

# POURQUOI LES ENCADRANTS SONT-ILS CONTENTS DE TRAVAILLER 54 HEURES PAR SEMAINE ?

**Emmanuel Abord de Chatillon et Céline Desmarais**

IREGE – Université de Savoie

9, rue de l'Arc en Ciel, 74940 Annecy le Vieux

[abord@univ-savoie.fr](mailto:abord@univ-savoie.fr)

+33 450092338

## **Résumé :**

Les temps de travail élevés sont souvent associés à une mauvaise qualité de la vie. Et pourtant, les encadrants<sup>1</sup> se caractérisent en général par la coexistence d'un temps de travail important et d'une satisfaction au travail élevée. Cet article analyse les résultats d'une enquête portant sur le temps de travail des encadrants (n= 1012). Il met en évidence l'impact de la durée du travail sur la qualité de vie et les souffrances au travail. Les effets modérateurs des variables individuelles et sectorielles sont mis en évidence. Une analyse typologique permet d'identifier quatre modèles archétypiques d'encadrants. Cette étude permet alors de mettre en évidence les caractéristiques et contraintes spécifiques au travail d'encadrement.

**Mots clés :** Encadrant ; temps de travail ; durée du travail ; mal-être au travail ; conditions de travail

---

<sup>1</sup> Dans cet article nous désignerons par encadrant tout cadre qui encadre au moins une personne.

Les temps de travail élevés sont souvent associés à une mauvaise qualité de la vie. Et pourtant, les encadrants<sup>2</sup> se caractérisent en général par la coexistence d'un temps de travail important et d'une satisfaction au travail élevée.

Les cadres sont les salariés qui passent le plus de temps au travail. Contrairement aux autres catégories, leur durée de travail ne semble pas diminuer (Afsa, Biscoup et Pollet, 2003). La question du temps de travail des cadres est ainsi régulièrement soulevée, tant par des articles grand public<sup>3</sup> (Journal du net, 2005) que par la littérature scientifique (Bouffartigue et Bouteiller, 2000 ; Delteil et Genin, 2004). Le baromètre du stress CFE CGC de septembre 2006 montre ainsi que 59% des cadres estiment disposer d'un temps insuffisant pour réaliser leur travail, 84% estiment qu'il leur faut travailler plus vite qu'il y a quelques années.

De plus parmi les cadres, ceux qui encadrent une équipe de travail sont ceux qui enregistrent les durées de travail les plus importantes (Desmarais, 2006). Les caractéristiques de l'activité d'encadrement semblent ainsi demander un temps particulièrement important de la part de ceux qui les exercent. Déjà en 1977, Benguigui Griset et Monjardet observaient que l'activité de management est la plus chronophage et la moins facilement planifiable. Ils ont par ailleurs souligné le lien existant entre le niveau hiérarchique et le temps de travail, quel que soit le domaine d'activité. Le constat d'un lien entre la durée du travail des encadrants et le nombre de personnes encadrées a été confirmé récemment (Desmarais et Tessier, 2006 ; Abord de Chatillon et Desmarais, 2006). Lallement (2003) montre que l'on a tort de présupposer l'unité de la catégorie des cadres dans leur rapport au temps alors que le travail de terrain montre la variété des solutions envisagées.

Si la question du temps de travail des cadres fait ainsi couler beaucoup d'encre, la question de son impact sur leur qualité de la vie au travail est peu abordée. Il existe un présupposé implicite selon lequel les temps de travail élevés iraient de pair avec une souffrance physique et mentale et une mauvaise qualité de vie, mais cette question est rarement analysée en tant que telle pour les encadrants, dont le temps de travail élevé est une caractéristique fondamentale de l'activité.

C'est pourquoi l'objet de cet article est d'analyser l'impact du temps de travail sur la qualité de la vie au travail des encadrants. Nous avons ainsi mis en évidence le fait que certains encadrants semblent ne pas souffrir de durées de travail élevées, alors que, pour d'autres, ces durées ont un impact important sur la qualité de leur vie. Cet article analyse les différents facteurs pouvant expliquer ces variations.

Pour cela, il s'appuie sur l'analyse d'un échantillon représentatif de 1012 observations, obtenu par redressement d'un corpus de 1935 répondants à une enquête diffusée sur internet, auprès des encadrants cadres d'organisations de plus de 10 salariés.

---

<sup>2</sup> Dans cet article nous désignerons par encadrant tout cadre qui encadre au moins une personne.

<sup>3</sup> Voir par exemple La tribune, 16 février 2006, « La durée de travail est plus longue pour les cadres » ; Les Enjeux les Echos, février 2006, n°221, « Après la RTT voici venir l'ATT » (Allongement de la durée du travail).

# 1. Le temps de travail élevé des encadrants

## *1.1. Un temps de travail des encadrants quantitativement important*

Le temps de travail a toujours été un élément important dans la relation de confiance du cadre (et plus spécifiquement encore de l'encadrant) avec l'employeur : le cadre se définirait comme celui qui ne compte pas ses heures (Boltanski, 1982), présente une forte disponibilité et en contrepartie, n'est pas contrôlé sur sa présence spatiale et temporelle dans l'organisation. Pour Lallement et Lefebvre (1995), les cadres possèdent un rapport spécifique au travail, construit autour de leur disponibilité, norme partie prenante de la constitution du groupe lui-même.

Le constat d'un nombre d'heures élevées et même croissant effectué par l'encadrement est réalisé dans la plupart des pays. Ainsi aux USA, les chercheurs observent l'accroissement du temps de travail des managers (Feldman, 2002, Golden et Jorgensen, 2002), qui fait que les semaines de travail de 50 heures et plus sont devenues communes. L'accroissement du temps de travail des managers y est supérieur à celui des autres catégories de travailleurs (Hochschild, 1997). En Allemagne, travailler 50 heures ou plus par semaine semble être une caractéristique importante des emplois de managers diplômés (Schief, 2005).

En France, le temps de travail des encadrants est rarement analysé en tant que tel en raison de la prégnance de la catégorie des cadres dans les représentations. En ce qui concerne le temps de travail des cadres, les chiffres disponibles sont assez disparates et parfois contradictoires. Ainsi selon les chiffres de l'INSEE le temps de travail des cadres est demeuré inchangé entre 1995 et 2001, l'écart se creusant avec les autres catégories, puisque le temps de travail moyen diminuait d'une 1H20 pendant la même période (Afsa, Biscoup et Pollet, 2003). En revanche les chiffres de la DARES présentant les premiers résultats de l'enquête SUMER 2003 (Dares, 2004) exposent que les cadres travaillant plus de 40 heures la semaine précédente sont passés de 63,1% de l'échantillon en 1994 à 51,9% en 2003. Mais dans le même temps cette enquête révèle qu'ils sont davantage exposés aux contraintes liées à la demande externe et à la dépendance vis-à-vis des collègues. Enfin les enquêtes des syndicats concluent plutôt à un accroissement de la durée du travail des cadres. Ainsi le baromètre CSA pour l'UGICT CGT de janvier 2005 conclut qu'un cadre travaille en moyenne 47 heures par semaine, soit 2H30 de plus qu'en 1999. L'enquête TEQ cadres de 2002 menée par la CFDT cadres montre que 58% des cadres répondants (syndiqués ou non) estiment avoir ressenti une hausse de leur temps de travail durant les dernières années (Delteil et Genin, 2004, enquête TEQ CFDT). Ces chiffres sont encore rendus plus complexes par les modalités de prise en compte des RTT chez les cadres.

Les enquêtes européennes confirment le fait que les encadrants (pays de l'Europe des 15) sont davantage soumis à des contraintes temporelles que n'importe quelle catégorie de salariés (encadrement de proximité  $+ .27\sigma$  ; encadrement intermédiaire  $+ .1\sigma$ ) (Dhondt, 1998). Ce constat (qui d'ailleurs ne surprend personne) est confirmé dans la plupart des pays (Falcoz, 2003).

Ces temps de travail élevés, outre les contraintes des tâches d'encadrement et l'effet des 35 heures sont à mettre en relation avec l'existence d'une norme sociale qui voit dans le temps la

manifestation de l'engagement professionnel des cadres (Bouffartigue et Bouteiller, 2000), avec l'idée que le cadre qui fait moins exprime sa démotivation et se pénalise pour sa carrière. Cette norme, non écrite et même non dite suppose dans la plupart des organisations de longues durées de travail de la part des managers (Feldman, 2002). On a ainsi observé qu'une norme temporelle similaire s'imposait à des étudiants de master par contagion sociale : ceux-ci avaient tendance à travailler les mêmes durées hebdomadaires que les autres (Eastman, 1998). La comparaison sociale n'a pas seulement pour effet de propager la norme mais aussi de la faire augmenter (Latané, 2000).

Mais si la durée importante du temps de travail des encadrants est un fait indubitable, malgré les différences de comptabilisation de celle-ci, la question du temps de travail des encadrants ne se limite pas à son appréhension quantitative. La question des rythmes et des frontières entre vie privée et vie professionnelle a également son importance.

## ***1.2. Les autres dimensions du temps de travail des encadrants.***

### ***1.2.1. Des rythmes perturbés et qui s'intensifient.***

Le travail des encadrants est caractérisé par son caractère morcelé, asynchrone et spontané (Mintzberg, 1973). L'encadrant doit faire face à des interruptions très fréquentes, il traite les questions au fil des réunions, des contacts informels, des appels téléphoniques, les problèmes se chevauchant et s'entremêlant. Ainsi les recherches sur les conditions de travail des encadrants montrent que les encadrants sont plus fréquemment interrompus et davantage perturbés par ces interruptions (Desmarais, 2006). D'après l'enquête SUMER 2003, les cadres estimant devoir fréquemment interrompre une tâche sont passés de 66% à 75,6% entre 1994 et 2003 (Dares, 2004).

Cette caractéristique constante de l'activité d'encadrement semble donc s'amplifier dans les organisations contemporaines. Ainsi, les encadrants sont de plus en plus soumis à des contraintes venues de l'extérieur : on observe une subordination croissante de leur temps de travail à la demande des clients, au fonctionnement des collègues et aux normes de production (Desmarais, 2006, enquête européenne). Cette tendance va de pair avec une intensification de l'activité d'encadrement, c'est-à-dire plus de travail dans des durées équivalentes. Si ce phénomène touche toutes les catégories de salariés (Cartron et Gollac, 2002), les encadrants semblent touchés au premier chef par une croissance de la charge de travail à l'intérieur du temps de présence. L'organisation des 35 heures ne fait que rajouter une dimension supplémentaire à ce phénomène constant. En effet, si un certain nombre d'études ont montré que les cadres avaient bénéficié du passage aux 35 Heures (Coutrot, 2006), les encadrants subissent de ce fait une contraction de leur temps de travail qui les amène à réaliser davantage de tâches sur des durées plus courtes.

Le baromètre stress CFE-CGC (septembre 2006) montre ainsi que 39% des cadres trouvent leur charge de travail beaucoup trop lourde et 39% trop lourde. Dans l'enquête TEQ-CFDT 2002, près de 80 % des cadres estiment avoir ressenti une augmentation de leur charge de travail et ce sentiment concerne au premier chef les encadrants (86 % de sentiment d'augmentation de la charge de travail contre 73 % pour les non encadrants) (Delteil et Genin, 2004). Cette intensification est due à la fois à l'évolution du travail d'encadrement, sa complexification, mais aussi à une augmentation progressive de la pression organisationnelle

(Tessier, 2006). Cette intensification du travail des encadrants contribue à alimenter le culte de l'urgence qui se développe dans les organisations : pour le management le travail est de plus en plus une course contre la montre où les impératifs de réactivité immédiate priment sur toute autre nécessité (Aubert, 1999).

