotidiennement : le sentiment de travailler dans l'urgence permanente, mais aussi l'impression que le dialogue social se dégrade au fil des années. Dans cette situation, seule l'autonomie du cadre dans l'organisation de son travail, et la liberté d'effectuer des choix sur ses activités et ses temporalités paraissent influencer positivement le regard que le cadre porte sur son activité.

2.1 Trop de mails et trop de réunions

En ce qui concerne les temporalités des cadres, la moitié des personnes interrogées déclare arriver tôt le matin au travail et en repartir tard le soir. Cette proportion d'individus considère qu'elle consacre toujours l'essentiel de son temps au travail. Mais curieusement, les durées d'activité souvent longues, dépassant dans certains cas 50 heures par semaine ne sont pas mises en question par les cadres enquêtés. Ce qui gêne, ce sont les activités perturbatrices qui se logent dans ces durées professionnelles. Si l'on devait préciser la nature des plaintes mises en avant par les cadres interrogés, on dirait qu'elles soulignent en priorité le sentiment de passer trop de temps en réunion (56 réponses sur 70 : 80 %), de même que le temps passé au traitement des courriers électroniques (51 réponses sur 59 : 86 %). En revanche, seuls 17 cadres (sur 62 réponses : 28 %) estiment passer trop de temps en déplacement professionnel. Le « trop de réunions » pèse dans l'emploi du temps de beaucoup de cadres. Si les réunions semblent « parasiter » les temps professionnels, les cadres regrettent aussi le traitement chronophage du courrier électronique. Le fait que celui-ci soit parfois détaché du lieu de travail ne rend pas cette activité plus attractive. Au contraire, l'envahissement par les mails devient difficile à gérer. L'autre problème qui préoccupe les cadres concerne les heures de travail non prises en compte par la hiérarchie. En effet, 41 individus (sur 65 réponses : 63 %) font état d'heures de travail non rémunérées. Cela est souvent le cas lorsque les individus sont soumis à une mesure stricte du temps de travail, encadrant l'autonomie temporelle. La mesure du temps de travail en entreprise et à domicile. Dans cette situation, les congés disponibles sont épuisés en totalité et les heures supplémentaires non-rémunérées sont considérées comme problématiques. C'est ainsi que 74 individus (sur 88 réponses : 84 %) affirment utiliser la totalité de leurs congés annuels. Et sur les 55 cadres ayant évoqué la question, 44 (soit 80 % des réponses obtenues) 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 (30 % du total, pas de non-réponses) déclare pointer ses heures de travail sur des machines, ordinateurs ou autres dispositifs, tandis que 22 (sur 68 réponses : 32 %) auto-déclarent les heures.

2.2 Un travail à domicile « métrisé »

Le travail à domicile se caractérise par deux éléments. D'abord, il est contrôlé par l'employé qui en assure la maîtrise. Ensuite, il est assujéti à la mesure pour éviter le débordement sur la vie privée. Le travail à domicile est « métrisé ». Si celui-ci est fréquent, il paraît peu important en nombre d'heures. Le cadre tient décidément à sa vie privée. 56 individus (sur 94 réponses : 60 %) déclarent travailler occasionnellement à leur domicile pour leur entreprise, sans toutefois dépasser les 2 à 3 heures par semaine. Une vingtaine de cadres (sur 94 réponses : 21 %) indique que l'équipement de travail à la maison pour leur travail est fourni par l'entreprise. Même si le travail à domicile paraît relativement faible, une certaine pression fait que celui-ci apparaît comme une solution pour gérer certaines temporalités professionnelles.

