

La charge de travail perçue des cadres : d'une typologie à une compréhension systémique

Managers' Perceived Workload: From a Typology to a Systemic Understanding

La carga de trabajo de los ejecutivos según su percepción: de una tipología a una comprensión sistemática

Clotilde Coron

Volume 74, numéro 1, hiver 2019

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1059467ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1059467ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Coron, C. (2019). La charge de travail perçue des cadres : d'une typologie à une compréhension systémique. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 74(1), 117–140. <https://doi.org/10.7202/1059467ar>

Résumé de l'article

La charge de travail des cadres est un phénomène bien documenté : la littérature sur le sujet souligne, entre autres, l'intensification du travail des cadres, ainsi que les effets des réorganisations sur cette intensification. Une étude de cas dans une administration ayant vécu une réorganisation, confrontée à la menace de l'ouverture à la concurrence et caractérisée par un modèle corporatiste, illustre ces points, tout en les accompagnant d'un constat qui incite à approfondir l'analyse.

En effet, une première analyse quantitative descriptive révèle que la charge de travail, et surtout le travail « inintéressant », vont croissant quand on s'élève dans la hiérarchie, phénomène qui peut sembler à prime abord étonnant. Une enquête approfondie, qui combine approches quantitative et qualitative, et qui s'inscrit dans le cadre théorique de l'analyse systémique des organisations, permet alors de montrer en quoi la charge de travail est le fruit de facteurs variés. Ceux-ci peuvent être liés à l'ouverture à la concurrence, à la mise en place d'un système de reddition de compte contraignant, mais également à des stratégies mises en place par les différents acteurs afin de gérer leur travail en fonction des ressources à leur disposition et de leur position dans le système.

Une typologie nous a conduite à identifier quatre groupes de cadres caractérisés par des perceptions et des stratégies homogènes relatives à la charge de travail. L'analyse systémique permet, ensuite, de comprendre ces stratégies à l'aune du système de l'établissement. Finalement, cette enquête souligne la structuration systémique de la charge de travail des cadres, tout comme l'intérêt d'une méthodologie mixte pour l'appréhender.

La charge de travail perçue des cadres : d'une typologie à une compréhension systémique

Clotilde Coron

La charge de travail des cadres constitue un phénomène bien documenté : la littérature souligne ainsi l'intensification du travail des cadres et les effets des réorganisations sur cette intensification. Une étude de cas combinant approches quantitative et qualitative et mobilisant l'analyse systémique des organisations permet ici de montrer en quoi la charge de travail est le fruit de facteurs exogènes mais aussi des stratégies mises en place par les acteurs pour gérer leur travail. Une typologie conduit ainsi à identifier quatre stratégies, que l'on peut comprendre à l'aune du système de l'établissement. Finalement, cette enquête souligne la structuration systémique de la charge de travail et l'intérêt d'une méthodologie mixte pour l'appréhender.

MOTS-CLÉS : charge de travail, cadres, typologie, méthodologie mixte, analyse systémique des organisations, méthodes quantitatives.

Introduction

L'analyse des enquêtes *Emploi du temps* depuis 1974 montre que la répartition du temps de travail a changé : en 1998, ce sont les plus diplômés qui travaillent le plus et consacrent le moins de temps au loisir, à l'inverse de ce qui se passait en 1974 (Chenu et Herpin, 2002); en 2010, cette tendance se vérifie, avec des cadres surreprésentés parmi les personnes ayant des « semaines longues » de travail (Sautory et Zilloniz, 2015) avec des horaires importants (Brousse, 2015).

Des enquêtes en sciences de gestion et en sociologie ont montré qu'un investissement temporel extensible au-delà des horaires légaux et une porosité entre les sphères professionnelle et privée constituent des caractéristiques distinctives des cadres, en France (Dietrich, 2001; Delteil et Genin, 2004; Genin, 2014) comme à l'international (Hobson et Beach, 2000). Ce temps de travail allongé des cadres, avec parfois du travail réalisé à domicile le soir ou les fins de semaines (le *weekend*), est en partie compensé par l'autonomie des horaires (DARES, 2014; Brousse, 2015) et l'intérêt du travail, fortement affirmé chez les cadres (Bouffartigue et Bocchino, 1998; DARES, 2015). Cette norme de la « disponibilité extensive » s'accroît dans les contextes de réorganisations, de privati-

sations et de restructurations avec pression sur les coûts et les effectifs (Pochic, 2004; Zeytinoglu *et al.*, 2007; Bourgeois, Ohana et Renault, 2016; Gangloff et Malleh, 2017) et peut constituer un facteur d'absentéisme (Randon, Baret et Prioul, 2011; Fournier, Montreuil et Villa, 2013) ou de risques psychosociaux (Zeytinoglu *et al.*, 2007).

En France, depuis la fin des années 1990, on constate l'apparition d'entrepreneurs de cause autour du thème de la souffrance au travail (Loriol, 2010). L'accent mis sur la dégradation de la santé mentale des salariés, et plus particulièrement sur le « stress » et la « souffrance au travail », a été alors relayé entre autres par les syndicats, notamment, pour les cadres, par la Confédération française de l'encadrement-Confédération générale des cadres (CFE-CGC) (Loriol, 2011; Delmas, 2012).

C'est une alerte syndicale chez DISTRI, un établissement public confronté à des réorganisations importantes, qui a constitué le point de départ de notre étude de cas (Yin, [1984] 1989). Ces réorganisations constituent des facteurs externes d'augmentation de la charge de travail des cadres : plusieurs cas (3 au moins) d'épuisement professionnel (*burn-out*) ont été déclarés au cours de l'année de l'étude et l'année précédente. De plus, quelques cadres étaient dans des situations de souffrance psychologique manifeste (pleurs en réunion, au téléphone).

La littérature mobilise des approches variées, et pluridisciplinaires, comme on le verra, pour appréhender la notion de charge de travail. Notre article vise à illustrer, grâce à cette étude de cas, la possibilité d'appréhender la charge de travail en combinant une approche qualitative et quantitative et en mobilisant l'analyse systémique des organisations : nous partons donc du postulat d'une structuration systémique de la charge de travail des cadres.

La première partie de cet article consiste en une synthèse de la littérature sur la charge de travail, appréhendée sous différents angles. La seconde partie présente le cadre théorique retenu, la troisième, le cas étudié, et la quatrième, les principaux résultats. Nous montrons ainsi en quoi la charge de travail est un reflet des relations de pouvoir dans l'établissement : dans ce système corporatiste, le poids de la charge de travail, notamment le travail qualifié de « inintéressant », va croissant lorsque l'on s'élève dans la hiérarchie ; l'analyse quantitative conduit à identifier quatre stratégies de gestion de cette charge de travail, que l'analyse systémique permet de comprendre à l'aune du système organisationnel.

La charge de travail, une notion appréhendée sous différents angles

Afin de positionner notre travail dans un cadre plus large, nous présentons, dans le cadre de cette revue de littérature, différentes approches méthodolo-

giques et disciplinaires de la charge de travail. Nous sommes loin de prétendre dresser une liste exhaustive de la littérature foisonnante et multidisciplinaire (sociologie, gestion, psychologie, économie, ...) sur la charge de travail. Ici, nous nous intéressons plutôt à divers types de mesure de la charge de travail, puis aux différents angles théoriques relatifs à ce sujet.

Mesurer la charge de travail

Les premières études sur la charge de travail sont apparues dans les années 1970 (Cazabat, Barthe et Cascino, 2008). Dès cette époque, des mesures et enquêtes quantitatives sont régulièrement mobilisées pour appréhender la charge de travail et les risques psycho-sociaux¹(RPS). Les questionnaires NASA-TLX (*National Aeronautics and Space Administration - Task Load Index*, voir Hart et Staveland, 1988, pour sa construction, et DiDomenico et Nussbaum, 2008 pour son utilisation), SWAT (*Subjective Workload Assessment Technique*), dédiés spécifiquement à la mesure de la charge de travail perçue (Galy, Cariou et Mélan, 2012), Karasek (voir Machado, Desrumaux et Lancry, 2014, pour des précisions sur ce modèle), ou encore Siegrist, en constituent un bon exemple : il s'agit d'administrer un questionnaire construit *ex-ante*, identique quelle que soit la situation, ce qui a le mérite de la comparabilité et de la généralisation, mais a l'inconvénient de la non-prise en compte des spécificités du système et de l'environnement (Fournier, Montreuil et Villa, 2013). Les enquêtes *Emploi du temps* ou *Conditions de travail* en constituent une autre illustration : elles permettent de disposer de statistiques sur le temps de travail dans la population française.

