

# LA PERCEPTION DE LA CHARGE DE TRAVAIL CHEZ LES CADRES DANS UNE LOGIQUE DE GESTION DES COMPÉTENCES

Hazem Ben Aissa  
Maitre de Conférences - Pesor  
Université Paris-Sud  
[hazem.ben-aissa@u-psud.fr](mailto:hazem.ben-aissa@u-psud.fr)

Narjes Sassi  
Enseignant Chercheur - GRIISG  
Institut Supérieur de Gestion de Paris  
[narjes.sassi@isg.fr](mailto:narjes.sassi@isg.fr)

## Résumé :

Le modèle de gestion des compétences serait aujourd'hui la norme dans plusieurs entreprises qui cherchent, par ce biais, à s'assurer une meilleure performance et le maintien de l'employabilité de ses salariés [Prahalad & Hamel, 1990 ; Dietrich, et al., 2010]. Depuis la fin des années 90, les recherches théoriques et pratiques s'accordent sur les bienfaits de ce modèle puisqu'il vient surplomber le modèle de poste auquel on reprochait la non prise en compte de la personne et de son pouvoir d'agir au sein de l'organisation [Retour, et al., 2009]. En dépit des avantages largement défendus dans la littérature, le modèle de gestion des compétences pourrait aujourd'hui être aisément associé à une problématique de risques psychosociaux. En effet, cette logique de fonctionnement engendre une transformation du travail des salariés – en particulier les cadres – puisque les outils et pratiques inhérentes à ce modèle deviennent une composante de la charge de travail. C'est le cas notamment des *reporting* fréquents, des évaluations, des formations régulières et le respect d'exigences comportementales strictes.

Dans cette perspective, l'objectif de cet article est de caractériser avec davantage d'acuité la charge de travail perçue par les cadres dans un contexte de gestion par les compétences. Il s'agit d'analyser la mesure dans laquelle les paramètres traditionnels constituant la charge de travail sont-ils associés et/ou modifiés par les exigences qu'apportent le modèle des compétences. Pour répondre à cette problématique, une approche qualitative, à visée exploratoire s'appuyant principalement sur des entretiens semi-directifs a été menée au cours des mois de Janvier et Février 2013 auprès de vingt cadres.

L'analyse des propos recueillis nous a permis de faire émerger deux résultats importants. Le premier concerne les composantes de la charge de travail auprès des cadres sous un angle de gestion des compétences. Ces composantes reviennent sur les paramètres de temps, de quantité, de relationnel et de performance. Et le deuxième résultat nous permet de présenter une typologie comprenant quatre types de perception de la charge de travail : **(a)** stressant, **(b)** neutre **(c)**, prenant, et **(d)** positif.

**Mots clés :** Gestion des compétences, Cadres, Risque psychosociaux, Charge de travail, Etude qualitative.

# LA PERCEPTION DE LA CHARGE DE TRAVAIL CHEZ LES CADRES DANS UNE LOGIQUE DE GESTION DES COMPÉTENCES

## Introduction

Longtemps considérée comme une présomption de compétence, la qualification, comme objet de gestion des hommes, a trouvé, dans une certaine mesure, ses limites dès le début des années 1990. En effet, les exigences croissantes en termes de performance ont placé « la compétence » au centre des différents débats, comme un nouvel objet de régulation du et au travail [Zarifian, 2004 ; Colin & Grasser 2007]. Aujourd'hui, parler de gestion des compétences fait clairement référence à une vision très intégrée de la compétence au sein de l'organisation<sup>1</sup>. Elle correspond à un ensemble de mécanismes et de pratiques qui permettent d'aller au-delà des caractéristiques du poste pour intégrer un potentiel d'évolution des compétences d'un salarié.

Le déplacement vers la compétence représente un changement majeur, qui inclut une composante supplémentaire, celle de « *la responsabilité du salarié à l'égard du résultat* » [Reynaud, 2001, p. 15]. L'évaluation des individus, ou tout au moins de leur performance, apparaît comme étant au cœur des démarches de gestion des compétences. Ce recours à la compétence traduit « *un surcroît d'exigence vis-vis du salarié, celui de s'organiser lui-même pour répondre aux insuffisances du travail prescrit, développer une nouvelle forme de performance centrée sur le service rendu aux clients et capable de mobiliser des ressources spécifiquement humaines de raisonnement et de décision* » [Lichtenberger, 1999, p. 71]. Ce n'est plus tant le poste de travail qui constitue l'élément clé de l'organisation, que les compétences que chacun met en œuvre en situation de travail [Dietrich, et al., 2010].

Ce basculement implique que l'acteur n'existe comme tel, dans son autonomie, qu'à condition d'avoir fait preuve de son efficacité ; c'est la performance individuelle qui devient dans ce contexte exacerbée. La notion de compétence apparaît alors riviée à celle de l'action et ne peut se saisir indépendamment d'elle. Elle n'est définie que dans un contexte de travail précis [Cadin, et al., 2007]. L'évolution que l'on constate ne signifie pas l'abandon de la qualification, mais met l'accent sur de nouvelles composantes mobilisées par l'individu comme le savoir-faire ou le savoir-être pour réaliser son travail. En effet, dans la gestion des compétences, l'engagement subjectif de l'individu est considéré comme une condition de la productivité de son travail.

