



**HAL**  
open science

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

Clotilde Coron

► **To cite this version:**

Clotilde Coron. La charge de travail des cadres : d'une typologie à une compréhension systémique. Relations Industrielles / Industrial Relations, 2019, 74 (1), pp.117-140. halshs-01963117

**HAL Id: halshs-01963117**

**<https://shs.hal.science/halshs-01963117>**

Submitted on 3 Jan 2024

**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.

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

Clotilde Coron

Version acceptée par *Relations industrielles*

Coron C. (2019), « La charge de travail perçue des cadres : d'une typologie à une compréhension systémique », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 74, n° 1, p. 117-140

## 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 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 privatisations 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 particulièrement le « stress » et la « souffrance au travail » a été alors relayé entre autres par les syndicats, en particulier la CFE-CGC pour les cadres (Loriol, 2011 ; Delmas, 2012).

C'est ainsi 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) de *burn-out* ont été déclarés dans l'année de l'étude et l'année d'avant, et quelques cadres sont 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 par cette étude de cas la possibilité d'appréhender la charge de travail en mêlant 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, et notamment du travail qualifié de « inintéressant » va croissant quand on monte 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.

# I. La charge de travail, une notion appréhendée sous différents angles

Pour positionner notre travail dans un cadre plus large, nous présentons dans cette revue de littérature différentes approches méthodologiques et disciplinaires de la charge de travail. Nous ne prétendons pas ici dresser une liste exhaustive de la littérature foisonnante et multidisciplinaire (sociologie, gestion, psychologie, économie...) sur la charge de travail. Nous nous intéressons tout d'abord à différents types de mesure de la charge de travail, puis à différents angles théoriques existant sur le sujet.

## *1.1. Mesurer la charge de travail*

Les premières études sur la charge de travail sont apparues dans les années 70 (Cazabat, Barthe et Cascino, 2008). Dès cette époque, les mesures et enquêtes quantitatives sont régulièrement mobilisées pour appréhender la charge de travail et les RPS<sup>1</sup>. 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 par exemple 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 et 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.

D'autres types de mesure sont également possibles, en-dehors de ces grandes enquêtes : 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.

---

<sup>1</sup> 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.

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 notre travail, 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.

## ***1.2. 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, Dejourn (2006) identifie deux principaux types de pathologies du travail : pathologies de surcharge et pathologies du 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...). Lhuilier (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 notamment 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) ou 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.

## **II. 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 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.

### **III. Cas étudié et méthodologie**

#### ***III.1. Le cas étudié : alerte sur la charge de travail des cadres dans la direction régionale d'une administration***

DISTRIS 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 (DISTRIS : activité régulée). Avant 2010, DISTRIS était organisée en 8 inter-régions, peu implantées localement. Depuis 2010, DISTRIS a voulu régionaliser son activité et a donc créé des DR (Directions régionales). Il s'agit notamment pour l'entreprise de responsabiliser financièrement les unités régionales, en leur conférant une autonomie budgétaire. L'établissement étudié est une de ces DR. Suite à une alerte de la CFE-CGC<sup>2</sup> sur la « charge de travail des cadres » en 2012, le Directeur

---

<sup>2</sup> 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 CGT évoquée plus

régional (Directeur dans la suite du texte) a commandité une intervention d'un cabinet de conseil, sous forme d'un diagnostic sur la charge de travail<sup>3</sup>.

Cette DR (voir Figure 1) est divisée en sites dirigés par des chefs de pôle (et éventuellement 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).

*Figure 1 : Organigramme de la DR étudiée*

En 2012-13, le Directeur insiste sur la possible ouverture à la concurrence pouvant toucher DISTRI dès 2015. Dans ce cadre, il insiste sur la nécessité d'augmenter la satisfaction des clients, ce qui passe par exemple 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, le cœur de métier (le « métier DISTRI ») constitue dans cette administration une identité de métier propre au modèle corporatiste, où le climat social est caractérisé 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.

---

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.