En-dehors de ces grandes enquêtes, d'autres types de mesure sont également possibles : Hobson et Beach (2000) ont, par exemple, bâti un questionnaire spécifique dans une enquête sur la charge de travail des managers, comme Bakker, Demerouti et Verbeke (2004) sur le *burnout* et la performance.

Ces mesures sont précieuses pour évaluer des phénomènes comme l'intensification du travail (Gollac, 2011) ou l'effet de contraintes, comme les horaires atypiques sur la pénibilité du travail (Poilpot-Rocaboy *et al.*, 2017). De plus, elles permettent de modéliser certains liens : par exemple, Coutrot et Wolff (2006) comparent des modèles économétriques de complexité variée évaluant l'impact des conditions de travail sur la santé; Zeytinoglu *et al.* (2007) mesurent le lien entre satisfaction vis-à-vis du travail, charge de travail et stress.

Dans cette étude, pour mesurer la charge de travail perçue, nous mobilisons une enquête par questionnaire que nous présentons en troisième partie. Cependant, au-delà de la façon de mesurer la charge de travail, se pose la question de l'approche théorique adoptée pour l'appréhender.

Trois grandes approches : psychologique, ergonomique et organisationnelle

La psychologie du travail s'intéresse notamment aux psychopathologies du travail et à l'engagement d'une subjectivité dans l'activité de travail (Molinier, 2011). Ainsi, Dejours (2006) identifie deux principaux types de pathologies du travail : pathologies de surcharge et pathologies de harcèlement. Selon lui, cela renvoie à une forme d'aliénation sociale, où l'aliénation, au sens psychopathologique du terme, implique un ensemble d'acteurs. Clot (2010) se penche sur les freins au « travail bien fait » (conflits sur les critères de qualité, management de la performance éloigné du réel...). Lhuillier (2010) explique que les facteurs de pénibilité, surcharge ou stress au travail proviennent en grande partie de « l'invisibilité croissante du travail réel » (p. 32).

Cette notion de travail réel renvoie à la distinction entre travail prescrit et travail réel, qui a irrigué de nombreux travaux en ergonomie. L'ergonomie cherche à appréhender la charge de travail dans sa globalité, en tenant compte à la fois de l'activité de l'individu divisée en tâches et du contexte (Rusnock et Borghetti, 2018). Les ergonomes s'intéressent surtout à la charge de travail perçue (Galy, Cariou et Mélan, 2012), aux liens entre la charge perçue et les réponses physiologiques (Orlandi et Brooks, 2018), mais également à la différence entre la charge réelle et perçue. Ainsi, certains travaux en ergonomie modélisent la charge de travail sous forme de trois composantes : charge prescrite, charge réelle et charge vécue (Cazabat, Barthe et Cascino, 2008), tout en intégrant les ressources du travailleur et les conséquences de la charge de travail (Fournier, Montreuil et Villa, 2013).

Linhart (2009) voit, quant à elle, dans ce décalage entre travail réel et travail prescrit un espace de résistance pour les salariés, ce qui renvoie à une approche organisationnelle. En effet, le niveau organisationnel peut être mobilisé pour appréhender la charge de travail, comme le préconisent Livian, Baret et Falcoz (2004). Ainsi, Cadin et Pralong (2015), dans leur étude sur la charge cognitive, expliquent que l'organisation nécessite de la part des travailleurs un certain volume de ressources attentionnelles. Lallement, Lehndorff et Voss-Dahm (2004), tout comme De Gaulejac (2011), soulignent aussi l'influence des modèles de gestion et des modes d'organisation sur le travail et sa régulation. Herreros (2012) pointe, quant à lui, le rôle de l'encadrement et du management, et plaide en faveur d'un nouveau mode d'organisation, l'organisation réflexive, favorisant un climat et des relations de travail apaisés.

Nous situons notre travail dans l'approche organisationnelle. Plus précisément, nous mobilisons le cadre théorique de l'analyse systémique des organisations.

Étudier la charge de travail comme un enjeu organisationnel

Si le modèle de Karasek se fonde sur une approche quantitative et ne tient pas compte des spécificités des contextes organisationnels, il souligne cependant l'importance de l'organisation : selon ce modèle, les « contraintes d'emploi » proviennent à la fois des demandes de l'emploi et de la latitude décisionnelle (Gintrac, 2011).

Cette notion de latitude décisionnelle incite à s'interroger sur les ressources dont les acteurs disposent dans l'organisation, dans une approche d'analyse systémique (ou stratégique) des organisations. Dans cette approche, théorisée notamment par Crozier et Friedberg (Crozier, [1964], 2001; Crozier et Friedberg, [1977] 1981; Friedberg, [1993] 1997), une organisation est considérée comme un système dans lequel chaque acteur a certaines ressources (expertise, réseau professionnel, maîtrise de l'information, ...) lui permettant, le cas échéant, de maîtriser des éléments importants pour l'organisation. Cette approche se fonde, en partie, sur le concept de rationalité limitée développé par Simon (1972). Crozier et Friedberg invitent à s'intéresser aux stratégies des acteurs pour comprendre comment fonctionnent les organisations : ces stratégies ne sont jamais données à l'avance, car elles dépendent des ressources des acteurs et, surtout, de la manière dont ces derniers les mobilisent.

Nous avons choisi de transposer ce cadre théorique à la question de la charge de travail, comme le fait Tirmarche (2010). À partir de ce cadre, on peut, en effet, supposer que plus un acteur a du pouvoir dans l'organisation, plus il a de marges de manœuvre pour négocier le travail qu'il doit fournir, et ainsi sa charge de travail. La charge de travail, réelle ou perçue, serait alors le produit de la rencontre entre le contexte et l'organisation, qui définissent la charge de travail prescrite, mais également les ressources et les stratégies des acteurs pour gérer et négocier cette charge de travail. On peut alors parler d'une structuration systémique de la charge de travail, et s'intéresser aux stratégies adoptées par les acteurs pour y faire face (Gangloff et Malleh, 2017).

Finalement, l'enjeu de ce travail consiste à mobiliser, d'une part, une enquête quantitative cherchant à mesurer la charge de travail perçue et déclarée et à dresser une typologie des charges de travail perçues, et, d'autre part, une analyse systémique à partir d'un matériau qualitatif permettant de comprendre cette typologie à l'aune des stratégies adoptées par les acteurs en fonction du système organisationnel.

Cas étudié et méthodologie

Le cas étudié : alerte sur la charge de travail des cadres dans la direction régionale d'une administration

DISTRi est une administration ayant une activité de distribution dans le secteur de l'énergie, créée en 2008. En effet, dans le cadre de l'ouverture à la concurrence, il a fallu séparer, au sein d'une ancienne administration de ce secteur, les activités de production (ouvertes à la concurrence) et les activités de distribution (DISTRi: activité régulée). Avant 2010, DISTRi était organisée en 8 inter-régions, peu implantées localement. Depuis 2010, DISTRi a voulu régionaliser son activité et a, donc, créé des Directions régionales (DR). Pour l'entreprise, il s'agit de responsabiliser financièrement les unités régionales, notamment en leur conférant une autonomie budgétaire. L'établissement étudié est une de ces DR. En 2012, à la suite d'une alerte de la CFE-CGC² sur la « charge de travail des cadres », le Directeur régional (Directeur dans la suite du texte) a commandité une intervention d'un cabinet de conseil, sous la forme d'un diagnostic sur la charge de travail³.

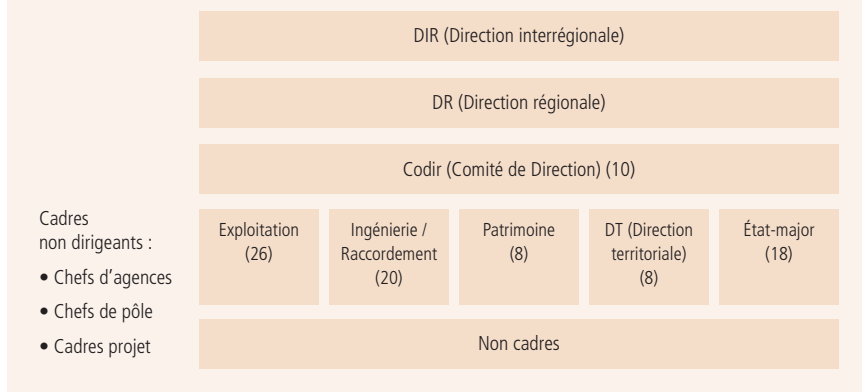
Cette DR (voir Figure 1) est divisée en sites dirigés par des chefs de pôle (et leur adjoint). Les 49 chefs de pôle et adjoints sont des managers de proximité, en charge des agents et de la planification de leur travail. Ces sites sont regroupés en agences, dirigés par 16 chefs d'agence (et adjoints), chargés du pilotage global de leur agence. La DR emploie également 23 chefs de projet, peu dépendants fonctionnellement de leur chef, car ils travaillent dans une grande autonomie. Enfin, les 10 cadres dirigeants, membres du Codir (Comité de Direction), sont en charge chacun d'un univers métier (Exploitation, Ingénierie, Patrimoine, Direction territoriale, État-major: Gestion, RH, Communication).