En somme, si les équipements sont fournis par l'entreprise ou achetés sur fonds personnels, le cadre est donc capable, s'il le souhaite, de travailler à son domicile pour son entreprise. Dans tous les cas les contraintes à effectuer un tel travail ne sont pas très explicites, mais renvoient

souvent, soit à des obligations implicites (De Terssac, 1992), c'est à dire à un espace discrétionnaire personnel. En revanche, il ne faudrait ni surestimer la propension du travail à la maison, ni sa quantité. En réalité, si une telle activité est plutôt répandue (environ 60 % du total des cadres interrogés déclarent y avoir recours), les durées ne dépassent pas quelques 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 de ce qu'il est possible de faire. La raison est que le cadre semble s'appuyer sur la distance entre travail et domicile pour compartimenter ses temporalités. Il considère le domicile comme un lieu consacré à la vie privée. Les frontières semblent donc bien établies. Cela est remarquable, car traditionnellement on considère le cadre en France comme une figure emblématique de la porosité de ces temporalités (Tremblay, Genin ; 2009). Cette porosité des temporalités est donc aujourd'hui remise en question. Les cadres ne sont plus « mariés » avec leur entreprise. Ils comptent bien leur temps et établissent clairement les frontières entre temps professionnels et temps privés. De plus, ils sont bien informés sur la réglementation des temporalités professionnelles et ils en proposent aisément d'éventuelles améliorations. Les règles collectives en vigueur dans l'entreprise, notamment en matière de temps de travail, sont généralement connues par les cadres que nous avons rencontrés. 58 (sur 88 réponses : 66 %) déclarent les connaître, et 45 (sur 52 réponses : 87 %) notent un accès facile aux textes d'accord collectif. Néanmoins pour beaucoup d'individus, les accords sur les 35 heures de la fin des années 1990 pourraient être améliorés : 22 individus (sur 88 réponses : 25 %) affirment qu'ils pourraient être améliorés par une augmentation des heures supplémentaires payées ; 17 cadres (sur 88 réponses : 19 %) verraient une amélioration grâce à davantage de recrutement.

2.3 Une autonomie de gestion défendue, mais des performances insatisfaisantes

En revanche, 39 individus (sur 88 réponses : 44 %) affirment que l'amélioration la plus notable des accords 35 heures serait de pouvoir bénéficier du volume des journées RTT avec davantage de souplesse, dénonçant une trop grande rigidité dans la mise à disposition de ce temps libre. Même s'ils apprécient l'encadrement des temporalités par des règles claires, ils remettent en cause tout ce qui peut entraver l'autonomie de gestion de leur temps. Les cadres veulent pouvoir continuer à gérer leur emploi du temps. L'incapacité de gérer à sa guise le temps libre, et les multiples contraintes productives, produisent donc une relation souvent conflictuelle dans le couple temps/travail. Les temps vécus du quotidien entrent en contradiction avec le temps contraint (Grossin, 1996). Cette relation difficile entre temporalités et travail apparaît clairement pour plus d'un tiers des cadres interrogés (37 %), qui ont l'impression de travailler en permanence dans l'urgence et « sans organisation ». 66 % affirment rencontrer des problèmes dans leur gestion du travail dans le temps. La moitié des cadres (50 %) évoque des problèmes liés aux délais à respecter. En outre, une importante proportion d'entre eux (34 %) note des problèmes liés aux objectifs à atteindre. Ils sont 19 % à évoquer des difficultés temporelles liées au manque de moyens mis à leur disposition. L'urgence est donc énoncée comme l'expression la plus visible du mal-être au travail. Le pouvoir de gestion, et l'autonomie temporelle en particulier, sont appréciés par la plupart des cadres. Il n'est donc pas surprenant que les cadres interrogés affirment que leur satisfaction professionnelle est surtout liée à la liberté d'action dans l'organisation de leur travail (soulignée par 77 individus), et à la souplesse des horaires (pour 60 individus). L'équation temporelle personnelle (Grossin, 1996) repose sur les « blancs » inexploités par l'organisation des activités et le temps contraint. L'urgence met en cause ces « vides » temporels, et réduit donc le pouvoir de gestion des temporalités. Celui-ci est pourtant considéré comme constitutif de l'autonomie des cadres. Etendue au choix des activités, la

gestion des temporalités reste le pivot de la liberté d'action qui caractérise l'identité du cadre. Dans l'ensemble, la liberté d'action est un élément de satisfaction notable (pour 37 % des enquêtés). Sur un axe « autonomie – contrainte », les cadres interrogés se situent plutôt du côté de l'autonomie (pour 64 %). Rappelons que, si 32 % des individus affirment éprouver un sentiment d'accomplissement professionnel, seulement 17 % se disent satisfaits de leurs performances.