### *1.2.2. Des frontières floues entre vie personnelle et vie professionnelle.*

Outre son évolution en matière de rythme et d'intensité, le temps de travail des encadrants a également pour caractéristique de sortir des frontières de l'organisation. Durant leur temps de travail les encadrants sont souvent amenés à se déplacer. Mais surtout, ils se caractérisent par l'importance des temps de travail en dehors des « horaires normaux », et notamment la nuit, le week-end et en soirée (Desmarais, 2006, enquête européenne).

En conséquence, on enregistre une progression de la porosité existant entre le temps personnel et le temps professionnel, le passage aux 35 heures ayant probablement aussi joué un rôle dans cette évolution. On observe ainsi l'importation et l'exportation d'éléments dans les sphères de vie et l'accentuation de la porosité vie professionnelle - vie personnelle (Guilbert et Lancry, 2005). A titre d'illustration, le sondage Liaisons Sociales - Manpower<sup>4</sup> réalisé en 2001 auprès de 765 salariés dont des cadres indique que 68% des cadres (contre 29% des salariés) emportent du travail chez eux ; et 55% des cadres (contre 38% des salariés) reçoivent des appels professionnels en dehors du travail. Par ailleurs, plus la frontière entre vie personnelle et vie professionnelle est floue, plus le temps de travail global est élevé (Befly, 2006). Enfin, il est évident qu'il existe un phénomène non mesurable par le temps de travail mais ayant un effet certain sur la vie des encadrants par lequel ils importent leurs préoccupations professionnelles dans le cadre personnel. Un extrait des entretiens que nous avons menés illustre bien cette idée :

*« Dans mon lit je réfléchis, je me demande comment je vais m'organiser ou gérer tel problème. Je ne me déconnecte jamais de mon travail. Quand je marche en montagne, je réfléchis à mon travail, et le lundi matin j'arrive en disant : on fait ça » (Béatrice).*

La relation au temps de travail des encadrants est donc bien spécifique et il est évident que ce temps de travail exerce une influence importante sur leurs conditions de travail. Nous allons ainsi examiner le lien existant entre temps de travail et qualité de la vie au travail.

## **2. L'impact des temps de travail élevés sur la qualité de vie au travail**

Les caractéristiques du temps de travail des encadrants sont souvent dénoncées comme sources de mal être au travail. Et pourtant le lien entre les temps de travail élevés et le bien être au travail semble moins évident qu'il n'y paraît.

### **2.1. Qualité de la vie au travail des encadrants**

Les encadrants présentent des caractéristiques paradoxales au regard de la qualité de la vie

---

<sup>4</sup> « La vie privée s'invite au boulot », *Liaisons Sociales Magazine*, (Avril 2001), pp. 16-24.

Tout d'abord, ils se caractérisent par une satisfaction assez importante au travail, comparativement aux autres catégories professionnelles. Dans l'enquête européenne les encadrants sont ainsi plus satisfaits que les autres catégories de salariés (Desmarais, 2006). Interrogés sur leur satisfaction au travail, les cadres en France sont les catégories les plus satisfaites globalement de leur sort (Baudelot et Gollac, 2003<sup>5</sup>).

D'autre part, les encadrants sont souvent considérés comme des privilégiés au regard de la santé au travail. En France, l'espérance de vie à 35 ans des cadres hommes est de 7 ans supérieure à celle des ouvriers pour la période 1991-1999, et cet écart s'est encore accru par rapport aux périodes antérieures<sup>6</sup>. Ces inégalités sociales se retrouvent dans la plupart des pays européens<sup>7</sup>, même si elles semblent particulièrement marquées en France. Ces inégalités sont dues à de multiples facteurs socioéconomiques, indépendants des caractéristiques du travail, mais elles peuvent néanmoins laisser supposer qu'encadrer serait une activité plutôt facile et peu usante.

Inversement, le mal être croissant des cadres (et par conséquent des cadres encadrants) est très largement dénoncé. Ceux-ci seraient soumis à un stress croissant. Là encore la variabilité des chiffres est forte selon l'origine des enquêtes mais toutes mettent l'accent sur l'ampleur du stress des cadres. Selon une enquête CSA-capital<sup>8</sup> de 2001, 85% des cadres interrogés disent éprouver du stress dans leur activité professionnelle et pour 86% d'entre eux le stress a plutôt augmenté ces dernières années. Le baromètre CFE-CGC d'opinion Way (février 2007) indique que 69 % des managers se disent tendus ou crispés en raison de leur situation de travail. Le facteur principal de stress qui ressort est « être fréquemment interrompu dans son travail » (87 %), devant « être confronté à des clients agressifs » (44 %) et « être en situation de concurrence avec les collègues » (42 %). Il apparaît également que les cadres et professions intermédiaires ont un niveau de stress supérieur à celui des patrons. Concernant plus précisément les encadrants, cadres ou non cadres, l'enquête européenne montre que ceux-ci affichent un niveau de stress plus élevé de dix points par rapport à la population globale.

## ***2.2. Impact du temps de travail sur la qualité de la vie***

Le lien entre durées élevées de travail et mauvaise qualité de la vie a été démontré par de nombreuses recherches.

En ce qui concerne la santé, des recherches convergentes montrent un impact négatif de la durée et de l'intensité du travail sur la santé des salariés. Les données de l'étude de la Fondation Européenne montrent ainsi l'existence d'un lien fort entre la durée du travail, son intensité, sa variété et les menaces perçues contre la santé au travail (Boisard et Ali, 2002).

---

<sup>5</sup> Dans leur enquête, 70 % des cadres se déclarent globalement satisfaits alors que ce n'est le cas que de 30 % des ouvriers non qualifiés.

<sup>6</sup> L'espérance de vie à 35 ans des hommes sur cette période est de 46 ans pour les cadres contre 39 ans pour les ouvriers (source INSEE, citée par RABREAUX L. (2005), « Les écarts de mortalité entre ouvriers et cadres s'accroissent chez les hommes », *Le Monde*, 30 juin 2005).

<sup>7</sup> Un rapport de la commission européenne de 1999 « Vers une Europe pour tous les âges, Promouvoir la prospérité et la solidarité entre les générations » note que les inégalités en termes de revenu, d'état de santé et d'espérance de vie entre les groupes sociaux ont eu tendance à se creuser ces dernières décennies.

<sup>8</sup> Enquête CSA-Capital réalisé en avril 2001 auprès de 405 cadres français ([www.csa-tmo.fr](http://www.csa-tmo.fr))

Les pathologies spécifiques des encadrants que sont le stress et les maladies cardiovasculaires (Desmarais, 2006) sont liées au temps de travail. Par ailleurs, les salariés qui font des heures supplémentaires ont plus de probabilité de souffrir d'hyper tension, sont plus sujets aux crises cardiaques et au diabète (Hayashi, 1996 ; Park, 2001). La surcharge de travail est reliée également à des habitudes telles que tabagisme excessif, mauvais régime alimentaire, manque d'exercice, comportements qui eux-mêmes sont porteurs de risques pour la santé (Sparks et Cooper, Fried et Shirom, 1997). Feldman (2002) indique que de longues journées de travail sont associées à de la fatigue et de la difficulté à résoudre des problèmes.

En ce qui concerne le niveau plus global de l'efficacité individuelle, un certain nombre d'auteurs ont évoqué les effets d'un temps de travail élevé sur la fatigue et donc sur une diminution de la performance de la prise de décision (Atkinson, 1999). Des études ont montré que les heures supplémentaires pouvaient réduire la productivité (Shepard et Clifton, 2000) et affecter les performances cognitives (Proctor et al 1996).

Mais en ce qui concerne la qualité de la vie au travail, les études sont plus délicates. Certaines recherches en psychologie sociale analysent l'effet d'un certain nombre de variables professionnelles sur le bien être (well being) psychologique, défini comme « un jugement subjectif et global d'une personne ayant un niveau élevé d'émotions positives et un niveau bas d'émotions négatives » (Wright & Hobfoll, 2004). Cependant ce concept très psychologique, est considéré comme relativement distinct du contexte et est mesuré à travers des dimensions de type dépression, excitation, insatisfaction généralisée...

Pour ce qui concerne notre étude l'objet est plutôt d'analyser de manière globale les conséquences des durées du travail élevées sur l'individu pris dans son ensemble mais en nous limitant à la sphère professionnelle. Patricia Van Echtelt (2005) distingue 3 variables dépendantes qui rendent compte des effets des heures supplémentaires sur la qualité de la vie :

- Le vécu subjectif de manque de temps pour soi
- Les difficultés à concilier vie professionnelle et vie personnelle
- La fatigue (ou surmenage) qui est une réaction plus extrême aux heures supplémentaires dont moins de salariés sont affectés.

Cette analyse, ayant servi de support à notre recherche qualitative, nous avons complété ce modèle en distinguant deux concepts, issus de l'analyse qualitative :

- Le concept de **mal être** qui recoupe le stress, la fatigue et les interactions négatives entre vie personnelle et vie professionnelle ;
- La **qualité de la vie** qui regroupe la qualité globale de la vie au travail.

En effet, nous avons observé dans de nombreux entretiens la cohabitation, chez un même encadrant, d'éléments ayant trait à la fois au mal être et à la qualité de la vie.

L'impact des temps de travail élevés sur le stress et la fatigue au travail peut être exposé en vertu du modèle de récupération de l'effort, selon lequel travailler comprend des effets

positifs mais aussi des coûts mentaux. Dans ce modèle, la détérioration ou non du bien être dépend de la possibilité de récupération après une période d'effort. Plus le temps de travail est important, moins la récupération est bonne et donc plus les effets négatifs du travail peuvent s'exprimer (Van der Hulst et Geurst, 1991; Meijman et Mulder, 1998). En ce qui concerne le stress, s'il a en général de multiples origines, il n'en est pas moins vrai que les horaires importants sont associés avec un stress professionnel accru (Spurgeon et al., 1997). Selon Peter Totterdell (2004) les temps de travail élevés impliquent ainsi une fatigue accrue, une motivation réduite et du stress.

En ce qui concerne les impacts négatifs des temps de travail élevés sur la vie personnelle, un certain nombre de recherche ont montré l'existence d'un lien (bien que faible) entre nombre d'heures travaillées et conflit travail famille (Bruck, Allen & Spector, 2002 ; Major, Klein & Ehrhart, 2002).

Malgré l'existence d'études confirmant l'existence de liens entre temps de travail élevés et une diminution de la qualité de la vie au travail, le lien paraît, dans les enquêtes réalisées sur le sujet, curieusement ténu (Barnett et al, 1999 ; Spector et al, 2004). Ainsi, ce lien est semble-t-il médiatisé par un certain nombre d'aspects fondamentaux ayant trait aux conditions dans lequel le temps de travail est réalisé (Barnett et al., 1999 ; Van Echtelt, 2005), et à la qualité plus que la quantité du temps de travail. Par ailleurs, nous avons pu observer qu'un certain nombre d'encadrants ayant un temps de travail élevé semblent témoigner simultanément d'une qualité de vie importante.

Il convient donc de souligner l'existence de variables modérant le lien existant entre temps de travail élevé et qualité de la vie au travail et mal être au travail.