En 2012-13, le Directeur insiste sur la possible ouverture à la concurrence, ce qui pouvait toucher DISTRi dès 2015. Dans ce cadre, il insiste sur la nécessité d'augmenter la satisfaction des clients, ce qui passe, entre autres, par une augmentation de la fréquence des enquêtes de satisfaction. De plus, dans le cadre de la responsabilisation des DR, la DIR (Direction interrégionale, qui regroupe 3 DR) insiste sur l'importance du respect du budget par chacune des DR, compare les DR entre elles, et souligne la mauvaise performance de la DR étudiée par rapport aux autres.

Pour faire face à ces enjeux, la direction de l'établissement ne dispose que de faibles marges de manœuvre. En effet, cette administration est caractérisée par une identité de métier propre au modèle corporatiste, où le climat social est marqué par la prépondérance du syndicat (CGT) des très nombreux agents (1500 pour 95 cadres). La CGT est un syndicat puissant dans cet établissement, du fait de l'importance numérique des agents, mais, aussi, du fait qu'il faut éviter les grèves pour garantir la satisfaction des clients. Le Directeur parle, d'ailleurs, d'un modèle historique de « cogestion » avec la CGT, qu'il semble perpétuer.

FIGURE 1

Organigramme de la Direction générale étudiée



[Le Directeur] vient de débarquer un cadre à T*** suite à un différend avec un des gars; il y a une telle crainte des syndicats qu'on fait n'importe quoi parfois pour ne pas les contrarier. Là, les syndicats lui ont dit après: 'Tu as vu, on a eu ta peau'. Une Direction ça ne vire pas un de ses cadres. - Chef d'agence

On est donc dans une forme de dépendance inversée (Terssac, 2012), propre au modèle corporatiste. Finalement, pour répondre aux enjeux évoqués dans ce contexte contraint, le Directeur a mis en place un pilotage par indicateurs, avec une multiplication des rapports à remplir par les cadres de tous les niveaux, ce qui crée un surcroît de travail pour eux. Par ailleurs, il s'est constitué des leviers managériaux auprès de l'encadrement en durcissant la règle de mobilité (mobilité obligatoire tous les trois ans) et en s'arrangeant directement avec les personnes concernées sur les affectations lors des mobilités, tout en détectant lui-même les « hauts potentiels ».

La méthodologie mobilisée : des entretiens de cadrage et une enquête quantitative

La collecte des données primaires a donc eu lieu en 2012 et 2013.

L'enquête a commencé par une série de 16 entretiens de cadrage, ouverts, avec les membres du Codir et du comité de pilotage de l'étude, puis a continué avec 22 entretiens semi-directifs avec des cadres non dirigeants, sélectionnés selon une logique de grappe hiérarchique (Friedberg, 1999)⁴. Le Tableau 1 récapitule les caractéristiques sociodémographiques des interviewés. Le guide d'entretien portait sur le contenu du travail (de la personne et de ses équipes, le cas échéant), les relations de travail, la vision du statut de cadre, le rythme et la charge de travail et leurs éventuelles évolutions.

TABLEAU 1
Caractéristiques sociodémographiques des personnes interviewées

	Poste	Sexe	Tranche d'âge	Tranche d'ancienneté
ENTRETIENS DE CADRAGE				
DIR	Directeur interrégional	Homme		
Comité de direction	Directeur	Homme		
	Directeur adjoint	Homme	55-59 ans	35-39 ans
	Directeur adjoint	Homme		
	Directeur territorial	Homme		
	Directeur territorial	Homme		
	Membre du Codir déléguée à la Gestion	Femme		
	Membre du Codir délégué aux RH	Homme	55-59 ans	
	Membre du Codir délégué à la Qualité	Homme	55-59 ans	20-24 ans
	Membre du Codir délégué à l'Exploitation	Homme		30-34 ans
	Membre du Codir délégué au Raccordement	Homme		
	Membre du Codir délégué au Recouvrement	Homme		
Comité de pilotage	RH	Femme	45-49 ans	0-4 ans
	Gestion	Femme	40-44 ans	10-14 ans
	Communication	Femme	35-39 ans	10-14 ans
	Médecin du travail	Homme		20-24 ans
ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS				
Exploitation	Adjoint au chef d'agence	Homme	25-29 ans	0-4 ans
	Chef de pôle	Homme	50-54 ans	30-34 ans
	Chef d'agence	Homme	30-34 ans	10-14 ans
	Chef d'agence	Homme	30-34 ans	0-4 ans
	Chef d'agence	Homme	40-44 ans	20-24 ans
	Chef de pôle	Homme	45-49 ans	30-34 ans
	Chef d'agence	Homme	55-59 ans	35-39 ans
	Chef de pôle	Homme	25-29 ans	0-4 ans
Ingénierie	Chef de pôle	Homme	30-34 ans	0-4 ans
	Adjointe au chef d'agence	Femme	25-29 ans	0-4 ans
	Chef de pôle	Femme	25-29 ans	0-4 ans
	Chef de pôle	Homme	20-24 ans	0-4 ans
Patrimoine	Adjoint au chef d'agence	Homme	50-54 ans	30-34 ans
	Chargé d'expertise	Homme	25-29 ans	0-4 ans
DT	Adjoint au directeur territorial	Homme	55-59 ans	30-34 ans
	Manager territorial	Homme	40-44 ans	10-14 ans
	Cadre expert	Homme	35-39 ans	15-19 ans
	Adjoint au directeur territorial	Homme	50-54 ans	25-29 ans
État-Major	Chargée de projet	Femme	30-34 ans	10-14 ans
	Assistant chef de projet	Homme	55-59 ans	30-34 ans
	Responsable RH	Homme	30-34 ans	10-14 ans
Transverse	Responsable d'équipe – expertise transverse	Homme	55-59 ans	40-44 ans

Note : Les caractéristiques sociodémographiques n'ont pas pu être toutes recueillies lors des entretiens exploratoires. La très grande majorité d'hommes s'explique par le faible taux de féminisation de la population étudiée : 16 % (15 sur 94 cadres).

TABLEAU 2

Les objectifs ayant guidé la construction du questionnaire

Objectif	Exemple	Exemple de question
Éclaircir certains points	Les entretiens montraient que les cadres ne pouvaient répondre à toutes les sollicitations, mais ne donnaient pas d'information sur les manières de prioriser les sollicitations	<p>Dans les cas [de saturation], vous choisissez plutôt :</p> <ul style="list-style-type: none"> • De renoncer à certaines tâches • De reculer certains délais • De baisser les exigences de qualité • De travailler au-delà des limites <p>Vous lisez :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tous les courriels que vous recevez • Uniquement ceux dont vous êtes destinataires et pas en copie • Une toute petite partie en fonction du sujet ou de l'émetteur • Presqu'aucun <p><i>etc.</i></p>
Quantifier des phénomènes identifiés grâce au matériel qualitatif (en restant sur du déclaratif)	Quantifier les horaires, les réunions, les déplacements et les courriels	<p>À combien estimez-vous votre temps de présence quotidienne au travail en moyenne, y compris les temps de déplacements professionnels ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 8h environ • 9h • 10h • 11h • 12h et plus • Je ne compte pas • Je suis à temps partiel <p>En moyenne, les temps de déplacements professionnels représentent combien sur votre temps de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un bon tiers ou plus • Un quart environ • Moins de 10% • Vous n'avez pas de déplacements <p>Combien de temps, estimez-vous consacrer quotidiennement pour traiter vos courriels :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Moins d'une heure • Une heure environ • Deux heures environ • Plus de deux heures • Je ne sais pas dire <p><i>etc.</i></p>
Mesurer le degré d'adhésion à certaines idées formulées dans les entretiens	« Il y a trop de pressions et de contrôles » « Je travaille beaucoup, mais c'est normal vu mon poste » <i>etc.</i>	<p>Je vais vous citer des choses en vous demandant si ça vous pèse dans votre travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> • On travaille dans l'urgence • Les dépassements d'horaire • On perd trop de temps à des choses inutiles • Le travail est devenu plus compliqué et plus exigeant : il faut s'adapter en permanence • Il y a trop de pressions et de contrôles • On ne peut jamais vraiment faire le travail de fond • La hiérarchie est trop présente • On n'a pas les moyens de nos objectifs <p>Globalement, êtes-vous satisfait(e) de votre charge de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Je suis débordé(e) et c'est vrai que j'ai du mal à y arriver • Je travaille beaucoup, mais c'est normal vu mon poste • J'ai du travail que j'ai le temps de mener à bien • J'ai trop peu de travail et les journées sont longues <p><i>etc.</i></p>

Après une première synthèse très descriptive du contenu des entretiens par grande thématique, un questionnaire a été construit et nous l'avons administré nous-même par téléphone aux 95 cadres de l'établissement, dirigeants et non dirigeants. Sur ce nombre, il y a eu 90 répondants. Plus précisément, nous avons, lors de la construction du questionnaire, plusieurs objectifs qui ont guidé la définition des questions (Tableau 2).