<sup>3</sup> Nous travaillions à ce moment-là pour ce cabinet et avons utilisé le matériau obtenu pour des recherches ultérieures.



*« [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 reporting remplis par les cadres de tous 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 ».

### ***III.2. La méthodologie mobilisée : des entretiens de cadrage et une enquête quantitative***

La collecte des données primaires a 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)<sup>4</sup>. 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*

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. Il y a eu 90

---

<sup>4</sup> 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.

répondants sur les 95 cadres. Plus précisément, nous avons lors de la construction du questionnaire plusieurs objectifs qui ont guidé la définition des questions (Tableau 2).

*Tableau 2 : Les objectifs ayant guidé la construction du questionnaire*

Le matériau utilisé comprend donc les entretiens, la base de données issue de l'administration du questionnaire, et 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)<sup>5</sup> 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) 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 remplaçant 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.

---

<sup>5</sup> Le logiciel R a été utilisé pour les analyses quantitatives.

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

### *IV.1. 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-deux significatif à 5 %<sup>6</sup>) : 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).

*Graphique 1 : Répartition des horaires de présence quotidienne au bureau en fonction du fait de travailler le week-end*

Cependant, les horaires et le travail le week-end 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 ? C'est permanent (15%) / C'est régulier (37%) / Cela arrive parfois (41%) / Cela n'arrive jamais (7%) »), des tests du chi-deux 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... ? 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, dans les entretiens, la plupart des cadres établissent une distinction entre leur « travail normal », quotidien (gestion des équipes, chefferie de projet...), et qui pour la plupart les intéressent, et ce qu'ils qualifient de « travail en plus », constitué de réponses à des demandes de reporting, de réunions, de mails, considéré fréquemment comme un travail inintéressant. Ce « travail en plus » se rapproche de la notion de « travail invisible » qu'Alter

---

<sup>6</sup> Tous les liens entre deux variables mentionnés par la suite sont significatifs au seuil de 5 %.

(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 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 (mails, réunions, sollicitations et reporting), 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 reporting, de chiffres), 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 mail ou remplir un tableau pour un reporting 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 pour 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) pour mieux comprendre comment est constituée la perception de la charge de travail.

Le premier plan factoriel (axes 1 et 2<sup>7</sup>) 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 des « mauvaises raisons », renvoyant ainsi au « travail en plus » des entretiens ;

---

<sup>7</sup> Les parts d'inertie expliquée sont respectivement de 17,84 % et de 11,20 %.

- 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 par exemple) : 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).

## ***IV.2. 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.

*Graphique 2 : Classification ascendante hiérarchique sur le premier plan factoriel : groupes et stratégies identifiés*

### **IV.2.1. Les « surchargés » : stratégie de docilité avec filtrage**

Le premier groupe, (en noir : 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 *supra*. Cependant, les réorganisations ont induit pour le Codir une multiplication des réunions, et un dédoublement du reporting (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 chefs de pôle (N-1 et N-2 du Codir), par exemple 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).

#### **IV.2.2. Les « mécontents » : stratégie de docilité avec délégation**

Le deuxième groupe (en rouge : 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 *supra* ont impacté leur travail, en renforçant le poids des questions budgétaires et du reporting. 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 (pour 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*

#### **IV.2.3. Les « négociateurs » : stratégie de résistance**

Le troisième groupe (en vert : 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 mails, 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 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 qu'il 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*

#### **IV.2.4. Les « protégés » : stratégie de passivité**

Le quatrième groupe (en bleu : 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 la charge de travail.

Les chefs de pôle sont donc majoritairement dans des stratégies de résistance quand leur chef d'agence leur délègue du travail, et de passivité quand 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 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 ou 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 (ci, les urgences terrain). Cela souligne l'importance de la prise en compte de la notion de « qualité du travail » (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 (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 ici 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 permet 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 notre 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 entre autres les travaux quantitatifs soulignés *supra* (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.