La faiblesse du nombre de cadres satisfaits de leurs performances laisse entendre que la valeur liée à l'efficacité au travail est considérée comme importante. La raison de cette insatisfaction professionnelle des cadres est, selon notre hypothèse, liée aux difficultés de leur vie professionnelle. Ces difficultés semblent aussi rejaillir sur leur vie privée. Les valeurs attribuées par les cadres à la vie privée d'une part, et la structure temporelle des activités professionnelles d'autre part, font entrer la sphère domestique dans la notion de temps contraint. Et cette tendance n'est pas réservée aux femmes, elle inclut l'ensemble des cadres. Le temps contraint fait en effet l'objet d'une négociation dans laquelle la profession n'occupe plus la première place. Nous remarquons que les cadres interrogés indiquent que la négociation du temps de travail se fait d'abord avec la famille (pour 54 % des réponses), ensuite avec les équipes ou les homologues de travail (pour 27 % des réponses), et seulement en dernier lieu avec les supérieurs hiérarchiques (pour 17 % des réponses). Cette importance de la vie familiale appuie d'une part l'extension générale de la notion de temps contraint à la vie privée. Et elle évoque d'autre part le rétablissement des frontières entre vie privée et vie professionnelle. Le cadre n'est plus prêt à sacrifier sa vie de famille pour l'entreprise. D'autres données permettent de souligner la priorité donnée à la vie de famille. Interrogés sur les éléments constitutifs de la qualité de vie, 29 % des individus évoquent la sérénité, 49 % évoquent le bien-être professionnel, et 55 % le bien-être privé. Enfin, 38 % soulignent qu'une bonne qualité de vie serait le résultat d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Cette qualité de vie est d'autant plus appréciée que le travail est caractérisé par des contraintes liées aux marchés (Thoemmes, 2007, 2009) et aux relations avec les usagers des services publics. Une importante proportion des cadres interrogés estime que leur activité s'inscrit dans un marché concurrentiel (pour 36 % des réponses), et 38 % d'entre eux notent que d'une manière ou d'une autre leur activité s'inscrit dans une démarche de service au public.

En résumé, les cadres pensent que leurs temporalités professionnelles sont parasitées : trop de réunions, trop de courriers électroniques. Le sentiment de travailler dans l'urgence, crée une situation dans laquelle les cadres voudraient d'une part atténuer leur investissement professionnel et préserver la sphère privée, comme un rempart contre l'emprise du travail (Méda, 2010). Et d'autre part, l'autonomie du cadre dans l'organisation de son travail constitue toujours la pierre angulaire de son identité et de son activité, chose qu'il n'est pas prêt à négocier.

2.4 Manque de reconnaissance symbolique, et augmentation du stress

Dans nos entretiens avec des cadres, un élément principal permet d'évoquer l'existence d'une certaine forme de souffrance au travail : la notion de stress. Celui-ci est un terme flou qui mérite d'être explicité (Loriol, 2006). Notre recherche n'était pas partie d'une définition préalable du stress. Nous avons soumis ce terme à chacun de nos interlocuteurs pour avoir une idée de ce qu'il représente pour lui. Nous avons alors pu distinguer différents types de stress, et différentes origines et manifestations du stress. Le stress est très majoritairement identifié comme une difficulté de la vie professionnelle : 79 individus (sur 96 réponses : 82 %) avouent être stressés. Les raisons et les manifestations du stress peuvent être extrêmement variables d'un individu à l'autre. Notre analyse du discours regroupe les principales catégories et

expressions abordées par les cadres. Pour 43 % d'entre eux, le stress provient des délais à respecter, 20 % évoquent les contraintes techniques, 35 % accusent des relations problématiques avec des supérieurs ou homologues, alors que 14 % décrivent les relations difficiles avec les subordonnés comme sources de stress. Enfin, 17 % des cadres interrogés évoquent un stress dû à la vie privée. Un stress qui serait d'ordre psychologique pour 43 % d'entre-deux, et d'ordre physique pour 31 %.