Le matériau utilisé comprend donc les entretiens, la base de données issue de l'administration du questionnaire, ainsi que les nombreux commentaires émis par les répondants au moment de répondre au questionnaire par téléphone. Ces différents matériaux nous renseignent donc sur la charge de travail perçue, et pas sur la charge de travail réelle, ou encore prescrite (Livian, Baret et Falcoz, 2004; Rousseau, 2006). À l'instar de Hatzfeld (2004), il nous semble, en effet, que les perceptions sont intéressantes pour appréhender plus concrètement la question de la charge de travail.

Pour analyser ce matériau mixte, nous avons mobilisé plusieurs étapes et méthodes.

Après des premières statistiques descriptives, nous avons réalisé une ACM (Analyse factorielle des correspondances multiples)⁵ sur le matériau quantitatif pour caractériser l'espace de la charge de travail (Cibois, 2009). Les 12 variables actives concernaient la charge de travail et les stratégies mises en place pour y faire face, alors que les 11 variables supplémentaires caractérisaient les individus (caractéristiques sociodémographiques et professionnelles). Cela a permis de mettre au jour la façon dont différents facteurs interagissent pour définir la perception de la « charge de travail » et produire des situations où certains cadres se déclarent surchargés.

Nous avons, ensuite, effectué une CAH (classification ascendante hiérarchique), cela afin d'identifier des « profils » de cadres ayant une charge de travail à peu près homogène.

Enfin, nous avons cherché à expliquer ces profils et la répartition de la charge de travail dans l'établissement grâce à l'analyse systémique des organisations, menée à partir des entretiens semi-directifs. Pour cette étape, nous avons mobilisé un codage thématique des entretiens et effectué une analyse systémique par « grappe hiérarchique », c'est-à-dire en replaçant autant que possible les interviewés dans leurs relations de travail, verticales comme horizontales (Friedberg, 1999). Cela implique, notamment, de mener une première analyse des relations et, ici, de la charge de travail pour chaque équipe, puis de confronter les différentes analyses ainsi produites afin d'en tirer une analyse globale.

La charge de travail des cadres, reflet du système organisationnel ?

La charge de travail perçue, une variable multidimensionnelle

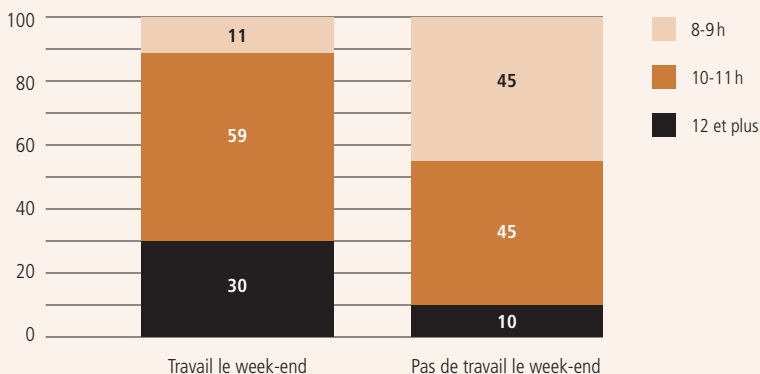
Les horaires de travail déclarés peuvent constituer un premier moyen pour appréhender la charge de travail perçue ou déclarée. Ainsi, 19 % des répondants estiment leur présence quotidienne au bureau à 8 ou 9h, 56 % l'estiment à 10 ou 11h, et 25 % l'estiment à 12h et plus. Or, les horaires de présence sont corrélés avec la position dans la hiérarchie (chi carré significatif à 5 %⁶) : plus on monte dans la hiérarchie, plus on a des horaires importants. De plus, des horaires importants en semaine sont également liés au fait de travailler le week-end (Graphique 1).

Cependant, les horaires et le travail les fins de semaine (*weekend*) ne suffisent pas à rendre compte d'une charge de travail multidimensionnelle. Par exemple, alors que les horaires sont liés à la variable de la fréquence perçue des moments de saturation (« Vous arrive-t-il d'avoir des moments de surcharge ou de saturation de l'activité ? » Résultats : -C'est permanent = 15%; -C'est régulier = 37%; -Cela arrive parfois = 41%; -Cela n'arrive jamais = 7%), des tests du chi carré montrent qu'ils ne sont pas liés à l'impression que le répondant retire de sa charge de travail (« Globalement, sur votre charge de travail, vous vous dites plutôt... ? » Résultats : -Je suis débordé et c'est vrai que j'ai du mal à y arriver = 26%; -J'ai beaucoup de travail, mais c'est normal vu mon poste = 67%; -J'ai du travail que j'ai le temps de mener à bien = 7%; -J'ai trop peu de travail et les journées sont longues = 0%).

De plus, au cours des entretiens, la plupart des cadres établissent une distinction entre leur « travail normal », quotidien (gestion des équipes, chefferie de

GRAPHIQUE 1

Répartition des horaires de présence quotidienne au bureau en fonction du fait de travailler le week-end (en %)



Note : Parmi les cadres qui travaillent le week-end, 30% déclarent une présence quotidienne moyenne au bureau de 12h et plus.

projet, ...), et qui pour la plupart les intéresse, et ce qu'ils qualifient de « travail en plus », constitué de réponses à des demandes de rapports, de réunions, de courriels (*emails*), considéré fréquemment comme un travail inintéressant. Ce « travail en plus » se rapproche de la notion de « travail invisible » qu'Alter (2010) définit comme l'ensemble des ajustements à mettre en œuvre pour traiter les « dyschronies », et dans lequel il range, par exemple, le traitement des courriels ou *mails* et des sollicitations. Alors que le travail « normal » est différent selon les univers métiers et le niveau de responsabilité, le « travail en plus » est commun à tous (courriels, réunions, sollicitations et rapports), avec une insistance mise sur la dimension « urgente » de ce travail. Plus précisément, au sein des urgences, les interviewés opposent les urgences hiérarchiques (demandes de rapports et de statistiques), qui constituent l'essentiel du « travail en plus », aux autres urgences, notamment les urgences terrain ou les urgences client, comme une panne sur le réseau, qui sont considérées comme faisant partie du « travail normal ».

Parfois, tout tombe en même temps, on a plein de mails, il faut faire plein de choses, et puis à côté on doit continuer l'activité quotidienne, et, parfois, c'est plus calme, on a le temps de travailler sur plein de choses. - Chef de pôle Ingénierie

Enfin, ces urgences hiérarchiques sont attribuées à la hiérarchie supérieure (Directeur régional le plus souvent, ou interrégional parfois), même si elles passent par les échelons hiérarchiques intermédiaires avant d'arriver à un salarié donné.

Cette distinction renvoie à la notion de qualité du travail (Clot, 2010). En effet, la majorité des interviewés s'accordent pour dire que la mission première de DISTRI est d'assurer le bon fonctionnement du réseau de distribution. Dans ce cas, répondre à un courriel ou remplir un tableau pour un rapport est vu comme contribuant moins à la qualité du travail que de gérer un problème sur le réseau. Cependant, comme on le verra, tous les cadres n'ont pas la même liberté de laisser de côté les urgences hiérarchiques.

Face à cette notion multidimensionnelle de la charge de travail, nous avons mobilisé une ACM (analyse factorielle des correspondances multiples) afin de mieux comprendre comment est constituée la perception de la charge de travail.