## 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 & 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*, 478-479-480, 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 : 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<sup>ème</sup> 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 », in Sassolas Marcel (ed.), *Malaise dans la psychiatrie*, Paris : ERES, 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 », in 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 ? », in Bouffartigue Paul, *Cadres : la grande rupture*, Paris : La Découverte, 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 (2<sup>ème</sup> édition).

- Friedberg Erhard (1999), « L'entretien dans l'approche organisationnelle de l'action collective : les cas des universités et des politiques culturelles municipales », in Cohen Samy (dir.), *L'Art d'interviewer les dirigeants*, Paris : PUF.
- 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 & 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 & 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.
- Gintrac Alain (2011), « Le stress au travail, un état des lieux », *Management & Avenir*, 1 (41), 89-106.
- Gollac Michel (2011), « Quelques raisons de se plaindre », in Lallement Michel *et al.*, « Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion ? », *Sociologie du travail*, 53, 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 : <http://socio-anthropologie.revues.org/index30.html>.
- Hart Sandra G. et Lowell E. Staveland (1988), "Development of the NASA-TLX. Task load Index: Results of the Experimental and Theoretical Research", in Hancock Peter A. et Najmedin Meshkati (dir.), *Human Mental Workload*, New York: Elsevier, 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 », in Beaujolin-Bellet Rachel (dir.), *Flexibilités et performances*, Paris : la Découverte, 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 ? », in Lallement Michel *et al.*, « 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 », in Lallement Michel *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 towards redlines of performance", *Applied Ergonomics*, 69, 74-92.
- Pochic Sophie (2004), « Le manager et l'expert : des figures imposées ? », in Karvar Anousheh et Luc Rouban (dir.), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, Paris : La Découverte, 168-198.

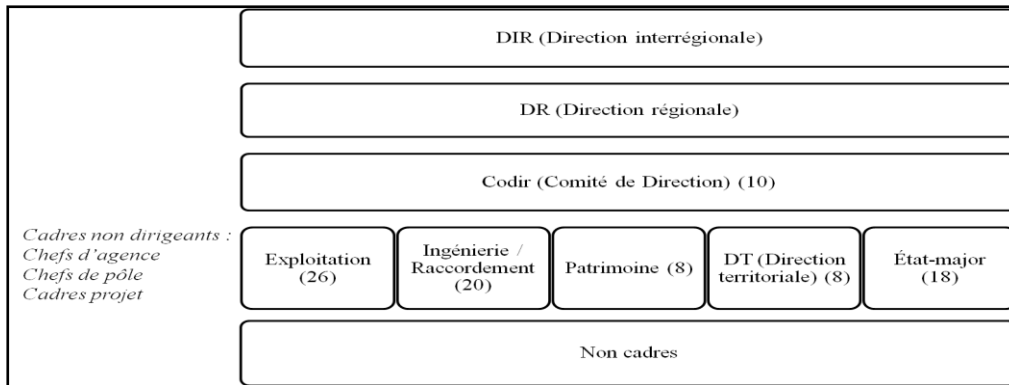
- Poilpot-Rocaboy Gwénaëlle, Marc Dumas, Nathalie Dedessus le Moustier et Alain Chevance (2017), « Dimensions du temps de travail et pénibilité : repérage des risques et des actions proposées », *Revue de gestion des ressources humaines*, 1 (103), 3-19.
- Randon Sophie, Christophe Baret et Christine Prioul (2011), « La prévention de l'absentéisme du personnel soignant en gériatrie : du savoir académique à l'action managériale », *Management & 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.
- Roupnel-Fuentes Manuella (2011), *Les Chômeurs de Moulinex*, Paris : PUF.
- Rousseau Thierry (2006), « La charge de travail : faire face aux nouvelles exigences », in « Mieux évaluer la charge de travail », *Revue de la qualité de vie au travail, Anact*, 307.
- 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*, 478-479-480, 155-188.
- Simon Herbert A. (1972), "Theories of bounded rationality", in McGuire C.B. et Roy Radner (ed.), *Decision and Organization. A volume in honor of Jacob Marschak*, Amsterdam: North-Holland Publishing Company, 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 : <http://interventionseconomiques.revues.org/1476>.
- Tirmarche 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, London: 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.