### ***2.3. Variables modératrices.***

Un certain nombre de variables semblent avoir un effet sur le lien existant entre le volume d'heures travaillées et la qualité de vie et le mal être au travail. Nous distinguerons les variables ayant trait à la structure de l'organisation, celles ayant trait aux caractéristiques et motivations de l'individu et enfin celles ayant trait à la qualité du temps de travail réalisé.

#### *2.3.1. Variables structurelles :*

##### ***Secteur et taille :***

Le temps de travail des encadrants varie dans les organisations en fonction du secteur d'activité (public/privé) et de la taille des entreprises (Bouffartigues et Bouteiller, 2000). Ce facteur peut également avoir un effet modérateur, qu'il convient de contrôler, sur le lien entre temps de travail et qualité de la vie.

##### ***Précarité :***

Certaines recherches ont montré que les heures de travail des managers étaient d'autant plus importantes que les menaces économiques sur l'entreprise étaient élevées (Greenhouse, 2001) ou qu'elles se situaient dans un environnement très compétitif (Campa et Goldberg, 1998), ou encore que des licenciements étaient à craindre (Scheur, 1999). La précarité contribue à créer un temps de travail élevé en vertu d'une contrainte et non en vertu d'un choix, ce qui peut amener à des effets négatifs des temps de travail élevé sur les individus.

### ***Soutien organisationnel :***

Le soutien organisationnel est une composante naturelle modératrice des souffrances psychosociales. Depuis les travaux de Karasek et Theorell (1990), le soutien social constitue le moyen privilégié de la modération des pathologies psychosociales. On peut donc penser que le soutien organisationnel est un moyen potentiellement efficace de réduire l'impact du temps de travail sur l'individu au travail.

### **Caractéristiques et motivations de l'individu :**

#### ***Rémunération :***

Les motivations des individus à réaliser un temps de travail élevé ont été relevées comme un facteur essentiel des conséquences du temps de travail sur l'individu (Barnett et al., 1999 ; Van Echtelt, 2005). Son impact serait moins négatif quand il est effectué volontairement, notamment pour obtenir un gain en échange, une rémunération plus importante notamment. Bret et Stroh (2003) ont eu pour résultat que les managers qui font les plus longues heures de travail sont significativement mieux payés que les autres et principalement ceux qui travaillent 61 heures et plus. Pour eux ce sont les récompenses du travail qui expliquent le mieux l'investissement horaire dans le travail des managers.

#### ***Plaisir et reconnaissance :***

La motivation des individus à un temps de travail élevé peut également être liée au plaisir de travailler et à la reconnaissance perçue. Certaines théories supposent que le travail en soi est stimulant pour certains individus, qui peuvent travailler beaucoup s'ils jugent leur travail intéressant et stimulant (Kidder, 1981). Le temps de travail élevé des encadrants serait également motivé par le fait que ceux-ci s'épanouissent dans leur travail et sont tellement impliqués dans ce dernier qu'ils aiment véritablement travailler plus (Van Echtelt, 2005).

La reconnaissance peut également modifier la perception que se font les individus d'un temps de travail élevé. S'ils se sentent reconnus, ils peuvent en effet tolérer mieux les volumes importants de travail. En effet, les rôles professionnels sont mieux valorisés socialement que les rôles familiaux.

Le plaisir de travailler et la reconnaissance perçue peuvent ainsi modérer le lien entre temps de travail et qualité de la vie.

#### ***Sexe et âge :***

Le rôle du sexe dans la propension à travailler de longues heures a été beaucoup étudié (Eastman, 1998, Schief, 2005, Bielinski et al 2002). Le temps moyen consacré par les femmes aux tâches domestiques et familiales étant supérieur à celui des hommes, il est constant que celles-ci tendent à avoir de moins longues durées de travail. Inversement, plus les femmes ont

des horaires de travail important, moins elles ont de satisfaction globale vis-à-vis de leur travail (Kodz et al., 2003). L'inverse a été observé pour les hommes.

Il en est de même pour ce qui est de l'âge. En effet la disponibilité des individus dépend de leur position dans le cycle de vie familial, pour les femmes notamment. Ainsi, plus les femmes sont âgées, plus leurs horaires de travail sont élevés. Les femmes de quarante ans travaillent globalement trois heures de plus par semaine que les femmes de trente ans (Beffy, 2006).

On peut donc supposer que le genre et l'âge peuvent modérer les relations existant entre temps de travail et qualité de la vie au travail.

#### *Pressions temporelles :*

Au-delà de la durée quantitative du travail réalisé, les aspects qualitatifs du travail semblent également devoir être pris en compte. Ces aspects qualitatifs semblent dépendre étroitement d'un ensemble de contraintes que l'on qualifie de pressions temporelles qui affectent la continuité du travail d'encadrement.

En effet, un certain nombre de recherches pointent les effets des interruptions fréquentes sur les ressentis négatifs des personnes (Rogelberg, Leach, Warr and Burnfield, 2006), en lien avec l'idées que les individus doivent mobiliser davantage de ressources pour faire face aux interruptions (Zijlstra, Roe, Leonora, & Krediet, 1999 ; Zohar, 1999) et donc en ressentent davantage de stress et de fatigue.

Le modèle de cette recherche peut ainsi être figuré conformément à la figure n°1.

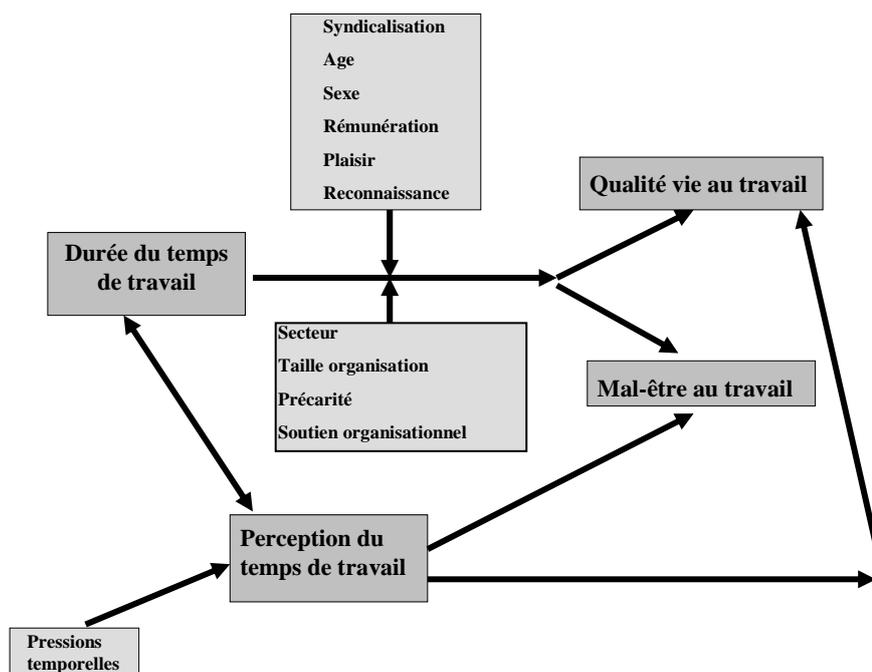


Figure 1 : Effets de la durée du travail sur la qualité de vie au travail et le mal être au travail.

Ce modèle a été testé dans le cadre d'une recherche quantitative réalisée de janvier à mars 2007.

### 3. Méthodologie

#### 3.1. Données

Les résultats présentés ici sont issus des deuxièmes et troisièmes phases d'un projet de recherche (projet TENSIONS) qui vise une meilleure compréhension de l'activité des encadrants et des problématiques de temps de travail et de conditions de travail de ces derniers, en lien avec leur potentiel engagement syndical.

La première phase a constitué en une analyse de données d'enquêtes (enquête conditions de travail de la Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, enquête TEQ de la CFDT) qui a permis d'identifier les caractéristiques centrales du travail d'encadrement et notamment de mettre en évidence le caractère central du nombre de personnes encadrées comme élément structurant l'activité et les conditions de travail des cadres.

La deuxième phase a consisté en une vague d'entretiens qualitatifs menés au cours de l'automne 2006 auprès de trente encadrants du secteur privé comme du secteur public. Cette phase a permis d'identifier les différents freins et motivations associés à un investissement temporel important des encadrants. Une petite partie des hypothèses du modèle trouvent leur origine dans cette phase de la recherche.

La troisième phase de ce processus de recherche est celle qui sera principalement exposée ici. Cette phase a permis de collecter des données par le biais d'un questionnaire. Ce questionnaire, préalablement testé auprès de 55 encadrants responsables d'agences bancaires, comporte 85 questions. La réponse à la plupart de ces questions s'est effectuée sur des échelles de Likert à 8 et 10 échelons.

Ce questionnaire comporte cinq grandes parties :

- la définition du rôle des encadrants et la perception qu'ils ont de celui-ci ;
- l'identification de l'état des différentes conditions de travail
- la mesure du temps de travail
- la perception du fait syndical
- et enfin l'état du bien/mal être perçu par l'individu.

Ici nous évoquerons les résultats ayant trait aux parties 3 (le temps de travail) et 5 (Qualité de la vie et mal être au travail).

1935 personnes ont renseigné ce questionnaire en ligne entre les mois de février et de mars 2007. Ces 1935 questionnaires ont été obtenus de la manière suivante :

- par l'intermédiaires de mails auprès d'encadrants identifiés, d'anciens étudiants de l'Université, d'une école d'administration et d'une école de commerce ;
- par la diffusion d'un message par des organisations intéressées à la démarche de recherche (Association professionnelle, Agence de valorisation, Syndicats) ;
- par l'intermédiaire de mails adressés à une audience d'entreprises appartenant à un fichier de prospection commercial
- par l'intermédiaire de mails auprès de cadres de la fonction publique identifiés préalablement ;
- par le placement d'un lien sur plusieurs sites et forum sur Internet ;
- par « boule de neige » grâce à des amis, des collègues ou des connaissances qui ont acceptés de relayer le lien avec notre questionnaire.

Les taux de retour de chacun de ces dispositifs sont très différents selon les listes, les moments d'envoi, les messages accompagnants le lien avec le questionnaire.

| Mode de diffusion du questionnaire   | Nombre de questionnaires collectés | Taux de retour         |
|--|------------------------------------|------------------------|
| Diffusion par des partenaires auprès d'anciens élèves ou étudiants                 | 179                                | Entre 6,04 et 8,57 %   |
| Diffusion par des partenaires auprès de leurs adhérents                            | 649                                | Entre 1,49 et 8 %      |
| Diffusion à partir d'un fichier de prospection commerciale                         | 455                                | Entre 0,24 et 1,21 %   |
| Diffusion après recherche d'adresses préalable d'encadrant de la fonction publique | 401                                | Entre 18,24 et 18,86 % |
| Diffusion auprès d'amis ou de collègues  | 251                                | Pas de signification   |

Tableau n°1 : Taux de retour des questionnaires en fonction du mode de diffusion.

Au total on peut estimer qu'environ 85000 personnes ont été en contact visuel avec le lien de notre questionnaire.

L'échantillon ainsi constitué n'est alors pas représentatif de la population des encadrants. Compte tenu des caractéristiques de la population ainsi touchée, et afin de limiter les biais dus au mode de collecte, nous avons choisi de limiter la population mère de manière plus restrictive aux cadres encadrants d'entreprises de plus de 10 personnes et dont le niveau de formation est supérieur ou égal à Bac +2.