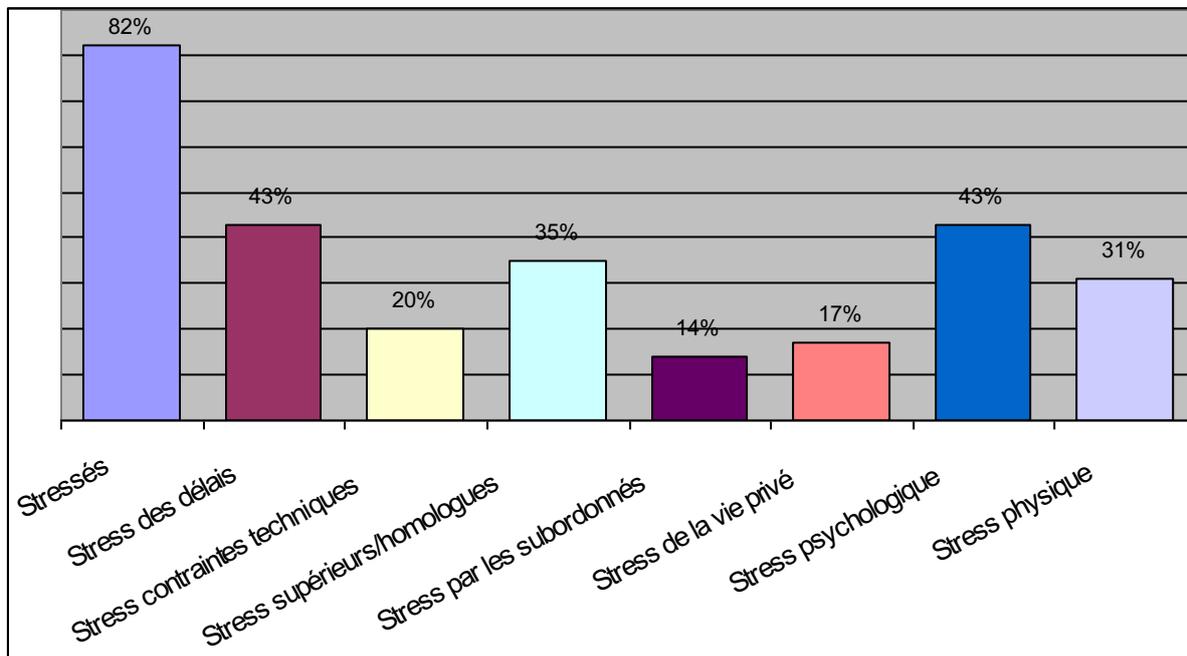


Fig. 2 Le stress comme problème principal³

Le stress reste donc certes une expression floue, mais porteuse de significations multiples. En revanche selon nos interlocuteurs, il s'agit d'un phénomène important qui concerne une très grande partie des cadres. Le stress rejaille sur la vie privée, et elle en est parfois à l'origine. Néanmoins, très majoritairement, c'est le travail lui-même qui est la cause du stress, appuyé par la menace du chômage, ou d'une mise au « placard ». Pour beaucoup de ces cadres, le stress est lié aux temporalités, leur mesure et leur démesure. Pour le cadre, le stress signifie une perte de contrôle sur ses activités. De surcroît, cette perte de contrôle est d'autant plus mal vécue par les cadres du fait qu'ils tiennent fermement à leur autonomie de gestion et leur autonomie temporelle. Entre perte de contrôle, besoin vital d'autonomie, et exigences identitaires, ce paradoxe du stress donne naissance à certaines formes de souffrances, latentes ou manifestes. L'expression de ce "malaise" porte sur ce qui avait caractérisé par le passé le statut de cadre et qui tend à s'estomper, à savoir une relative indépendance et une liberté dans l'organisation de ses tâches. La mise en cause de cette liberté, le trouble identitaire, et un positionnement difficile dans l'entreprise, affaiblissent l'autonomie des cadres. Si le stress signifie au final une perte de l'autonomie des cadres, les origines et les manifestations de cette perte restent variables d'une personne à l'autre. Le regroupement des causes et des effets permet de décrire une tendance, mais il ne permet pas une généralisation à toute la catégorie sociale. La souffrance des cadres au travail n'est pas un fait social total. Elle porte sur des points précis.

³ (Thoemmes, Kanzari et Escarboutel 2011: 32)

L'opinion des cadres interrogés sur la manière dont leur investissement personnel dans leur travail est récompensé par l'entreprise le montre clairement. Beaucoup d'éléments de satisfaction sont évoqués, mais ceux-ci font aussi ressortir des absences, lacunes et manques. L'image est contrastée et nécessite une analyse nuancée des difficultés liées à la vie professionnelle. Les cadres estiment qu'en général leur travail est récompensé à sa juste valeur (pour 59 individus