Le premier plan factoriel (axes 1 et 2⁷) permet de définir l'espace de la perception de la charge de travail. Le premier axe oppose :

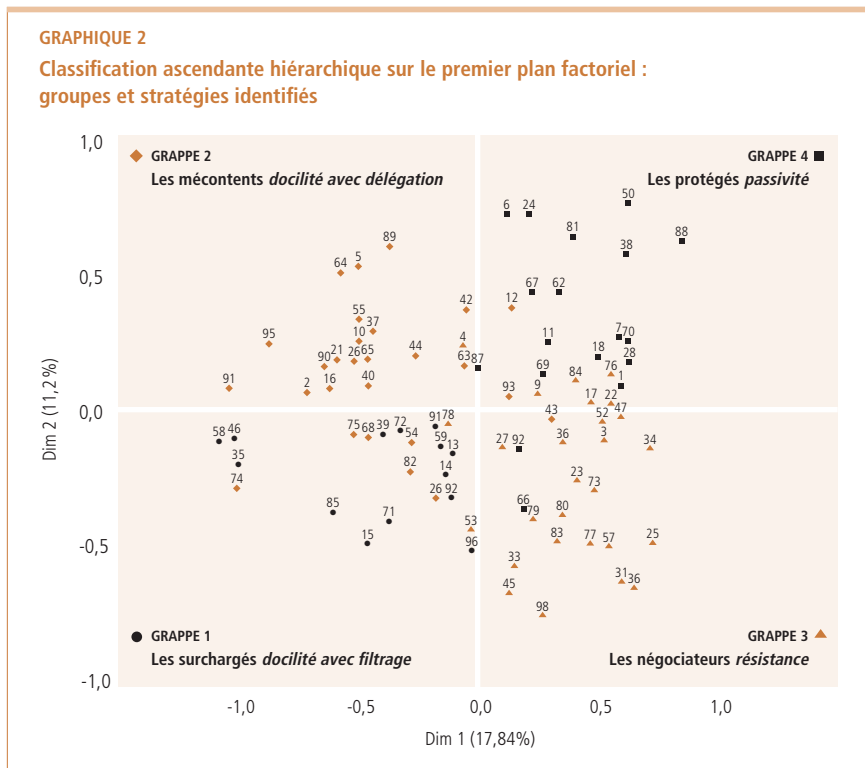
- à gauche du plan factoriel, les cadres qui déclarent avoir beaucoup de travail, et qui ont l'impression que leur charge de travail est due à de « mauvaises raisons », renvoyant ainsi au « travail en plus » des entretiens;
- à droite du plan factoriel, des cadres qui estiment que leur charge de travail est satisfaisante, et qui se déclarent globalement plus satisfaits, tant de leur hiérarchie que de l'utilité de leur travail.

Il est intéressant de constater que cet axe se construit à partir de la charge de travail exogène (nombreux déplacements par exemple), de choix effectués par les cadres (choisir de travailler « au-delà des limites » par exemple), et du sentiment du répondant sur des phénomènes connexes à la charge de travail (messagerie stressante, manque de méthode, hiérarchie pas attentive notamment) : la perception de la charge de travail est donc bien multidimensionnelle, avec à la fois un donné, un construit, et un ressenti.

L'axe 2 oppose quant à lui des cadres qui ont une charge d'encadrement (en bas dans le plan factoriel) aux cadres qui n'ont pas de charge d'encadrement (en haut dans le plan factoriel).

La répartition de la charge de travail et des stratégies : une typologie

La réalisation d'une CAH (classification ascendante hiérarchique) à partir des deux premiers axes de l'ACM permet, ensuite, de définir quatre groupes de cadres caractérisés par une perception homogène de la charge de travail et des stratégies identiques de gestion de cette charge (Graphique 2). Ces stratégies se



jouent envers la hiérarchie (docilité envers la hiérarchie, c'est-à-dire acceptation du travail, ou résistance) et envers les équipes (déléguer ou filtrer le travail). L'analyse systémique des organisations à partir du matériau qualitatif permet de mieux caractériser ces stratégies.

Les « surchargés » : stratégie de docilité avec filtrage

Le premier groupe (cercle : 23 individus) est constitué par les « surchargés », qui considèrent que leur charge de travail est très importante, et que leur équilibre entre vie privée et vie professionnelle pose problème. Ils forment des « goulots d'étranglement » (*Codir Gestion*), car ils déclarent ne pas négocier avec leur hiérarchie et ne pas déléguer. Le cas de la déléguée à la Gestion du Codir est un cas-type : alors qu'elle a une charge de travail déjà importante du fait de sa position spécifique dans le système de « reporting » et le suivi des budgets, elle fait attention à ses équipes, ce qu'elle relie directement à sa charge de travail.

Ma collaboratrice, quand elle travaille plus tard, je lui dis : 'Pars une heure avant'. [...] Le goulot d'étranglement, comme je veille sur tout le monde, c'est moi ; je bosse tout le temps le soir, le week-end. - *Codir Gestion*

Les membres du Codir sont surreprésentés dans ce groupe. Cela semble contradictoire avec les représentations que l'on peut avoir d'acteurs qui, situés en haut de la hiérarchie, disposent des ressources nécessaires pour déléguer et se décharger d'une partie de leurs tâches — surtout les tâches perçues comme inintéressantes, à savoir le « travail en plus » évoqué précédemment. Cependant, les réorganisations ont induit, pour le Codir, une multiplication des réunions, et un dédoublement des rapports à produire (pour la DR, mais aussi pour la DIR). Or, il leur est difficile de refuser certaines tâches, notamment du fait de la compétition implicite qui règne entre eux et de leur souci de se faire « bien voir » par le Directeur, dans un contexte où il détient un pouvoir sur leur carrière.

« Il faudrait pouvoir dire non en amont, de manière collective » - *Codir Patrimoine*

« S***, elle ne joue pas le jeu : elle part à 17h30, mais elle envoie des mails à 22h. » - *Codir Communication*

De plus, les membres du Codir ne disposent plus de leviers managériaux : comme on l'a vu, le Directeur a, en effet, mis en place un système de relation directe avec les chefs d'agence et les chefs de pôle (N-1 et N-2 du Codir), notamment en attribuant directement des postes lors des mobilités, ou en identifiant des « hauts potentiels » sans passer par l'échelon managérial. Un cadre dirigeant estime ainsi que le Codir se fait « court-circuiter » dans sa relation managériale avec les cadres non dirigeants. Finalement, les membres du Codir sont majoritairement dans une stratégie de docilité (du fait de la compétition implicite), avec filtrage (du fait du manque de leviers managériaux).

Les « mécontents » : stratégie de docilité avec délégation

Le deuxième groupe (losange : 25 individus) est constitué des cadres qui se présentent comme ayant beaucoup de travail alors qu'ils délèguent en partie à leurs équipes : ce sont des « mécontents », notamment vis-à-vis de leur hiérarchie et de l'organisation. Ils adhèrent d'ailleurs peu au discours selon lequel il est « nécessaire pour l'activité » de travailler beaucoup.

Les chefs d'agence sont surreprésentés dans ce groupe. Ils se plaignent d'une charge de travail très importante, constituée notamment de sollicitations venant de la hiérarchie et tout particulièrement du Directeur. Les réorganisations évoquées précédemment ont touché directement leur travail, en renforçant le poids des questions budgétaires et des rapports à produire. Ils sont donc majoritairement dans une stratégie de docilité (avec l'optique de se faire remarquer par le Directeur), accompagnée, pour certains, de délégation et, pour d'autres, de filtrage (afin de respecter les urgences terrain, mais aussi par peur que les chefs de pôle ne puissent pas répondre correctement aux demandes).

J'ai un encadrement [l'échelon inférieur, les chefs de pôle notamment] pas assez professionnalisé. J'absorbe déjà pas mal, je ne peux pas transmettre plus de toute façon parce que mon encadrement a déjà beaucoup de travail. Mais aussi parce qu'on a des exigences de résultat, donc je ne peux pas transmettre à mon encadrement parce qu'ils ne pourront pas répondre aux exigences. - Chef d'agence Ingénierie

Les « négociateurs » : stratégie de résistance

Le troisième groupe (triangle : 27 individus) est constitué des « négociateurs », qui négocient avec leur hiérarchie, ne se rendent pas à toutes les réunions, ne répondent pas à tous les courriels, mais qui, en retour, sont plutôt satisfaits de leur hiérarchie et de l'organisation, et dont la charge de travail est limitée par cette forme de négociation. Il s'agit donc de personnes qui estiment que la qualité du travail (Davezies, 2004) ou le « travail bien fait » (Clot, 2010) passent par une sélection et une hiérarchisation de leurs tâches.