# Tableaux et graphiques

**Figure 1**



*Figure 1 : Organigramme de la DR étudiée*

**Tableau 1**

	Poste	Sexe	Tranche d'âge	Tranche d'ancienneté
<b>Entretiens de cadrage</b>				
<b>DIR</b>	Directeur interrégional	Homme		
<b>Comité de direction</b>	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			
<b>Comité de pilotage</b>	RH	Femme	45-49 ans	0-4 an
	Gestion	Femme	40-44 ans	10-14 ans
	Communication	Femme	35-39 ans	10-14 ans
	Médecin du travail	Homme		20-24 ans
<b>Entretiens semi-directifs</b>				
<b>Exploitation</b>	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
<b>Ingénierie</b>	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
<b>Patrimoine</b>	Adjoint au chef d'agence	Homme	50-54 ans	30-34 ans
	Chargé d'expertise	Homme	25-29 ans	0-4 ans
<b>DT</b>	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
<b>État-Major</b>	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
<b>Transverse</b>	Responsable d'équipe – expertise transverse	Homme	55-59 ans	40-44 ans

*Tableau 1 : Caractéristiques sociodémographiques des personnes interviewées  
Les caractéristiques sociodémographiques n'ont pas pu être toutes recueillies lors des entretiens exploratoires<sup>8</sup>*

<sup>8</sup> La très grande majorité d'hommes s'explique par le faible taux de féminisation de la population étudiée : 16 % (15 sur 94 cadres).