A partir des 1935 questionnaires obtenus, nous avons sélectionné ceux qui correspondaient à cette population mère (soit 1418 questionnaires), puis redressé l'échantillon à partir de trois critères : l'âge, le sexe et le secteur dans lequel travaillent les encadrants. Ce redressement a été effectué en prenant comme données de référence l'étude conditions de travail de la DARES dans sa version de 1998 ramenée à la strate des encadrants cadres diplômés de bac plus deux et plus des organisations de plus de 10 salariés (ce qui représente 662 salariés dans l'enquête DARES). Le tableau 1 suivant met en vis-à-vis ces critères dans l'enquête DARES et dans l'enquête TENSION.

| Enquête DARES       |            |             | Enquête TENSIONS    |             |             |
|---------------------|------------|-------------|---------------------|-------------|-------------|
| N = 662             |            |             | N = 1418            |             |             |
| <b>Sexe</b>         |            |             |                     |             |             |
| <b>Sexe</b>         | Nb. cit.   | Fréq.       | <b>GENRE H/F</b>    | Nb. cit.    | Fréq.       |
| Homme               | 520        | 78,5%       | Un homme            | 983         | 69,3%       |
| Femme               | 142        | 21,5%       | Une femme           | 435         | 30,7%       |
| <b>TOTAL CIT.</b>   | <b>662</b> | <b>100%</b> | <b>TOTAL CIT.</b>   | <b>1418</b> | <b>100%</b> |
| <b>Secteur</b>      |            |             |                     |             |             |
| <b>entreprise1</b>  | Nb. cit.   | Fréq.       | <b>public privé</b> | Nb. cit.    | Fréq.       |
| Privé               | 366        | 68,5%       | Privé               | 864         | 69,7%       |
| Public              | 168        | 31,5%       | Public              | 375         | 30,3%       |
| <b>TOTAL CIT.</b>   | <b>534</b> | <b>100%</b> | <b>TOTAL CIT.</b>   | <b>1239</b> | <b>100%</b> |
| <b>Age</b>          |            |             |                     |             |             |
| X = 42,54 ET = 8,77 |            |             | X = 42,94 ET = 9,34 |             |             |
|                     |            |             | N = 1012            |             |             |

Tableau n°2 : Eléments de redressement relatifs à l'enquête conditions de travail et à l'enquête Tensions.

A l'issu de ce redressement (opéré par extraction), l'échantillon d'analyse comporte 1012 observations. C'est sur cet échantillon que sont construites l'ensemble des analyses proposées ici.

### **3.2. Les variables de l'enquête**

#### **Le temps de travail**

Le temps de travail, variable centrale de notre étude, a été séparé en deux aspects :

- La quantité de travail hebdomadaire déclarée par l'encadrant sur et en dehors de son lieu de travail
- La perception de ce travail, mesurée par les qualificatifs associés à ce temps de travail par les encadrants.

Ces deux dimensions sont statistiquement liées, mais d'une manière modeste. Il est d'ailleurs intéressant de constater le qualificatif « agréable » et le qualificatif « stressant » correspondent à une même durée de travail déclarée : 52,3 heures.

| Qualificatif associé au temps de travail et durée hebdomadaire déclarée |                                     |  |
|---|-------------------------------------|--|
|   | Temps de travail hebdomadaire total |  |
| épuisant  | 54,98                               |  |
| élevé   | 54,72                               |  |
| fatigant  | 53,40                               |  |
| stressant   | 52,38                               |  |
| agréable  | 52,30                               |  |
| pesant  | 50,97                               |  |
| normal  | 48,66                               |  |

Tableau n°3 : Qualificatifs du travail et durée de travail hebdomadaire.

### Qualité de la vie et mal être au travail

Pour examiner l'impact sur l'individu de conditions de travail dégradées, une analyse en composante principale a été menée.

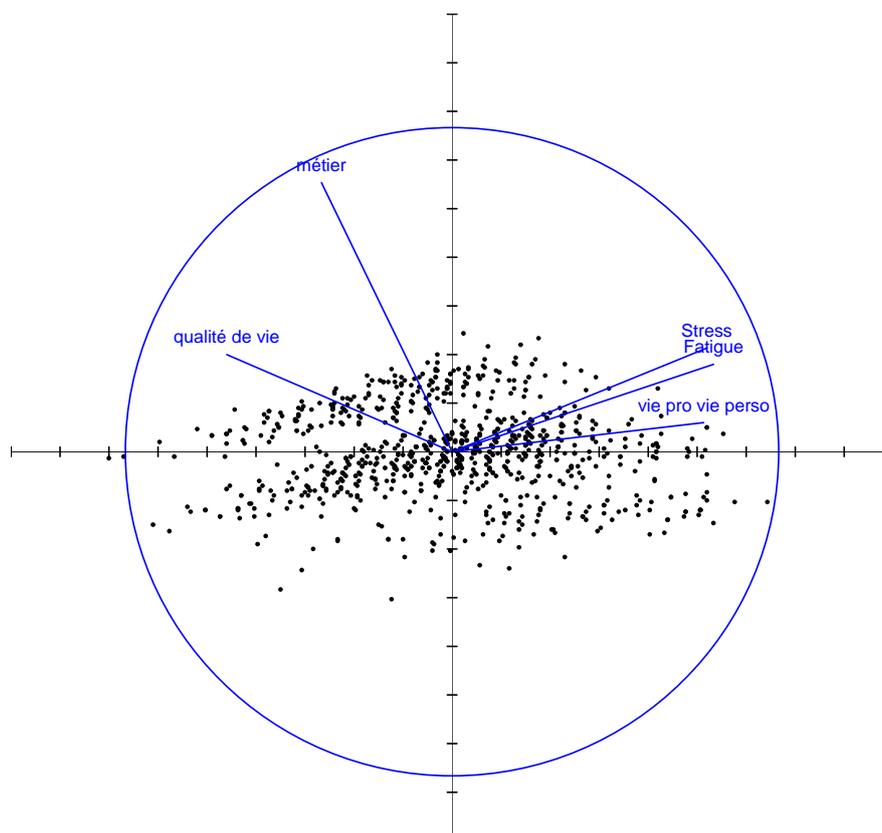


Figure 2 : Analyse en composante principale des indicateurs qualité de la vie, souhait de voir ses enfants exercer son métier, stress, fatigue et impact négatif du travail sur la vie personnelle.

Deux groupes de variables émergent de l'ACP :

- d'un côté les conséquences potentiellement négatives d'une activité très prenante : mal être au travail.

- le stress
- la fatigue
- l'impact négatif du travail sur la vie de famille
- de l'autre les conséquences positives d'un tel engagement : qualité de vie au travail
  - L'envie de voir un de ses enfants faire le même métier dans la même organisation
  - La qualité perçue de vie au travail

Ces deux dimensions ne s'opposent pas, il est possible de souffrir, mais en même temps d'apprécier son activité professionnelle. Comme l'expriment Baudelot et Gollac : « *La souffrance n'est pas exactement le négatif du bonheur* » (2001, p. 3<sup>9</sup>). Cette analyse permet de mettre en évidence le paradoxe fondamental de celui qui s'intéresse à son travail, y prend plaisir, mais pour autant est susceptible d'en souffrir. Deux scores composites ont donc été construits pour évaluer les conséquences sur les encadrants d'une durée importante de travail : la *qualité de vie* et le *mal être* ( $\alpha$  de Cronbach = 0,77).

### **Les variables modératrices**

Les variables modératrices retenues sont de trois ordres : des variables structurelles, des variables individuelles et des variables ayant trait à la qualité et non la quantité du temps de travail.

#### **Variables structurelles :**

- le secteur (public ou privé)
- la taille de l'organisation (moins de 100 ; 100 à 500 ; plus de 500)
- la précarité de l'emploi (probabilité de perdre son emploi dans les six mois à venir)
- et le soutien social (dans la logique du modèle de Karasek et Theorell, mesuré à partir d'une adaptation de l'échelle de Pinneau (1976))

#### **Variables individuelles :**

- la syndicalisation (syndiqué vs non syndiqué)
- la rémunération (appréhendée par comparaison à la moyenne des encadrants : revenu très inférieur, inférieur, supérieur ou très supérieur ; pour éviter les non réponses)
- le sexe et l'âge.

Par ailleurs, la perception de la durée du travail doit être mise en perspective avec d'autres éléments relatifs à la pression temporelle organisationnelle<sup>10</sup> que sont l'irrégularité de l'activité et l'urgence des tâches à accomplir, autant d'éléments qui semblent modifier la perception que l'individu peut avoir de son temps de travail.

<sup>9</sup> Baudelot C. et Gollac M. (2001), Bonheur, travail et sociologie, séminaire « Bonheur et Travail » de l'Ecole Normale Supérieure, avril 2001.

<sup>10</sup>  $\alpha$  de Cronbach = 0,74

## 4. Résultats :

A partir de l'évaluation de la durée de travail et de la perception qu'en ont les encadrants (31), nous analyserons les conséquences de cette durée sur l'individu (32) avant de proposer une typologie des encadrants qui permette de mieux discerner les différentes situations des encadrants face à ces contraintes (33)

### 4.1. Managers : une quantité de travail impressionnante

Le premier élément concernant la durée de travail des encadrants est de préciser que ceux-ci travaillent longtemps.

Le temps de travail (au travail) déclaré des encadrants à temps complet se caractérise par une durée imposante ( $X = 49,19$ ,  $\sigma = 7,44^{11}$ ). Le débordement de la durée du travail apparaît de plus comme un phénomène de masse : moins de 10 % des encadrants de l'échantillon affirment travailler 40 heures ou moins.

Même si l'on peut penser qu'une exagération est possible, ce chiffre reste impressionnant. En effet, si les encadrants surévaluent leur durée de travail, cela a au moins pour origine soit le fait qu'ils ont le sentiment de travailler très longtemps, soit le fait qu'ils estiment normal ou valorisant de travailler longtemps.

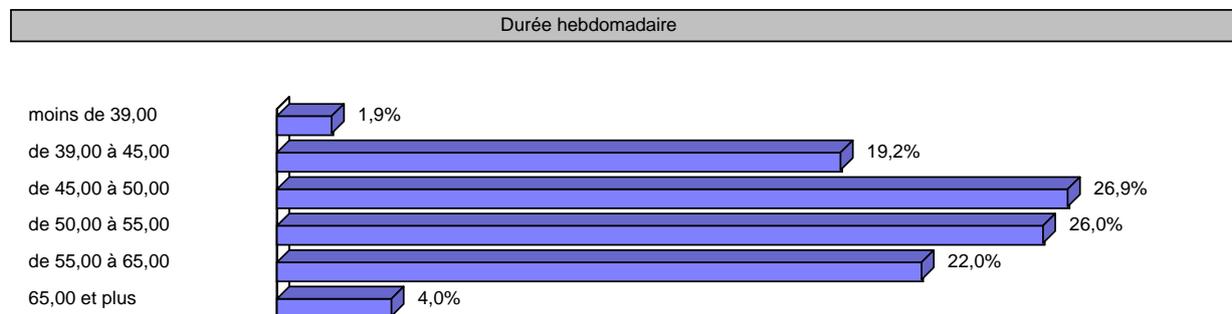


Figure n°3 : Durée hebdomadaire totale de travail déclarée par les encadrants de l'échantillon.