Les chefs de pôle et les cadres de la Direction territoriale sont surreprésentés dans ce groupe, comme dans le suivant, en fonction du comportement de délégation de leur supérieur hiérarchique (chef d'agence).

Cela s'explique par le fait qu'une source de négociation dans le système est le contrôle de la performance finale, qui passe par la relation avec la base d'agents et le contrôle de la relation avec le client. Cela crée, pour les chefs de pôle (en contact direct avec les agents) et les cadres de la Direction territoriale (en contact direct avec le client), un pouvoir de négociation source d'autonomie. Ainsi, les chefs de pôle, tout comme les chefs d'agence, estiment que les urgences venues

du terrain (une tempête, par exemple, ou toute autre raison de panne) sont plus importantes que les contraintes venues de la hiérarchie.

On a des mails du jour pour le lendemain, de l'adjoint au directeur, pour des enquêtes, savoir ce qui s'est passé. On pourrait donner quelques jours pour la réponse, pourquoi est-ce que c'est si urgent que ça ? Avec une tempête, c'est urgent. On fait notre boulot.
- Adjoint chef d'agence Ingénierie

Les « protégés » : stratégie de passivité

Le quatrième groupe (carré : 15 individus) est constitué par les « protégés », qui considèrent qu'ils ont peu de travail et n'ont donc pas besoin de négocier, soit parce que leur charge de travail « donnée » n'est pas importante, soit parce que leur hiérarchie les protège en formant justement un « goulot d'étranglement » — on y retrouve notamment la collaboratrice directe de la déléguée à la Gestion. Ils sont donc dans une stratégie qualifiée de passivité, au sens où ils n'ont pas besoin de stratégie particulière pour faire face à leur charge de travail.

En résumé, les chefs de pôle sont donc majoritairement dans une stratégie de résistance quand leur chef d'agence leur délègue du travail, et dans une stratégie de passivité lorsque leur chef d'agence filtre le travail.

Discussion

L'analyse quantitative a donc contribué à souligner la distribution inégale de la charge de travail perçue, mais également à identifier quatre profils de cadres ayant une perception homogène de cette charge. L'analyse qualitative, fondée sur l'analyse systémique des organisations, a permis, quant à elle, de mieux comprendre le système de l'établissement et finalement, la structuration systémique des stratégies des cadres pour gérer leur charge de travail, et donc de cerner la charge de travail perçue. Nous avons ainsi pu constater que, comme nous l'avions pressenti, plus un acteur a de pouvoir (pouvoir réel et non officiel) dans l'organisation, plus il a de marges de manœuvre pour négocier sa charge de travail, que ce soit en déléguant à ses équipes, voire même en refusant de fournir certains types de tâches.

Ces différents éléments ouvrent des possibilités de discussion avec la littérature.

Sur le plan théorique, les résultats obtenus montrent en quoi la charge de travail est structurée systémiquement. Ils soulignent aussi la nécessité, dans certains cas, de trier le travail et de laisser de côté certains éléments (ici, les urgences hiérarchiques) pour se concentrer sur le cœur du travail (ici, les urgences terrain). Cela souligne l'importance de la prise en compte de la notion de « qualité du tra-

vail » (Clot, 2010), qui peut prendre un sens différent selon les niveaux hiérarchiques (Davezies, 2004). Dans notre cas, les différents acteurs opèrent les mêmes distinctions entre urgences hiérarchiques et terrain, mais les cadres de plus haut niveau ont plus de difficultés à mettre de côté les urgences hiérarchiques, car ils disposent de peu de ressources pour négocier leur travail.

Sur le plan méthodologique, notre travail s'inscrit dans une approche mixte entre méthodologies qualitative et quantitative et, donc, dans un entre-deux entre une approche quantifiée (Brousse, 2015; DARES, 2015; Sautory et Zilloniz, 2015) et une approche plus individualisée de la charge de travail ou des RPS (Dumond, 2007; Molinier et Flottes, 2012; Rossano, Abord de Chatillon et Desmarais, 2015). De plus, ce matériau mixte constitue une triangulation des données qui doit permettre d'appréhender un phénomène sous différents aspects (Groulx, 1997; Roupnel-Fuentes, 2011). Rappelons que les personnes interviewées dans le cadre des entretiens semi-directifs ont également répondu au questionnaire, contrairement à d'autres approches mixtes où l'analyse quantitative se fait sur un échantillon totalement différent (Weber, 1995). Cela a permis un rapprochement entre les deux types de matériaux et d'analyse : nous avons ainsi pu comprendre et interpréter les quatre segments de la classification ascendante hiérarchique à l'aune des entretiens.

D'un point de vue managérial, montrer que la charge de travail dépend en grande partie des stratégies des acteurs en fonction du système organisationnel nous paraît enrichissant pour les Directions des ressources humaines souhaitant mieux comprendre la question de la charge de travail et les leviers permettant d'agir dans ce domaine, au profit d'une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie privée. Ainsi, notre travail semble indiquer qu'une bonne compréhension du système relationnel d'un établissement s'avère utile pour appréhender la charge de travail, ce qui rejoint des résultats de travaux en ergonomie montrant l'importance des relations de travail (Fournier, Montreuil et Villa, 2013). Par ailleurs, nos résultats invitent à ne pas considérer les cadres comme une catégorie homogène : au sein d'un même établissement, les cadres n'ont pas tous les mêmes enjeux, les mêmes ressources et, donc, les mêmes stratégies de gestion de la charge de travail. Cela invite les entreprises à se détacher de la segmentation usuelle entre cadres et non-cadres, au profit d'une segmentation plus proche de la réalité du travail lors de la définition de politiques sur la charge de travail. Enfin, notre recherche souligne aussi l'importance de la prise en compte du contenu du travail et pas seulement de sa quantité pour évaluer la charge de travail d'une personne. Finalement, les seuls indicateurs d'horaires deviennent insuffisants et, au-delà de « l'intensification du travail » (Gollac, 2011) et de sa « densité » (Hatzfeld, 2004), se pose aussi la question de son contenu, mais également des stratégies des acteurs.

Conclusion

Dans ce travail, nous avons cherché à analyser la répartition de la charge de travail perçue à l'aune du système d'un établissement. Nous avons identifié quatre groupes de cadres ayant des perceptions homogènes de la charge de travail et des stratégies identiques pour y faire face. Cela contribue à souligner l'importance des relations de pouvoir, mais aussi des stratégies et des marges de manœuvre des acteurs comme déterminants de la charge de travail perçue. Enfin, cela montre que les cadres ne constituent pas une catégorie tout à fait homogène en matière de charge de travail perçue.

Cependant, ce travail présente des limites qui ouvrent sur de nouvelles perspectives de recherche. Ainsi, il s'agit d'une étude de cas unique, avec un potentiel de généralisation faible. De plus, ce travail se concentre sur la charge de travail perçue et sur les déclarations des acteurs, mais donne peu d'information sur la charge de travail prescrite, ou réelle. Enfin, cette recherche ne s'intéresse pas au poids de variables individuelles telles que le genre ou l'âge sur les stratégies mises en œuvre par les acteurs. Ce choix est dû au cadre théorique de l'analyse systémique des organisations qui suppose de considérer les individus en tant qu'acteurs, éclipsant ainsi leurs caractéristiques individuelles (Friedberg, [1993] 1997). Pourtant, comme le soulignent les travaux quantitatifs mentionnés précédemment (notamment Brousse, 2015; Sautory et Zilloniz, 2015), des variables individuelles comme le genre ou l'âge peuvent influencer sur la charge de travail ou, encore, sur la perception de l'équilibre vie privée—vie professionnelle (Gordon, 2014; Beghiti-Mahut, 2015; Wils et Rhnima, 2015). Cela nous semble constituer une perspective de recherche intéressante.

Notes

- 1 Une charge de travail élevée fait partie des facteurs de RPS et de stress au travail (Gautier et Husser, 2013) et est mesurée dans les questionnaires Karasek et Siegrist. Les approches des RPS et de la charge de travail sont donc souvent liées.
- 2 Contrairement au régime nord-américain, le régime de relations du travail français permet la syndicalisation des cadres. La CFE-CGC est un syndicat de cadres, à l'inverse de la Confédération générale du travail (CGT) évoquée plus bas. Suite à l'alerte, une représentante de la CFE-CGC a été intégrée dans le comité de pilotage de l'étude réalisée par le cabinet.
- 3 Nous travaillions alors pour ce cabinet et avons pu utiliser le matériau obtenu dans des recherches ultérieures.
- 4 Nous n'avons personnellement pas assisté aux entretiens de cadrage qui ont été menés par d'autres consultants, mais nous avons pu récupérer les retranscriptions. Nous avons pu, en revanche, effectuer des entretiens semi-directifs.
- 5 Le logiciel R a été utilisé pour les analyses quantitatives.
- 6 Tous les liens entre deux variables mentionnés par la suite sont significatifs au seuil de 5 %.
- 7 Les parts d'inertie expliquée sont respectivement de 17,84 % et de 11,20 %.