sur 79 réponses : 75 %). Ils sont 36 à avoir cette impression en matière de salaire (sur 79 réponses : 46 %), 35 en matière de temps libre (sur 79 réponses : 44 %), et 33 en ce qui concerne leur évolution de carrière (sur 79 réponses : 41 %). Seule la reconnaissance symbolique du travail effectué semble en retrait, soulignée par seulement 20 individus comme élément de compensation de l'engagement professionnel (sur 79 réponses : 25 %). Concernant leurs projections professionnelles dans l'avenir, la moitié des cadres interrogés (50 %) souhaite changer sa situation d'ici trois ans ; 23 % voudraient changer d'entreprise ; 49 % voudraient changer de poste ; 15 % voudraient changer de région. L'autre moitié souhaite ne rien changer.

Malgré l'importance attribuée à la question des salaires, les cadres voudraient être appréciés pour ce qu'ils font. C'est pourquoi la revendication d'une prime supplémentaire peut largement dépasser les aspects matériels. Elle peut être interprétée dans beaucoup de cas comme une récompense symbolique pour les investissements de chacun. La demande de récompense matérielle prend la place de la récompense symbolique ou relationnelle que la hiérarchie se refuse à octroyer. Le terme de reconnaissance revient souvent dans les entretiens pour expliciter cette demande. Même si le cadre estime de manière générale que son travail est suffisamment récompensé, notamment par des attributions matérielles gratifiantes ou par des perspectives de carrière, le problème d'une reconnaissance au jour le jour de l'investissement personnel, de la gestion des tâches quotidiennes et de la négociation des situations difficiles fait défaut. Il s'agit là d'un problème organisationnel et relationnel qui éloigne le cadre de ses potentialités professionnelles et réduit son investissement pour l'entreprise. Ce manque est d'autant plus surprenant qu'il semble relativement facile à combler par la direction des entreprises, mais aussi parce que cette lacune contraste avec une image relativement positive de la rétribution de leurs activités. En effet notre recherche révèle une image contrastée de l'activité des cadres : le travail dans une urgence permanente pour certains, des problèmes de gestion du temps pour beaucoup, mais aussi une autonomie appréciée concernant les tâches et les temporalités.