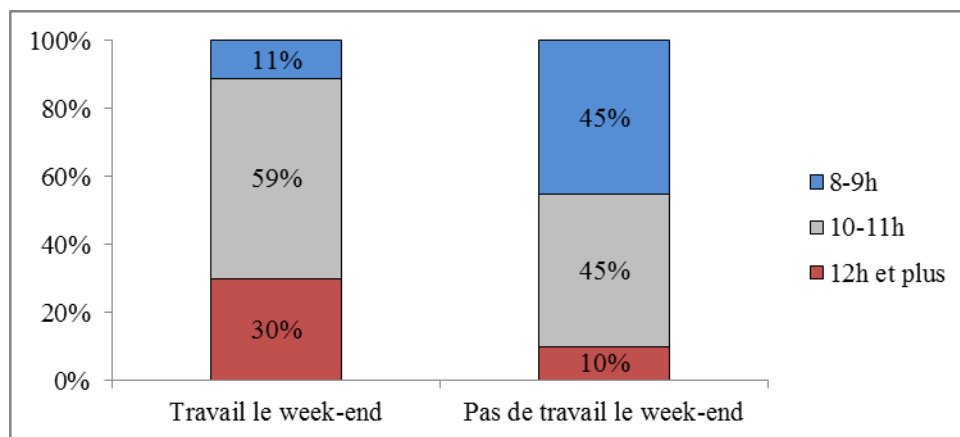
**Tableau 2**

Objectif	Exemple	Exemple de question
<p><b>Éclaircir certains points</b></p>	<p>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>	<p>Dans les cas [de saturation], vous choisissez plutôt :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•De renoncer à certaines tâches</li> <li>•De reculer certains délais</li> <li>•De baisser les exigences de qualité</li> <li>•De travailler au-delà des limites</li> </ul> <p>Vous lisez :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Tous les mails que vous recevez</li> <li>•Uniquement ceux dont vous êtes destinataires et pas en copie</li> <li>•Une toute petite partie en fonction du sujet ou de l'émetteur</li> <li>•Presqu'aucun</li> </ul> <p><i>etc.</i></p>
<p><b>Quantifier des phénomènes identifiés grâce au matériau qualitatif (en restant sur du déclaratif)</b></p>	<p>Quantifier les horaires, réunions, les déplacements, les mails</p>	<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"> <li>•8h environ</li> <li>•9h</li> <li>•10h</li> <li>•11h</li> <li>•12h et plus</li> <li>•Je ne compte pas</li> <li>•Je suis à temps partiel</li> </ul> <p>En moyenne les temps de déplacements professionnels représentent combien sur votre de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Un bon tiers ou plus</li> <li>•Un quart environ</li> <li>•Moins de 10%</li> <li>•Vous n'avez pas de déplacements</li> </ul> <p>Combien de temps, estimez-vous consacrer quotidiennement pour traiter vos mails :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Moins d'une heure</li> <li>•Une heure environ</li> <li>•Deux heures environ</li> <li>•Plus de deux heures</li> <li>•Je ne sais pas dire</li> </ul> <p><i>etc.</i></p>
<p><b>Mesurer le degré d'adhésion à certaines idées formulées dans les entretiens</b></p>	<p>« Il y a trop de pression et de contrôle »</p> <p>« Je travaille beaucoup mais c'est normal vu mon poste »</p>	<p>Je vais vous citer des choses en vous demandant si ça vous pèse dans votre travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•On travaille dans l'urgence</li> <li>•Les dépassements d'horaire</li> <li>•On perd trop de temps à des choses inutiles</li> </ul>

	<p><i>etc.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Le travail est devenu plus compliqué et plus exigeant et il faut s'adapter en permanence</li> <li>•Il y a trop de pression et de contrôles</li> <li>•On ne peut jamais vraiment faire le travail de fond</li> <li>•La hiérarchie est trop présente</li> <li>•On n'a pas les moyens de nos objectifs</li> </ul> <p>Globalement, êtes-vous satisfait(e) de votre charge de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Je suis débordé(e) et c'est vrai que j'ai du mal à y arriver</li> <li>•Je travaille beaucoup mais c'est normal vu mon poste</li> <li>•J'ai du travail que j'ai le temps de mener à bien</li> <li>•J'ai trop peu de travail et les journées sont longues</li> </ul> <p><i>etc.</i></p>
--	--------------------	--

Tableau 2 : Les objectifs ayant guidé la construction du questionnaire

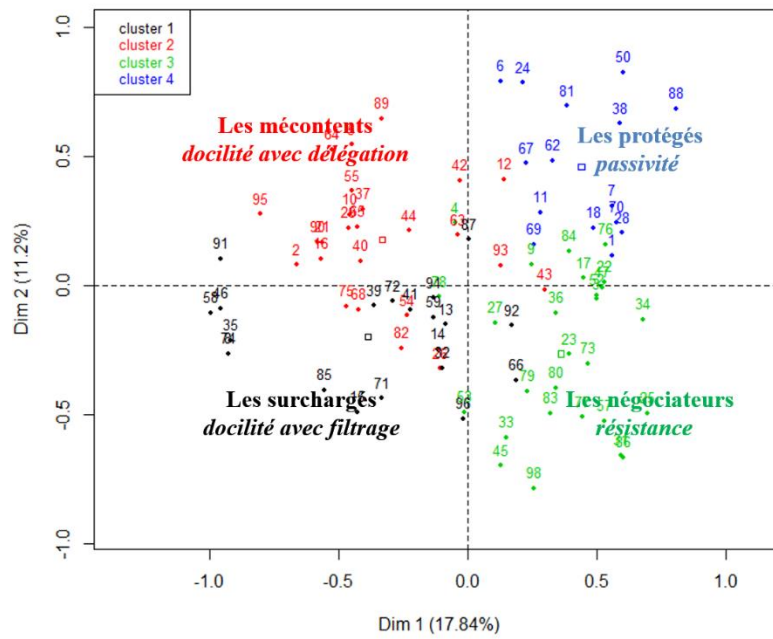
### Graphique 1



Graphique 1 : Répartition des horaires de présence quotidienne au bureau en fonction du fait de travailler le week-end

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

## Graphique 2



Graphique 2 : Classification ascendante hiérarchique sur le premier plan factoriel : groupes et stratégies identifiés