Bibliographie

- Alter, Norbert (2010) *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Paris: La Découverte.
- Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti et Willem Verbeke (2004) « Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance », *Human Resource Management*, 43 (1), 83-104.
- Beghiti-Mahut, Sophia (2015) « Le conflit vie professionnelle/Vie privée et la satisfaction: le cas des conjoints de militaires navigants », *RIMHE: Revue interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, 4 (18), 3-20.
- Bouffartigue, Paul et Mélanie Boccino (1998) « Travailler sans compter son temps ? » *Travail et Emploi*, 74, 37-50.
- Bourgeois, Clémentine, Marc Ohana et Sarah Renault (2016) « Les facteurs organisationnels du harcèlement moral: l'employeur est-il responsable ? », *Recherches en Sciences de Gestion*, 1 (112), 103-120.
- Brousse, Cécile (2015) « Travail professionnel, tâches domestiques, temps 'libre': quelques déterminants sociaux de la vie quotidienne », *Économie et Statistique*, 478-480, 119-154.
- Cadin, Loïc et Jean Pralong (2015) « Charge cognitive, confusion des mandats et identités professionnelles: un modèle de l'attention managériale », *Gestion 2000*, 5 (32), 99-119.
- Cazabat, Sandrine, Béatrice Barthe et Nadine Cascino (2008) « Charge de travail et stress professionnel: deux facettes d'une même réalité? Étude exploratoire dans un service de gérontologie », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, [En ligne], 10 (1).
- Chenu, Alain et Nicolas Herpin (2002) « Une pause dans la marche vers la civilisation des loisirs ? », *Économie et statistique*, 352-353, 15-37.
- Cibois, Philippe (2009) *Les Méthodes d'analyse d'enquête*, Paris: PUF/Que sais-je.
- Clot, Yves (2010) *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris: La Découverte.
- Coutrot, Thomas et Loup Wolff (2006) « L'impact des conditions de travail sur la santé: une expérience méthodologique », *Rapport de recherche du CEE*.
- Crozier, Michel [1964] (2001) *Le Phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Paris: Points.
- Crozier, Michel et Erhard Friedberg [1977] (1981) *L'Acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris: Points (2^e édition).
- DARES (2014) « Les rythmes de travail en 2010 », *Document d'études*, avril 2014.
- DARES (2015) « Autonomie dans le travail. Enquêtes Conditions de travail », *Synthèse Stat*, 16, octobre 2015.
- Davezies, Philippe (2004) « Malaise dans le rapport au travail », dans Marcel Sassolas (dir.), *Malaise dans la psychiatrie*, Paris: ERES, p. 31-40.
- De Gaulejac, Vincent (2011) *Travail, les raisons de la colère*, Paris: Seuil.
- Dejours, Christophe (2006) « Aliénation et clinique du travail », *PUF Actuel Marx*, 1 (39), 123-144.
- Delmas, Corinne (2012) « Mobilisation syndicale et expertise en matière de risques psychosociaux », *La Revue de l'IREs*, 3 (74), 153-176.

- Delteil, Violaine et Émilie Genin (2004) « Les nouvelles frontières temporelles », dans Karvar Anousheh et Luc Rouban (dir.), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, Paris: La Découverte, 39-56.
- DiDomenico, Angela et Maury A. Nussbaum (2008) « Interactive Effects of Physical and Mental Workload on Subjective Workload Assessment », *International Journal of Industrial Ergonomics*, 38, 977-983.
- Dietrich, Anne (2001) « Vers une autonomie contrôlée ? », dans Paul Bouffartigue, *Cadres: la grande rupture*, Paris: La Découverte, p. 143-155.
- Dumond, Jean-Paul (2007) « Des psychopathologies cliniques du travail à la gestion. Enseignements en matière de santé au travail et limites de la transdisciplinarité », *La Revue des Sciences de Gestion*, 4 (226-227), 157-163.
- Fournier, Pierre-Sébastien, Sylvie Montreuil et Julie Villa (2013) « Contribution à un modèle explicatif de la charge de travail: le cas du service à la clientèle », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 68 (1), 46-70.
- Friedberg, Erhard [1993] (1997) *Le Pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris: Points (2ème édition).
- Friedberg, Erhard (1999) « L'entretien dans l'approche organisationnelle de l'action collective: les cas des universités et des politiques culturelles municipales », dans Samy Cohen (dir.), *L'Art d'interviewer les dirigeants*, Paris: PUF, p. 85-106
- Galy, Edith, Magali Cariou et Claudine Mélan (2012) « What is the Relationship between Mental Workload Factors and Cognitive Load Types? », *International Journal of Psychophysiology*, 83, 269-275.
- Gangloff, Bernard et Neila Malleh (2017) « Faire face aux difficultés en situation professionnelle: vers la normativité des stratégies ? », *RIMHE: Revue interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, 2 (26), 3-25.
- Gautier, Laurence et Jocelyn Husser (2013) « Contribution psychanalytique à l'approche des risques psychosociaux liés aux conditions de travail », *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, 1 (5), 28-42.
- Genin, Émilie (2014) « Quels facteurs influencent la satisfaction des cadres à l'égard de l'équilibre des temps (personnel et professionnel) ? », *@GRH*, 1 (10), 87-107.
- Ginrac, Alain (2011) « Le stress au travail, un état des lieux », *Management et Avenir*, 1 (41), 89-106.
- Gollac, Michel (2011) « Quelques raisons de se plaindre », dans Michel Lallement et al. (dir.), « Maux du travail: dégradation, recomposition ou illusion ? », *Sociologie du travail*, 53, p. 3-36.
- Gordon, Catherine E. (2014) « Flexible Workplace Practices: Employee's Experiences in Small IT Firms », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 69 (4), 766-784.
- Groulx, Lionel-H. (1997) « Querelles autour des méthodes », *Socio-anthropologie* [En ligne], 1997, 2, mis en ligne le 15 janvier 2003. URL: <https://journals.openedition.org/socio-anthropologie/30>.
- Hart, Sandra G. et Lowell E. Staveland (1988) « Development of the NASA-TLX. Task Load Index: Results of the Experimental and Theoretical Research », dans Peter A. Hancock et Najmedin Meshkati (dir.), *Human Mental Workload*, New York: Elsevier, p. 139-183.
- Hatzfeld, Nicolas (2004) « L'intensification du travail en débat. Ethnographie et histoire aux chaînes de Peugeot-Sochaux », *Sociologie du travail*, 46, 291-307.