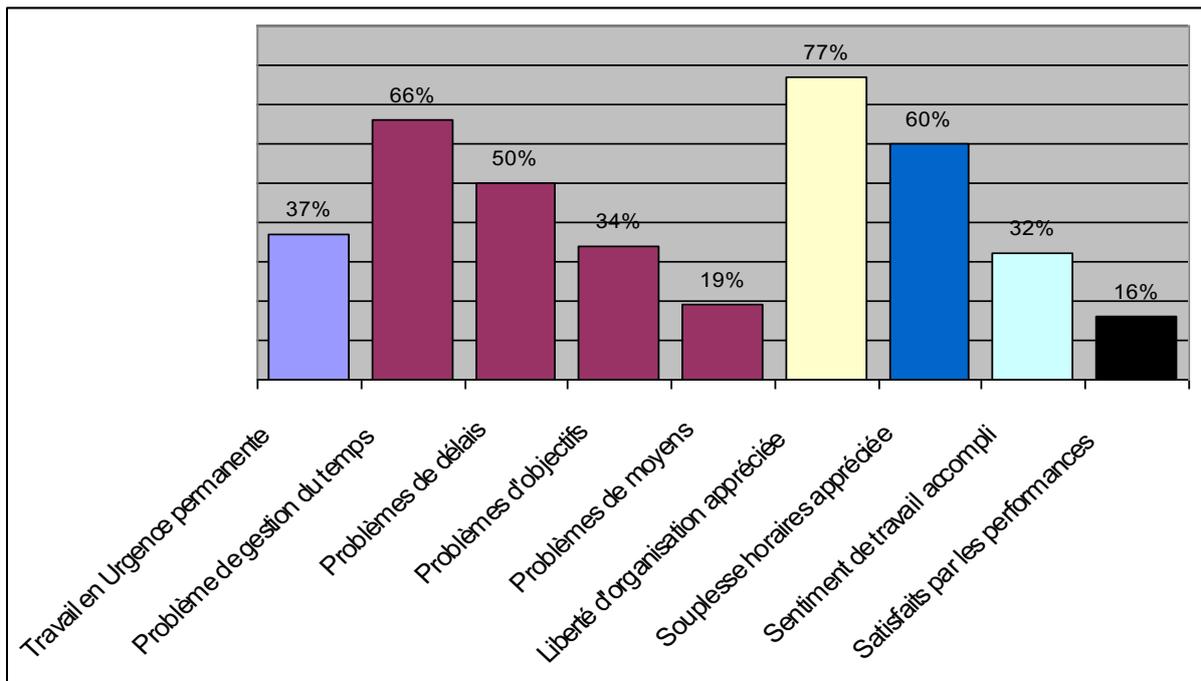


Fig.3 Une image contrasté de l'activité des cadres et de l'insatisfaction avec les performances⁴

Conclusions : temporalités, et performances au travail

Toutes les difficultés que nous avons explicitées, sont de près ou de loin liées au temps et à l'organisation du travail. Elles semblent avoir un effet sur les performances professionnelles des cadres. C'est du moins ce qui ressort de l'image que les cadres ont eux-mêmes de leur propre activité. Sinon comment comprendre que seuls 32% des cadres interrogés expriment un sentiment d'accomplissement professionnel ? Le morcellement des temporalités, ainsi que les multiples tâches qui empêchent le cadre de consacrer son temps principal à sa mission, semblent conduire à une vision fragmentée de l'activité, dans laquelle l'accomplissement devient invisible. De manière encore plus prononcée, le cadre ne semble pas satisfait avec ses propres performances dans l'entreprise. Au cours de nos entretiens nous avons eu l'impression que les potentialités des cadres au travail ne peuvent pas s'exprimer au travail. Ceci est pourtant souhaité par les cadres. Il ne s'agit pas de travailler plus, mais de travailler mieux, et dans de meilleures conditions. Ceci explique sans doute le taux extrêmement faible de satisfaction des cadres avec leurs propres performances. Seuls 17% des cadres interrogés se sont déclarés satisfaits avec leurs performances. C'est sans doute là que l'on voit le mieux les conséquences économiques du malaise des cadres au travail. Sans pouvoir établir ici une relation causale entre les critiques que les cadres portent sur leur activité et l'effet sur le résultat de la production, nous pouvons émettre l'hypothèse d'un lien entre un bien-être fragile au travail et la perception dégradée des performances. La pression temporelle et le stress créent les conditions d'une perte de maîtrise des temporalités. La prise sur le travail diminue. Les valeurs attribuées aux temporalités de la vie privée se renforcent. Les activités comme le mail, les réunions rajoutent aux difficultés d'accomplir sa mission. Bref les conditions de travail des professionnels se dégradent par les temporalités, rendant ainsi plus difficile le déploiement des capacités et des performances des professionnels.