Si le temps de travail des encadrants est en moyenne élevé, il convient de noter que la durée de travail est extrêmement variable ( $\sigma = 7,44$ ). Il y a donc d'importantes différences qu'il convient d'observer de plus près. Ces écarts sont d'autant plus intéressants que la plupart des encadrants interrogés ont le sentiment que leurs collègues travaillent autant ou un peu moins qu'eux.

<sup>11</sup> Médiane : 50,00. Quartiles : 45,00 ; 50,00 ; 55,00. Déciles : 40,00 ; 43,00 ; 45,00 ; 45,00 ; 50,00 ; 50,00 ; 50,00 ; 55,00 ; 60,00. Nombre de valeurs différentes : 30 Valeur la plus fréquente : 50,00 (241 n°)

| durée comparée           | Nb. cit.   | Fréq.       |
|--------------------------|------------|-------------|
| beaucoup moins           | 44         | 4,6%        |
| un peu moins             | 166        | 17,5%       |
| à peu près la même durée | 678        | 71,6%       |
| un peu plus              | 51         | 5,4%        |
| beaucoup plus            | 8          | 0,8%        |
| <b>TOTAL CIT.</b>        | <b>947</b> | <b>100%</b> |

Moyenne = 2,80 Ecart-type = 0,64

Tableau n°4: estimation du temps de travail des collègues par rapport à celui de l'encadrant.

Les encadrants estiment ainsi, à travers leur comportement, se conformer à une norme de temps de travail (même si cette norme semble très variable d'une situation à l'autre).

La perception que les encadrants ont de leur temps de travail inclut cette idée de norme. En effet, la majorité des encadrants semblent trouver naturel de tels débordements horaires. La durée importante apparaît comme une composante « naturelle » du travail d'encadrement.

| dépassement       | Nb. cit.   | Fréq.       |
|-------------------|------------|-------------|
| inacceptable      | 46         | 4,8%        |
| tolérable         | 358        | 37,7%       |
| acceptable        | 545        | 57,4%       |
| <b>TOTAL CIT.</b> | <b>949</b> | <b>100%</b> |

Moyenne = 2,53 Ecart-type = 0,59

Tableau n°5: qualification que donnent les encadrants de leur dépassement du temps de travail conventionnel.

Les encadrants syndiqués sont significativement plus nombreux que les non syndiqués à estimer que le temps de travail supplémentaire qu'ils effectuent est inacceptable. Cependant, comme l'illustre le tableau 6, 89,2% d'entre eux estiment leur dépassement du temps de travail tolérable ou acceptable, illustrant l'idée que le dépassement du temps de travail est bien une norme pour les encadrants.

| Opinion sur le dépassement horaire et statut syndical |              |                         |
|---|--------------|-------------------------|
|   | Non syndiqué | Syndiqué ou ex syndiqué |
| acceptable  | 65,7%        | 39,6%                   |
| tolérable   | 32,1%        | 49,6%                   |
| inacceptable  | 2,1%         | 10,8%                   |

Tableau n 6 : lien entre le statut syndical et l'acceptation du dépassement des horaires conventionnels.

D'autre part, le temps de travail des encadrants est encore alourdi par l'exercice d'un temps de travail supplémentaire dans le cadre personnel, le soir ou le week-end. Si l'on ajoute ce temps de travail au domicile, on constate en fait que la durée totale hebdomadaire de travail se complète de plus de trois heures<sup>12</sup>, ce qui porte la durée de travail moyenne à plus de 52 heures par semaine.

Dans les analyses qui suivent, le lien entre temps de travail et qualité de la vie au travail est analysé en prenant en compte la durée étendue du temps de travail, c'est-à-dire en cumulant le temps de travail dans le cadre professionnel et le temps de travail en dehors du cadre professionnel (le soir et le week-end, à la maison).

#### ***4.2. La durée du travail : un impact ambigu sur les souffrances et la qualité de vie au travail***

L'examen du lien entre durée du travail et conséquences sur l'individu de cette durée peut être décomposé en deux aspects :

- a. Le lien entre la durée quantitative du travail et ses conséquences pour l'individu ;
- b. Le lien entre la perception du temps de travail et ses conséquences sur l'individu ;

Nous distinguerons également dans cette analyse trois types de variables modératrices : les variables structurelles (secteur, taille de l'organisation, précarité de l'emploi et soutien organisationnel), les variables individuelles (âge, reconnaissance, plaisir, sexe, rémunération) et les aspects qualitatifs du temps de travail (interruptions et intensité).

##### *4.2.1. Durée quantitative et impacts sur l'individu*

De manière à examiner le lien entre ces deux dimensions, nous avons mené une analyse des corrélations entre la durée totale du travail et les deux construits par lesquels nous rendons compte des conséquences du temps de travail sur l'individu, la qualité de vie au travail et le mal être au travail.

On peut tout d'abord affirmer que la durée du travail et la qualité de vie au travail semblent relativement indépendantes ( $r = - 0,03$ ) tandis qu'un lien relatif peut être observé entre durée du travail et mal être au travail ( $r = + 0,20$ ).

##### ***Effet modérateur des variables structurelles :***

|  | Global | Variables structurelles |                  |                          |                 |
|--|--------|-------------------------|------------------|--------------------------|-----------------|
|  |        | Secteur                 | Taille orga      | Précarité                | Soutien orga    |
| Durée du travail / Qualité de vie au travail | - 0,03 | Public :                | - 100 : - 0,00   | Pas : + 0,02             | Faible : - 0,07 |
|  |        | - 0,03                  | 100/500 : - 0,09 | Peu : + 0,07             | Moyen : - 0,00  |
|  |        | Privé :                 | + 500 : + 0,03   | Moyen : - <b>0,12</b>    | Fort : - 0,01   |
|  |        | - 0,04                  |                  | Précaire : - <b>0,12</b> |                 |

<sup>12</sup> Moyenne : 3,21. Ecart-type : 4,07 - Variance : 16,55 - Minimum : 0,00 - Maximum : 30,00 - Médiane : 2,00  
Quartiles : 0,00 ; 2,00 ; 5,00 - Déciles : 0,00 ; 0,00 ; 0,00 ; 1,00 ; 2,00 ; 3,00 ; 5,00 ; 5,00 ; 10,00

|  |        |  |                  |   |                        |
|--|--------|--|------------------|---|------------------------|
| Durée du travail<br>/<br>Mal-être au travail       | + 0,20 | Public :                                       | - 100 : + 0,19   | Pas : + 0,14  | Faible : + <b>0,26</b> |
|  |        | + <b>0,26</b>                                  | 100/500 : + 0,22 | Peu : + 0,21  | Moyen : - 0,16         |
|  |        | Privé :  | + 500 : + 0,18   | Moyen : - 0,18  | Fort : - 0,19          |
|  |        | + 0,18   |                  | Précaire : - 0,30   |                        |
| Durée du travail<br>/<br>Qualité de vie au travail | - 0,03 | Précaire et moyen précaire avec soutien faible |                  | Précaire et moyen précaire avec soutien faible Idem + Privé |                        |
|  |        | - 0,12   |                  | - 0,16  |                        |
| Durée du travail<br>/<br>Mal-être au travail       | + 0,20 | Public avec soutien faible                     |                  | Idem orga 100 à 500   |                        |
|  |        | + 0,33   |                  | + <b>0,43</b>   |                        |

Tableau n°7 : Variation du lien entre durée du travail et impacts sur l'individu en fonction des variables structurelles

L'analyse des corrélations entre durée du travail et qualité de vie au travail met en évidence un lien très limité. En revanche, ce lien devient beaucoup plus important pour ce qui concerne les encadrants les plus précaires de notre échantillon (- 0,12). Il apparaît donc que la durée du travail ne semble pas associée avec une non qualité spécifique du travail sauf dans le cas des encadrants les plus précaires.

Le lien statistique entre durée et mal-être au travail apparaît comme beaucoup plus sensible (+ 0,20). Une durée du travail élevée semble donc logiquement conduire à un mal-être au travail. Ceci est encore plus important dans le secteur public, et notamment lorsque le soutien social organisationnel n'est pas suffisamment présent (+ 0,33) et surtout dans les organisations de taille intermédiaire (+ 0,43).

*Effet modérateur des variables individuelles.*

|   | Global | Variables individuelles    |                                    |                           |                                  |                          |
|---|--------|----------------------------|------------------------------------|---------------------------|----------------------------------|--------------------------|
|   |        | Age                        | Reconnaissance                     | Rémunération              | Plaisir                          | Sexe                     |
| Durée du travail /<br>Qualité de vie au travail | - 0,03 | - 35 ans :<br>+ 0,03       | Nulle ou faible :<br><b>- 0,15</b> | Faible :<br><b>- 0,17</b> | Nul ou faible :<br><b>- 0,32</b> | Homme :<br>- 0,03        |
|   |        | 35 à 45 ans :<br>- 0,02    | Moyenne :<br>- 0,09                | Moyenne :<br>- 0,00       | Moyen :<br>- 0,16                |                          |
|   |        | 45 à 55 ans :<br>- 0,10    | Forte :<br>- 0,12                  | Forte :<br>- 0,07         | Fort :<br>- 0,09                 | Femme :<br>+ 0,00        |
|   |        | Plus de 55 ans :<br>+ 0,01 | Très forte :<br>+ 0,10             |                           | Très fort :<br>+ 0,02            |                          |
| Durée du travail /<br>Mal-être au travail       | + 0,20 | - 35 ans :<br>+ 0,23       | Nulle ou faible :<br><b>+ 0,33</b> | Faible :<br><b>+ 0,28</b> | Nul ou faible :<br><b>+ 0,43</b> | Homme :<br>+ 0,19        |
|   |        | 35 à 45 ans :<br>+ 0,21    | Moyenne :<br>+ 0,21                | Moyenne :<br>+ 0,25       | Moyen :<br>+ 0,18                |                          |
|   |        | 45 à 55 ans :<br>+ 0,24    | Forte :<br>+ 0,20                  | Forte :<br>+ 0,15         | Fort :<br>+ 0,29                 | Femme :<br><b>+ 0,28</b> |
|   |        | Plus de 55 ans :<br>+ 0,18 | Très forte :<br>+ 0,13             |                           | Très fort :<br>+ 0,29            |                          |

Tableau n°8 : Variation du lien entre durée du travail et qualité de vie et mal-être au travail en fonction des variables individuelles

En ce qui concerne l'impact des variables individuelles, l'effet modérateur de l'âge et du sexe semblent relativement discrets, même si pour les femmes il existe un lien plus fort entre durée du travail et mal être au travail. En revanche, ce sont les dimensions liées à la rétribution des durées de travail élevé qui exercent les effets modérateurs les plus significatifs, qu'il s'agisse de rétributions matérielles (rémunération) ou symbolique (reconnaissance ou plaisir de travailler). Les rétributions nulles ou faibles sont fortement associées avec des effets négatifs des temps de travail élevés sur les individus, les rétributions symboliques ayant un effet modérateur supérieur aux rétributions matérielles.