- Herreros, Gilles (2012) « Vers des organisations réflexives : pour un autre management », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1 (13), 43-58.
- Hobson, John et J. R. Beach (2000) « An Investigation of the Relationship between Psychological Health and Workload among Managers », *Occupational Medicine*, 50 (7), 518-522.
- Lallement, Michel, Steffen Lehndorff et Dorothea Voss-Dahm (2004) « Temps de travail et statut des salariés hautement qualifiés des sociétés de service informatique : une comparaison France-Allemagne », dans Rachel Beaujolin-Bellet (dir.), *Flexibilités et performances*, Paris : La Découverte, p. 179-202.
- Lhuillier, Dominique (2010) « L'invisibilité du travail réel et l'opacité des liens santé-travail », *Sciences sociales et santé*, 28 (2), 31-63.
- Linhart, Daniele (2009) « Les conditions paradoxales de la résistance au travail », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1 (7), 71-83.
- Livian, Yves-Frédéric, Christophe Baret et Christophe Falcoz (2004) « La gestion de la charge de travail dans les activités de service », *Revue française de gestion*, 3 (150), 87-103.
- Loriol, Marc (2010) « La construction sociale du stress : entre objectivation, subjectivité et régulations collectives des difficultés au travail », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2 (10), 111-124.
- Loriol, Marc (2011) « Pourquoi tout ce stress ? », dans Michel Lallement *et al.*, (dir.), « Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion ? », *Sociologie du travail*, 53, 3-36.
- Machado, Tony, Pascale Desrumaux et Alain Lancry (2014) « L'apport de la pluralité des méthodes dans la prévention du risque psycho-socio-organisationnel », *@GRH*, 4 (13), 43-73.
- Molinier, Pascale (2011) « Les approches cliniques du travail, un débat en souffrance », dans Michel Lallement *et al.*, « Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion ? », *Sociologie du travail*, 53, 3-36.
- Molinier, Pascale et Anne Flottes (2012) « Travail et santé mentale : approches cliniques », *Travail et Emploi*, 129, 51-66.
- Orlandi, Luca et Benjamin Brooks (2018) « Measuring Mental Workload and Physiological Reactions in Marine Pilots: Building Bridges toward Redlines of Performance », *Applied Ergonomics*, 69, 74-92.
- Pochic, Sophie (2004) « Le manager et l'expert : des figures imposées ? », dans Anousheh Karvar et Luc Rouban (dir.), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, Paris : La Découverte, p. 168-198.
- Poilpot-Rocaboy, Gwénaëlle, Marc Dumas, Nathalie Dedessus le Moustier et Alain Chevance (2017) « Dimensions du temps de travail et pénibilité : repérage des risques et des actions proposées », *Revue de gestion des ressources humaines*, 1 (103), 3-19.
- Randon, Sophie, Christophe Baret et Christine Prioul (2011) « La prévention de l'absentéisme du personnel soignant en gériatrie : du savoir académique à l'action managériale », *Management et Avenir*, 9 (49), 133-149.
- Rossano, Maryline, Emmanuel Abord de Chatillon et Céline Desmarais (2015) « Rupture du contrat psychologique et risques psycho-sociaux : une recherche intervention dans le cadre de la théorie de la conservation des ressources », *Revue de gestion des ressources humaines*, 1 (95), 58-77.
- Rounpel-Fuentes, Manuella (2011) *Les Chômeurs de Moulinex*, Paris : PUF.

- Rousseau, Thierry (2006) « La charge de travail : faire face aux nouvelles exigences », dans « Mieux évaluer la charge de travail », *Revue de la qualité de vie au travail, Anact*, 307 (mars-avril), 2-3.
- Rusnock, Christina F. et Brett J. Borghetti (2018) « Workload Profiles: A Continuous Measure of Mental Workload », *International Journal of Industrial Ergonomics*, 63, 49-64.
- Sautory, Olivier et Sandra Zilloniz (2015) « De l'organisation des journées à l'organisation de la semaine : des rythmes de travail socialement différenciés », *Économie et Statistique*, 478-480, 155-188.
- Simon, Herbert A. (1972) « Theories of Bounded Rationality », dans C.B. McGuire et Roy Radner (dir.), *Decision and Organization. A Volume in Honor of Jacob Marschak*, Amsterdam : North-Holland Publishing Company, p. 161-176.
- Terssac, Gilbert de (2012) « La théorie de la régulation sociale : repères introductifs », *Revue interventions économiques* [en ligne], 45, mis en ligne le 01 mai 2012. URL : <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/1476>.
- Tirmarache, Olivier (2010) *Au-delà de la souffrance au travail. Clés pour un autre management*, Paris : Odile Jacob.
- Weber, Florence (1995) « L'ethnographie armée par les statistiques », *Les Terrains de l'Enquête*, 1.
- Wils, Thierry et Aziz Rhnima (2015) « Taxonomie des conflits entre le travail et la famille : une analyse multidimensionnelle à l'aide de cartes auto-organisatrices », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 70 (3), 432-456.
- Yin, Robert [1984] (1989) *Case Study Research – Design and Methods*, Applied Social Research Series, Londres : Sage.
- Zeytinoglu, Isik U., Margaret Denton, Sharon Davies, Andrea Baumann, Jennifer Blythe et Linda Boos (2007) « Associations between Work Intensification, Stress and Job Satisfaction: The Case of Nurses in Ontario », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 62 (2), 201-225.

RÉSUMÉ

La charge de travail perçue des cadres : d'une typologie à une compréhension systémique

La charge de travail des cadres est un phénomène bien documenté : la littérature sur le sujet souligne, entre autres, l'intensification du travail des cadres, ainsi que les effets des réorganisations sur cette intensification. Une étude de cas dans une administration ayant vécu une réorganisation, confrontée à la menace de l'ouverture à la concurrence et caractérisée par un modèle corporatiste, illustre ces points, tout en les accompagnant d'un constat qui incite à approfondir l'analyse.

En effet, une première analyse quantitative descriptive révèle que la charge de travail, et surtout le travail « inintéressant », vont croissant quand on s'élève dans la hiérarchie, phénomène qui peut sembler à prime abord étonnant. Une enquête approfondie, qui combine approches quantitative et qualitative, et qui s'inscrit dans le cadre théorique de l'analyse systémique des organisations, permet alors de montrer en quoi la charge de travail est le fruit de facteurs variés. Ceux-ci

peuvent être liés à l'ouverture à la concurrence, à la mise en place d'un système de reddition de compte contraignant, mais également à des stratégies mises en place par les différents acteurs afin de gérer leur travail en fonction des ressources à leur disposition et de leur position dans le système.

Une typologie nous a conduite à identifier quatre groupes de cadres caractérisés par des perceptions et des stratégies homogènes relatives à la charge de travail. L'analyse systémique permet, ensuite, de comprendre ces stratégies à l'aune du système de l'établissement. Finalement, cette enquête souligne la structuration systémique de la charge de travail des cadres, tout comme l'intérêt d'une méthodologie mixte pour l'appréhender.

MOTS-CLÉS : charge de travail, cadres, typologie, méthodologie mixte, analyse systémique des organisations, méthode quantitative.

SUMMARY

Managers' Perceived Workload: From a Typology to a Systemic Understanding

Managers' workload is a well-documented topic: the literature underlines, among other things, the intensification of managers' workload as well as the effects of restructuring and other changes on this intensification. A case study conducted in a company that has gone through restructuring and is faced with the threat of open competition, and is also characterized by a corporatist model illustrates these aspects and goes deeper into the analysis.

An initial descriptive and quantitative analysis shows that workload, and notably 'uninteresting work, increase when managers move up the hierarchy, an observation that can seem surprising. An in-depth analysis mixing quantitative and qualitative methods within the theoretical framework of the strategic analysis of organizations makes it possible to show that workload is the result of various factors. These can be linked to the opening up of competition and the implementation of a constraining reporting system, as well as the strategies put in place by the actors themselves to manage their work, according to their resources and their role in the system.

A typology allows us to identify four groups of managers characterized by homogenous perceptions and strategies concerning their workload. The strategic analysis of organizations allows us to better understand these strategies. Finally, this study underlines the systemic structuring of managers' workloads and the usefulness of a mixed-method design to study it.

KEYWORDS: workload, manager, typology, mixed methodology, strategic analysis of organizations, quantitative method.

RESUMEN

La carga de trabajo de los ejecutivos según su percepción: de una tipología a una comprensión sistemática

La carga de trabajo de los ejecutivos es un fenómeno bien documentado: la literatura sobre el sujeto pone en evidencia, entre otros, la intensificación del trabajo de los ejecutivos y los efectos de las reorganizaciones sobre dicha intensificación. Esto es ilustrado con un estudio de caso en una administración que ha vivido una reorganización, que ha confrontado la amenaza de la apertura a la concurrencia y que se caracteriza por un modelo comparatista; la conclusión incita a profundizar el análisis.

En efecto, un primer análisis cuantitativo descriptivo revela que la carga de trabajo, sobre todo el trabajo « ininteresante », aumenta a medida que se sube en la jerarquía; este fenómeno puede parecer sorprendente a primera vista. Una investigación exhaustiva, que combina enfoques cuantitativos y cualitativos, y que se inscribe en el marco teórico del análisis sistemático de organizaciones, permite mostrar cómo la carga de trabajo es el fruto de factores exógenos. Estos pueden estar vinculados a la apertura a la concurrencia, a la implantación de un sistema de rendición de cuentas restrictivo, pero también a estrategias implementadas por los diferentes actores con el fin de lidiar con su trabajo en función de los recursos a su disposición y de sus respectivas posiciones en el sistema.

Una tipología nos condujo a identificar cuatro grupos de ejecutivos caracterizados por percepciones y estrategias homogéneas relativas a la carga de trabajo. El análisis sistemático permitió, enseguida, de comprender estas estrategias bajo la perspectiva del sistema del establecimiento. Para terminar, esta investigación destaca la estructuración sistemática de la carga de trabajo del personal jerárquico, tanto como el interés de una metodología mixta para aprehenderla.

Palabras claves: carga de trabajo, tipología, metodología mixta, análisis sistemático de organizaciones, métodos cuantitativos.