⁴ (op. cit.: 25)

Bibliographie

- Boltanski, L. (1982). *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, éditions de Minuit.
- Bouffartigue P., Bocchino M. (1998). Travailler sans compter son temps ? Les cadres et le temps travail, *Travail et emploi*, n° 74, p. 37-50.
- Bouffartigue, P. et S.Pochic (2002). Cadres nomades : mythe et réalités. À propos des recompositions des marchés du travail des cadres, *Sociologie du travail*, n° 85, p. 96-106.
- Confédération générale du travail (CSA / UGICT – CGT) (2005). Le temps de travail des cadres, 4 p.
- De Terssac, G. (1992). *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF.
- Gadéa, C. (2003). *Les cadres en France. Une énigme sociologique*, Belin, Paris.
- Galambaud B. (2001). Les cadres et les 35 heures, dans G. Groux (sous la direction de.), *L'Action publique négociée : approches à partir des 35 heures, France-Europe*, Paris, L'Harmattan, p 249-258.
- Grossin, W. (1996). *Pour une science des temps. Introduction à l'écologie temporelle*, Toulouse, Octares.
- Groux, G. (1983). *Les Cadres*, Paris, Maspero.
- Lallement, M. (2003). *Temps, travail et modes de vie*, Paris, Presses universitaires de France.
- Lallement, M. et G. Lefèvre (1997). Le temps de travail des cadres, dans G. Bosch *et al.* (sous la direction de.) *Le temps de travail : nouveaux enjeux, nouvelles normes, nouvelles mesures*, Bruxelles, les éditions du Dulbea, p. 79-109.
- Loriol, M. (2006). *Je stresse donc je suis : comment bien dire son mal-être*, Paris, Mots et Cie.
- Méda, D. (2010). *Travail, la révolution nécessaire*. Editions de l'Aube.
- Mercure D. (1995). *Les temporalités sociales* Paris, L'Harmattan.
- Naville, P. (1969). *Le travail et le temps*, préface de W. Grossin, Paris, Anthropos.
- Thoemmes, J. (2007). Les cadres et le marché : quelques enseignements d'une recherche sur les représentations temporelles, *Les cahiers du GDR Cadres*, n° 10, p. 85-96.
- Thoemmes, J. (2009). Du temps de travail au temps des marchés », *Temporalités*, no. 10, <http://temporalites.revues.org/index1149.html>.
- Thoemmes, J. et M. Escarboutel (2009). Les cadres : un groupe social en recomposition à la lumière des temps sociaux, *Informations Sociales*, N° 153, juin, pp. 68-74
- Thoemmes, J., Escarboutel, M., & Kanzari, R. (2010). *Les cadres: contrôle du temps et implication dans l'entreprise* (Rapport final ANR) (p. 66). Toulouse: CERTOP.
- Thoemmes, J., Kanzari, R., & Escarboutel, M. (2011). Temporalités des cadres et malaise au travail. *Revue Interventions économiques/Papers in political economy*, <http://interventionseconomiques.revues.org/1401>
- Tremblay, D-G. et E. Genin (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*, no. 10, <http://temporalites.revues.org/index1111.html>.

Jens Thoemmes

Directeur de Recherche au CNRS. CERTOP, Maison de la recherche. 5, allée Antonio Machado.
31058 TOULOUSE CEDEX 9 France. thoemmes@univ-tlse2.fr.