Si on combine ces variables, on obtient alors les résultats suivants :

|   |        |   |   |                                    |
|---|--------|---|---|------------------------------------|
| Durée du travail /<br>Qualité de vie au travail | - 0,03 | Reconnaissance et plaisir nuls ou faibles | Rémunération et plaisir nuls ou faibles |                                    |
|   |        | - 0,37                                    | - 0,43                                  |                                    |
| Durée du travail /<br>Mal-être au travail       | + 0,20 | Reconnaissance et plaisir nuls ou faibles | Femme<br>Plaisir nul ou faible          | Homme<br>Très forte reconnaissance |
|   |        | + 0,51                                    | + 0,60                                  | + 0,06                             |

Tableau n°9 : Variation du lien entre durée du travail et qualité de vie et mal-être au travail en fonction de combinaisons de variables individuelles

On peut opposer deux types de situation : d'une part des encadrants qui estiment avoir une faible rétribution symbolique (Peu de reconnaissance / Peu de plaisir – 0,37 pour la qualité de vie au travail et + 0,51 pour le mal-être) et qui ressentent un impact négatif important des durées de travail élevées ; d'autre part des encadrants qui estiment avoir un fort niveau de reconnaissance symbolique et/ou matériel (Homme très forte reconnaissance + 0,06) et pour qui le lien entre durée de travail et qualité de la vie ou mal être au travail est nul.

#### 4.2.2. Perception qualitative de la durée du travail et impact sur l'individu.

On peut observer que l'impact de la **perception qualitative** de la durée du travail sur l'individu au travail est beaucoup plus fort que celui de la **durée déclarée** du travail.

| Perception de la durée du travail | SCORE Qualité de vie au travail<br>F = 49,16, 1-p = >99,99% | SCORE Mal-être au travail<br>F = 63,14, 1-p = >99,99% |
|-----------------------------------|---|---|
| agréable                          | <b>7,90</b>   | <i>16,37</i>  |
| normal                            | <b>7,43</b>   | <i>15,59</i>  |
| élevé                             | <b>6,82</b>   | 18,35   |
| pesant                            | 5,28  | <b>19,84</b>  |
| fatigant                          | 6,31  | <b>19,91</b>  |
| stressant                         | 5,90  | <b>21,28</b>  |
| épuisant                          | 4,74  | <b>24,49</b>  |
| Total                             | Moy = 6,64 $\sigma$ = 1,97                                  | Moy = 18,30 $\sigma$ = 4,99                           |

Tableau n°10 : qualificatifs associés à la durée du travail et impacts sur l'individu <sup>13</sup>

Les qualificatifs positifs de la durée du travail (agréable et normal) sont associés à des niveaux significativement élevés de qualité de vie au travail et significativement faibles de mal-être au travail. Le lien se construit de manière inverse pour les qualificatifs négatifs de la durée du travail (épuisant, fatigant, stressant...).

Les qualificatifs mobilisés pour qualifier la durée du travail apparaissent donc avoir un impact beaucoup plus significatif sur l'individu. Il semble donc que l'influence de la durée du travail sur la qualité de vie et le mal-être au travail se manifeste davantage dans la perception de la durée et sa signification qualitative pour un individu donné que sur la durée exacte de travail.

Par ailleurs, cette perception qualitative de la durée du travail, si elle est faiblement associée à la durée réelle déclarée du travail (comme nous l'avons présenté dans la partie méthodologique), est en revanche très fortement liée aux pressions temporelles ressenties par l'encadrant comme le montre la figure suivante.

<sup>13</sup> Les nombres en gras et italiques correspondent à des moyennes par catégorie significativement différentes (test t) de l'ensemble de l'échantillon (au risque de 95%). Les scores sont établis sur un total de 10 en ce qui concerne la qualité de la vie au travail et un total de 30 en ce qui concerne le mal-être au travail.

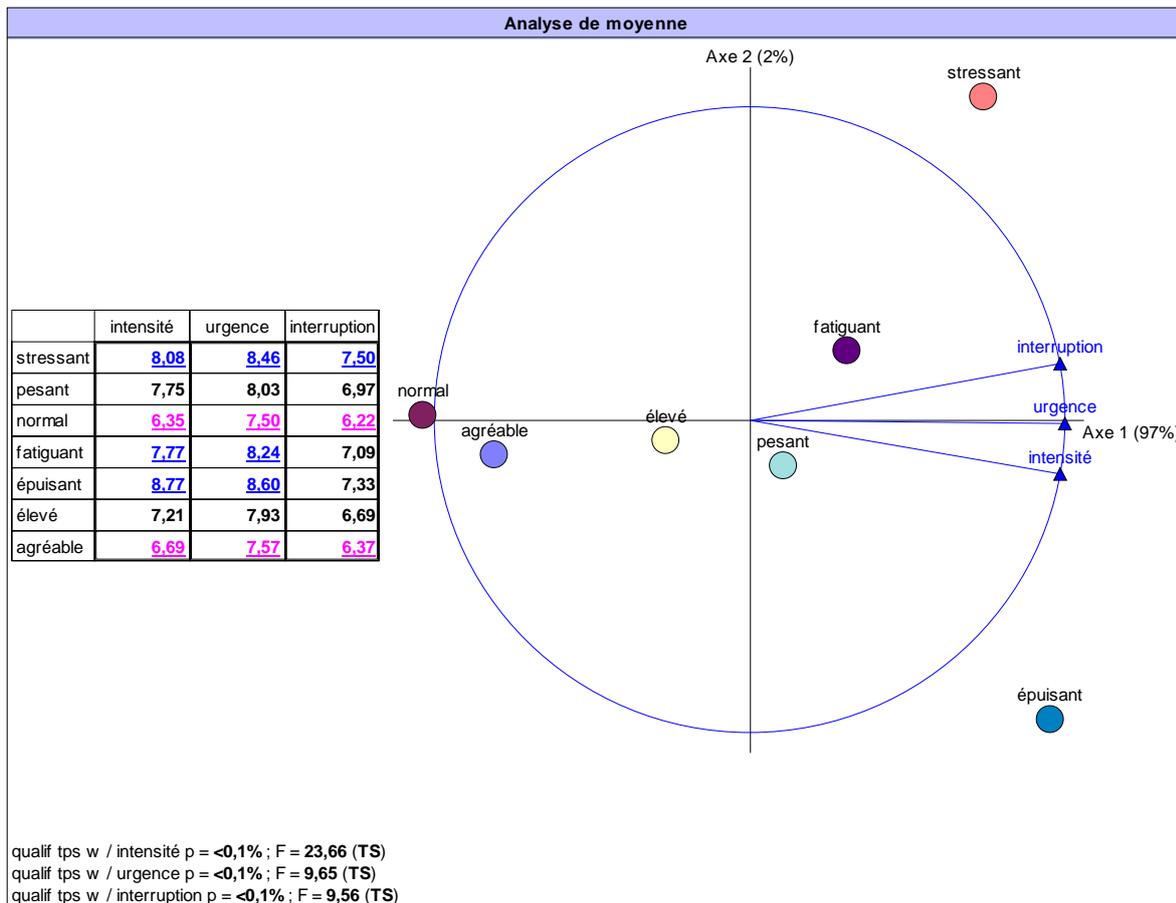


Figure n°4 : lien entre les pressions temporelles et la perception du temps de travail par les encadrants<sup>14</sup>.

Les encadrants qui jugent leur temps de travail stressant présentent ainsi un niveau significativement élevé de pressions temporelles, tandis que ceux qui jugent leur temps de travail agréable ou normal présentent un niveau significativement faible de pressions temporelles.

C'est ainsi que les pressions temporelles semblent avoir un impact fort sur la perception que l'encadrant peut avoir de son temps de travail. Davantage que la durée du travail, c'est la manière dont le temps de travail est construit et les dimensions qualitatives de la pression temporelle qui semblent expliquer l'impact du temps de travail sur l'individu.

#### 4.3. Proposition d'une typologie des encadrants face à leurs conditions et temps de travail

A l'issue de ces analyses, nous pouvons proposer une typologie des encadrants en ce qui concerne leur relation au temps de travail. La typologie proposée ici est construite sur les variables qui structurent notre analyse, à savoir les variables suivantes :

- La pression temporelle (urgence, interruption, irrégularité) ;
- Le temps de travail (durée hebdomadaire [au travail et à la maison] déclarée) ;

<sup>14</sup> Le graphique présente une ACP portant sur les variables interruption, urgence et intensité (celles-ci étant évaluées sur une échelle), mises en relation avec la variable nominale « qualificatif du temps de travail ».

- Le mal-être au travail (Stress, Fatigue, Conflits vie professionnelle / vie personnelle)
- La précarité (probabilité perçue de perdre son emploi à court terme).

Cette typologie est construite avec la méthode des moyennes mobiles. Elle isole quatre groupes :

- les **malins** sont reconnus, prennent du plaisir et travaillent plutôt moins que les autres ;
- les **exclus** travaillent moins que les autres, mais souffrent et sont menacés par la précarité ;
- les **occupés heureux** (traditionnels ?) travaillent beaucoup, sont reconnus et prennent du plaisir dans leur travail ;
- alors que les **saturés** travaillent beaucoup aussi, mais en souffrent.

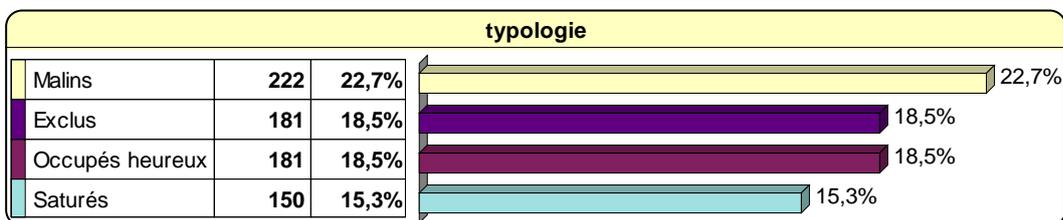


Figure n°5 : typologie des encadrants en ce qui concerne leur relation au temps de travail.

La catégorie des « occupés heureux » mérite qu'on s'y arrête un instant : ces encadrants travaillent beaucoup et semblent tout à fait heureux de leur sort. Ils sont reconnus et prennent du plaisir. Une analyse approfondie permet de mettre en évidence que ces « occupés heureux » sont également des encadrants qui encadrent le plus, qui gagnent le plus et sont au plus haut niveau hiérarchique (figure n).

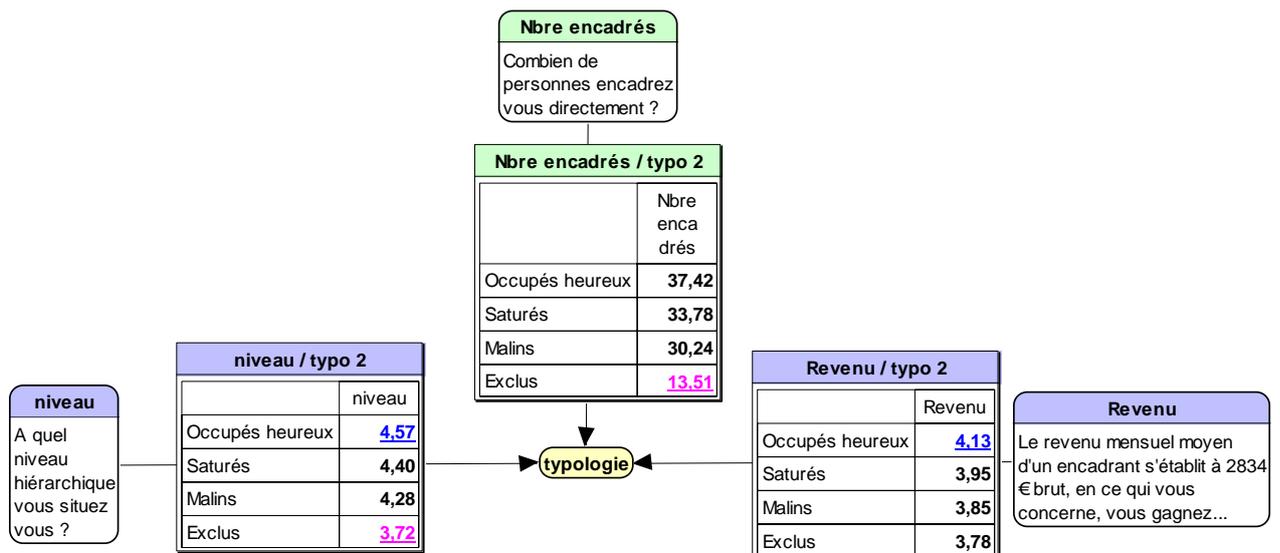


Figure n°6 : Mise en relation de la typologie avec des variables décrivant la situation d'encadrement

Émerge donc une segmentation entre des encadrants occupant les plus hauts niveaux hiérarchiques, et en possédant tous les avantages de la fonction : salaire élevé, équipe encadrée volumineuse, reconnaissance et plaisir au travail et les autres encadrants qui connaissent les inconvénients de la fonction d'encadrement mais pas forcément ses avantages.

Si certains (les « malins ») semblent se satisfaire d'une situation où, ayant un temps de travail un peu moins élevé que les autres encadrants ils ressentent du plaisir, en revanche les autres encadrants souffrent. Il existe une population qui travaille beaucoup et en souffre : les « saturés » et une qui semble en dehors de la dynamique des encadrants : les « exclus ».

Il n'y a donc pas d'unicité du travail d'encadrement. L'encadrement est, avant tout, le résultat de conditions locales d'exercice de l'activité de supervision.

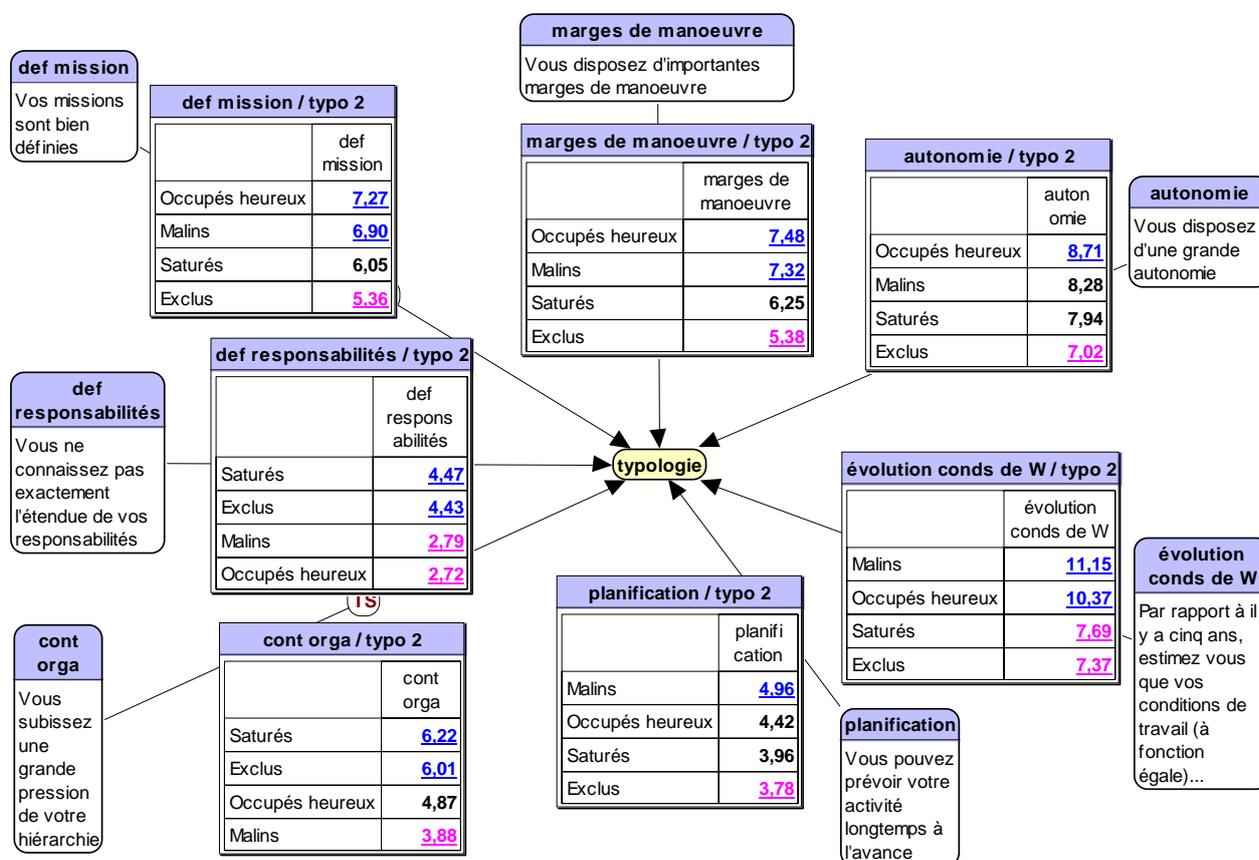


Figure n°7: Mise en rapport de la typologie avec les variables de conditions de travail

C'est ainsi que la variable typologique semble fortement liée aux différentes variables descriptives des conditions de travail (cf. figure ci-dessus). Les encadrants « occupés heureux » sont également ceux qui :

- ont des missions bien définies, connaissent leurs responsabilités, peuvent prévoir leur activité à l'avance ;
- disposent de marges de manoeuvre et d'autonomie ;

- ont des conditions de travail qui s'améliorent
- et ne subissent pas de trop grande pression de la part de leur hiérarchie.

Le rapport des encadrants à leur temps de travail apparaît donc bien comme intimement lié à leur situation particulière en termes de conditions de travail.

## **5. Discussion :**

Les résultats de cette étude mettent en évidence une grande diversité des situations des encadrants face à leur temps de travail. Cette diversité est avant tout une diversité externe en regard de la durée du travail des autres catégories de salariés, mais également une diversité interne, le travail d'encadrement étant extrêmement différent d'une situation de travail à une autre.

### ***5.1. La durée du travail des encadrants : des données contradictoires***

Les résultats présentés ici, qui mettent en évidence une durée importante du travail des encadrants s'inscrivent en léger décalage avec les résultats des enquêtes menées en France. La diminution récente du temps de travail observée dans l'étude Sumer (DARES, 2004) ne se retrouve pas dans notre échantillon. Cette différence peut être cependant attribuée à la différence de périmètre entre les populations de référence (cadres vs encadrants). Comme nous l'avions constaté dans notre analyse du travail des encadrants dans l'enquête TEQ, les cadres encadrants travaillent beaucoup plus longtemps que les cadres experts. En revanche, les résultats semblent mettre en évidence un temps de travail tout à fait semblable aux autres pays occidentaux comme dans les études de Feldman, (2002), Golden et Jorgensen (2002) ou Hochschild (1997) aux Etats-Unis ou celle de Schief (2005) en Allemagne.

L'idée de norme sociale de la durée du travail (Feldman, 2002), confirmée par nos données, doit cependant être amendée : même si 71,6 % des encadrants de notre échantillon estiment travailler autant que leurs collègues, 22,1 % estiment travailler plus. Comme si l'encadrant se représentait comme une espèce de missionnaire au service de son organisation. On constate à travers cet élément, l'importance de la dimension symbolique de l'activité d'encadrement. L'encadrant est avant tout quelqu'un qui ne compte pas son temps de travail. Cela fait partie intégrante de ce qu'est le travail d'encadrement.

### ***5.2. Une qualité du temps de travail qui dépend de la pression temporelle exercé sur les encadrants***

La pression temporelle exercée sur l'activité de travail des encadrants apparaît comme très vive. Elle est ainsi à l'origine du mal-être de certains encadrants face à leur temps de travail. Ceci confirme les résultats de Delteil et Genin (2004) et de Tessier (2006). Ces pressions semblent même structurantes car modifiant la perception des encadrants de leur durée de travail. La dimension qualitative du temps de travail des encadrants doit donc être remise sur le devant de la scène. Augmenter la qualité du temps de travail, c'est aussi renforcer son acceptabilité potentielle pour l'individu au travail.

Ce qui semble affecter le plus les encadrants, ce sont les interruptions fréquentes, les urgences à traiter et les tâches qui « tombent » empêchant toute prévision dans l'activité quotidienne de

travail et produisant de l'incertitude et une forme de pression organisationnelle. Si l'encadrant souffre, ce n'est pas forcément d'une quantité de travail excessive (quoique cela existe), c'est plutôt d'une quantité de travail excessive et incertaine quant à ses rythmes et son contenu.

### ***5.3. Un modèle dominant des encadrants qui masque une forêt d'encadrants moins privilégiés.***

Dans les enquêtes, les encadrants, de manière assez importante, se plaignent d'un temps de travail important, en augmentation et qui a un impact négatif sur leur vie familiale. Mais, en revanche, cette question est peu portée sur la place publique et dans les revendications des cadres (Bouffartigue et Bouteiller, 2000). Il faut dire que le modèle dominant est celui que nous avons qualifié de « occupé heureux », celui des dirigeants et des cadres les plus importants qui possèdent l'ensemble des attributs de la fonction : salaire reconnaissance etc. Cependant, il existe à côté de cela des encadrants à la situation moins favorable, qui ne possèdent que la partie délicate de ces attributs à savoir une durée importante de travail, et qui n'ont pas le même niveau de reconnaissance et de plaisir pris dans l'activité quotidienne. Ce sont ces encadrants « saturés » qui souffrent le plus de ces conditions de travail et notamment de la pression temporelle exercée par l'organisation.

L'idée donc que les encadrants constitueraient une catégorie privilégiée doit être amendée. Si certains le sont effectivement et semblent bénéficier à plein de leur statut organisationnel et social, ce n'est pas le cas de beaucoup d'entre eux qui souffrent de subir des conditions de travail constitutives d'une réelle pénibilité psychosociale (Abord de Chatillon, Bachelard et Moscarola, 2006).

Le niveau de stress et de fatigue des encadrants interrogés est à cet égard tout à fait parlant. Sur une échelle de 1 (pas du tout fatigué / stressé) à 10 (extrêmement fatigué / stressé), les encadrants se situent à 6,45 en moyenne pour la fatigue ( $\sigma = 1,91$ ) et à 6,57 pour le stress ( $\sigma = 1,93$ ). Les encadrants sont donc à la fois fatigués et stressés.

## **Conclusion :**

Le rapport entre l'encadrant et son temps de travail semble, au vu des résultats présentés ci-dessous, plein d'ambiguïté. L'encadrant travaille beaucoup, cela le fatigue et le stresse. Cependant, il y trouve une source de reconnaissance et de plaisir qui contribue à lui donner jour après jour l'envie d'aller travailler.

Notre étude a permis de mettre en évidence la non automaticité des conséquences néfastes d'une durée importante de travail. Si certains acceptent de travailler autant, c'est aussi que la pénibilité associée à leurs conditions de travail reste modeste. A cet égard, tous les encadrants ne sont pas dans le même contexte. Si certains se satisfont du modèle traditionnel qui associe des responsabilités importantes avec d'importantes rétributions et une durée du travail imposante, d'autres se trouvent dans des situations bien différentes. Certains s'échappent et réduisent leur temps de travail, renonçant en même temps à certaines de leurs ambitions de carrière. D'autres tentent de se conformer au modèle traditionnel et souffrent pris dans les pressions organisationnelles du travail d'encadrement sans en avoir les conséquences positives. D'autres encore sont exclus de ce cadre général, renvoyés à une précarité que la fonction d'encadrement était *a priori* susceptible de leur éviter.

La pénibilité psychosociale à laquelle sont confrontés les encadrants apparaît donc comme insidieuse car peu liée aux conditions objectives de travail, mais plutôt à la manière dont elles sont ressenties et acceptées par les acteurs. Tout le travail du gestionnaire des ressources humaines en la matière est donc de tenter de prévenir les souffrances psychosociales en travaillant non pas seulement à une réduction du volume de travail des encadrants, mais aussi à une réduction des contraintes qui pèsent sur lui et notamment des contraintes temporelles dont on a montré ici qu'elles contribuaient fortement à rendre difficilement supportable une durée importante de travail. Au-delà de la quantité de travail c'est donc la qualité du travail qu'il convient d'améliorer pour améliorer dans le même mouvement le sort des encadrants.

## Références :

ABORD DE CHATILLON E., BACHELARD O. et MOSCAROLA J. (2006), Conditions de travail et nouvelles pathologies : des contingences sectorielles et personnelle, *Revue Management et Avenir*, N°10, septembre, pp 101-114.

ABORD DE CHATILLON E. et DESMARAIS C. (2006), *Give me enough time to work, managers' complex relationship to time*, Palerme, 5<sup>th</sup> Palermo International Conference on Social Time, juin 2006.

AFSA C., BISCOURP P., POLLET P., (2003), « La baisse de la durée du travail entre 1995 et 2001 », *Insee Première*, n° 881, janvier.

ATKINSON, W. (1999). Wake up! Fighting fatigue in the workplace. *Risk Management*, 46, 10-22.

AUBERT N. (1999), "Le management par l'urgence", in I.Brunstein (dir.) (1999), *L'homme à l'échine pliée*, Desclée de Brouwer, Paris.

BARNETT R.C., GAREIS K.C. & BRENNAN R.T. (1999), Fit as a mediator of the relationship between work hours and burnout, *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 307-317.

BAUDELLOT C. et GOLLAC M. (2001), Bonheur, travail et sociologie, séminaire « Bonheur et Travail » de l'Ecole Normale Supérieure, avril 2001.

BAUDELLOT C. et GOLLAC M. (2003), *Travailler pour être heureux*, Fayard, 352 p.

BEFFY M. (2006), Les salariés à temps complet travaillent 1 650 heures dans l'année, *INSEE première*, N° 1066, février.

BENIGUI G., GRISET A. et MONTJARDET D. (1977), *La fonction d'encadrement. Recherche sur les relations entre technique, organisation et division du travail chez les techniciens, agents de maîtrise et cadres de l'industrie*, La documentation Française, 222 p, 1977.

BIELENKI Harald, BOSCH Gerhard, WAGNER Alexandra (2002), *Wie die Europäer arbeiten wollen. Erwerbs- und Arbeitszeitwünsche in 16 Ländern*, Frankfurt a. M.: Campus

BOISARD, P., CARTRON, D., GOLLAC, M. and A. VALEYRE (2002), *Temps et travail : la durée du travail*, Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Luxembourg, Office des publications officielles des communautés européennes, 62 p.

BOLTANSKI L. (1982), *Les cadres : la formation d'un groupe social*, Paris, Les éditions de Minuit, 1982.

BOUFFARTIGUE P. et BOUTEILLER J. (2000), Réduire le temps sans réduire la charge ? Les cadres et les 35h, *Travail et Emploi*, n°82, p. 37-52.

BRETT J.M. ET STROH L.K. (2003), Working 61 Plus Hours a Week: Why Do Managers Do It?, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, N°1, pp 67-78.

BRUCK C.S., ALLEN T.D., SPECTOR P. E. (2002), The relation between work-family conflict and job satisfaction: a finer-grained analysis, *Journal Of vocational behaviour*, 60, 336-353.

CAMPA, J. M., & GOLDBERG, L. S. (1998). Employment versus wage adjustment and the U.S. dollar. *Federal Reserve Bank of New York Staff Reports*, 56, 1-36.

- CARTRON, Damien and Michel GOLLAC (2002), Fast-work et mal travail, communication au colloque *Organisation, intensification du travail, qualité du travail*, Paris, 21-22 novembre.
- COUTROT (2006), les conditions de travail des salariés après la réduction de leur temps de travail, premières synthèses de la DARES, N° 06.3.
- DARES (2004), L'exposition aux risques et aux pénibilités du travail de 1994 à 2003 : premiers résultats de l'enquête SUMER, DARES PIPS 2004.12, n°52.1.
- DELTEIL V. et GENIN E. (2004), Les nouvelles frontières temporelles, in Karvar A. et Rouban L. (dirs) (2004), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, Paris: La Découverte, [39-56].
- DESMARAIS C. (2006), Encadrer, une promenade de santé ? *Revue Management et Avenir*, juin 2006.
- DESMARAIS C. ET TESSIER N. (2006), Les frontières du travail d'encadrement, *Notes de Recherche de l'IREGE*, Université de Savoie, 20 p.
- DHONDT S. (1998), *Time constraints and autonomy at work in the European Union*, Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Dublin.
- EASTMAN, W. (1998). Working for position: women, men, and managerial work hours. *Industrial Relations*, 11, 51-66.
- FALCOZ C. (2003), *Bonjour les managers, adieu les cadres !*, Editions d'organisation, Paris.
- FELDMAN D. C. (2002) Managers' propensity to work longer hours A multilevel analysis, *Human Resource Management Review* 12, 339-357.
- GINESTE S., TRINCZEK R. AND PAMER S. (2003), *Working long hours: a review of the evidence*, Volume 1, Main report, Employment Relations Research Series, no.16, 264 p
- GOLDEN L. ET JORGENSEN H. (2002), « Time after time. Mandatory overtime in the US economy », Briefing paper, Economic Policy institute, January 2002.
- GREENHAUSE, S. (2001, September 1). Report shows Americans have more 'Labor Days.'
- GUILBERT, L., LANCRY, A. (2005). Les activités, temps et lieux de vie des cadres : un système de
- HAYASHI T. *et al.* (1996), « Effect of Overtime Work on 24-Hours Ambulatory Blood Pressure », *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 38, 1007-1011.
- HOCHSCHILD A. (1997), *The time bind*, New York : Henry Holt & Company
- JOURNAL DU NET (2005), Le temps de travail des cadres augmente, <http://management.journaldunet.com/0502/050269csa.shtml>
- KARASEK R., THEORELL T. (1990), *Health at work, stress, productivity and the reconstruction of working life*, 381 p., Basic books.
- KIDDER, T. (1981). *The soul of a new machine*. New York: Avon.
- KODZ J., DAVIS S., LAIN D., STREBLER M., RICK J., BATES P., CUMMINGS J., MEAGER N.; ANXO D. , MAJOR V.S., KLEIN KJ, EHRHART M.G. (2002), Work time, work interference with family and psychological distress, *Journal of applied Psychology*, 87, 427-436.
- LALLEMENT M. (2003), *Temps, travail et modes de vie*, Paris, PUF, collection Sciences sociales et sociétés, 228 p.

- LALLEMENT M., BARET P. (2001), Flexibilité du temps de travail et recomposition de l'identité du groupe 'cadre' en France et en Allemagne : éléments d'une problématique appliquée au cas du secteur bancaire, Communication aux VIII<sup>èmes</sup> Journées de Sociologie du Travail, Aix-en-Provence, juin.
- LATANE B. (2000). Pressures to uniformity and the evolution of cultural norms: Modeling dynamic social impact. In. Ilgen D. R. & Hulin C. L. (Eds.), *Computational modeling in organizations*. Washington, D.C.: The American Psychological Association.
- MEIJMAN T.F., MULDER G. (1998), « Psychological Aspects of Workload », in P.J.D. Drenth, H. Theiry, C.J. de Wolff (eds.). *Handbook of Work and Organizational Psychology*, vol. 2, *Work Psychology*, Hove, Uk, Psychology Press.
- MINTZBERG H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, Prentice Hall, Traduction française, "Le Manager au quotidien, les dix rôles du cadre", Les Editions d'Organisation, Paris, 220 p, 1984.
- PARK J. *et al.* (2001), « Regular Overtime and Cardiovascular Functions », *Industrial Health*, 39, 244-249.
- PERLOW, L. A. (1999). The time famine: toward a sociology of work time. *Administrative Science Quarterly*, 44, 57–81.
- PINNEAU, S.R. Jr. 1976. «Effects of social support on occupational stresses and strains », *Paper presented at the Meeting of American Psychological Association, Washington DC*.
- RABREAUX L. (2005), « Les écarts de mortalité entre ouvriers et cadres s'accroissent chez les hommes », *Le Monde*, 30 juin 2005
- ROGELBERG S.G., LEACH D.J., WARR P.B. AND BURNFIELD J.L. (2006), "Not Another Meeting!" Are Meeting Time Demands Related to Employee Well-Being? *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 1, 86–96
- SCHEUER, S. (1999). The impact of collective agreements on working time in Denmark. *British Journal of Industrial Relations*, 37, 465–481.
- SCHIEF S. (2005), « Les travailleurs hautement qualifiés travaillent-ils partout plus longtemps ? Une analyse des données hebdomadaires du travail des hommes et des femmes selon la qualification dans quatre pays », *Revue de l'IRES*, n°49, 2005/3.
- SPARKS, K., COOPER, C., FRIED, Y., & SHIROM, A. (1997). The effects of hours of work on health: A meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 391–408.
- SPECTOR P.E., COOPER C.L., POELMANS S., ALLEN T.D., O'DRISCOLL M, SANCHEZ J.I., SIU O., DEWE P., HART P & LU L. (2004), a cross-national comparative study of work-family stressor, working hours and well being: China and Latin America versus the Anglo world, *Personnel psychology*, 57, 119-142.
- SPURGEON, A., HARRINGTON, J.M. AND COOPER, C.L. (1997)., Health and safety problems associated with long working hours: a review of the current position., *Occupational and Environmental Medicine*, 54, 367-375.
- TOTTERDEL P (2004), Work Schedules, in Barling J., Kelloway E.K., Frone M.R., *Handbook of Work Stress, Sources of Work Stress*, Sage publication.
- VAN DER HULST M., GEURTS S. (2001), « Associations Between Overtime and Psychological Health in High and Low Reward Jobs », *Work & Stress*, 15, 3, 227-240.

VAN ECHELT P. (2005), Heures supplémentaires et qualité de la vie, *revue de l'ires*, n° 49, 2005/3.

WRIGHT T.A. & HOBFOLL S.E. (2004), « Commitment, psychological well being and job performance: an examination of conservation of resources (COR) theory and Job Burnout », *Journal of business and management*, vol 9 n°4, Winter.

ZIJLSTRA, F. R., ROE, R. A., LEONORA, A. B., & KREDIET, I. (1999). Temporal factors in mental work: Effects of interrupted activities. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 163–185.

ZOHAR, D. (1999). When things go wrong: The effect of daily work hassles on effort, exertion, and negative mood. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 265–283.