En somme, le développement du modèle de la gestion des compétences s'associe aisément au fait de « *décentraliser une partie du pouvoir de décision auprès des équipes de base pour qu'elles puissent répondre à la montée en complexité des performances* » [Zarifian, 2004, p. 28]. Cet état des choses, valorisé pendant un certain temps dans les recherches en management puisqu'associé à des rendements et adaptabilités meilleurs, semble aujourd'hui poser des questions concernant les conséquences « négatives » de ce surinvestissement [Retour, et al., 2009]. Cette approche demeure relativement récente et encore trop peu développée, mais c'est souvent en termes de charge de travail que les exigences de la gestion des compétences se traduisent. En effet, prendre part à la décision et être totalement

---

<sup>1</sup> Dans ce travail, nous utilisons de façon indifférenciée les expressions « gestion des compétences » et « gestion par les compétences ». Nous renvoyons le lecteur au travail de Defélix et ses collègues [2008] pour une analyse des différents niveaux de gestion des compétences.

responsabilisé des aux performances atteintes mènent inéluctablement à une redéfinition des modes de fonctionnement. Temps de travail, concentration, sollicitations mentales et responsabilités etc... viennent peser sur les modes opératoires auxquels les salariés, et tout particulièrement les cadres, sont désormais soumis.

L'objectif de cette étude est donc d'une part de jeter un regard critique sur les limites de l'usage de la gestion des compétences dans les entreprises. Ce travail vient ainsi relativiser le discours positif dominant la littérature concernant le modèle de gestion des compétences pour s'interroger sur l'impact des pratiques qui lui sont inhérentes sur les risques psychosociaux. D'autre part, il s'agit de démontrer dans quelle mesure cette logique de fonctionnement et de contrôle managériale des performances est-elle associée à une perception d'une charge de travail qui va venir transformer la connaissance que nous avons jusque là de ce stresser organisationnel. Il s'agit de voir comment les composantes « traditionnelles » de la charge de travail sont-elles transformées par le modèle de gestion des compétences et comment d'éventuelles autres composantes pourraient se rajouter par le biais d'un tel modèle. Nous retenons comme cible première les cadres, car c'est cette catégorie professionnelle à laquelle sont principalement destinées les pratiques de gestion des compétences.

Pour ce faire, nous revenons dans un premier temps sur certaines clarifications conceptuelles au sujet de la gestion des compétences et de la charge de travail, ainsi que les zones de rapprochement entre ces deux concepts. Nous étayons par la suite la démarche et les résultats issus d'une étude qualitative à visée exploratoire menée grâce à des entretiens semi-directifs auprès de vingt cadres. Celle-ci nous renseigne sur les composantes de la charge de travail perçue par des cadres évoluant dans des contextes de travail qui appliquent la gestion des compétences. Les résultats de cette étude permettent également de distinguer différents profils de cadres face à la charge de travail. Les portées managériales et théoriques de ces résultats sont enfin discutées en tenant compte des limites inhérentes de l'étude.

## **1. Cadre conceptuel**

L'essor que connaît désormais la gestion des compétences dans les entreprises françaises prouve, dans une certaine mesure, l'utilité du passage opéré d'une logique de qualification ou de poste à une logique de compétence. Les gains en productivité et en adaptabilité semblent indéniables puisque la responsabilisation et l'autonomie associées à la philosophie de gestion des compétences paraît bénéfique pour l'individu et pour l'entreprise. Mais le revers de la médaille est tout de même bien présent dans ce contexte qui pousse constamment au dépassement de soi et au surinvestissement. C'est l'augmentation voire la transformation de la perception de la charge de travail qui est dans ce cas mise en avant. Quelles transformations sont donc opérées au niveau de la conception de ce stresser organisationnel par excellence dans un contexte où la compétence est au centre du discours et de la pratique managériale ? Quels sont les nouveaux contours de la charge de travail telle qu'elle est perçue par les cadres soumis à une logique de gestion des compétences ? Les premières clarifications conceptuelles que nous présentons sont guidées par ces principales interrogations.

### ***1.1. Le modèle de gestion des compétences : Une conception nouvelle de l'individu au travail***

Nous nous intéressons dans ce travail à la compétence dans sa dimension individuelle, comme étant la capacité d'un individu à mobiliser et à combiner des ressources (connaissance, savoir-faire et comportements) en vue de mettre en œuvre une activité déterminée [Loufrain-Fedida & Saint-Germes, 2012]. La gestion des compétences est

l'ensemble des actions managériales engagées par une organisation afin de gérer et de développer les compétences. Diverses sont les définitions de la gestion des compétences mais toutes convergent sur un point : sa diffusion tend à s'accroître [Soderquist, et al., 2010].

Malgré la richesse des définitions, c'est encore le triptyque, du « savoir, savoir-faire et savoir-être », qui représente, dans la pratique, l'une des définitions de la compétence individuelle la plus répandue [Durand, 2000]. Martory et ses collègues [2008] proposent, quant à eux, d'appréhender les compétences requises pour un métier sur la base de quatre, et non trois, paramètres : les savoirs (connaissances requises), les savoir-faire (expériences et pratiques maîtrisées requises), les savoir-être (attitudes et comportements favorables requis) et les savoir-évoluer (capacités à évoluer).

La gestion des compétences repose sur différentes pratiques et outils de gestion des ressources humaines à savoir la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), le recrutement, l'évaluation, la formation, la rémunération, la mobilité et la gestion des carrières, etc... [Dietrich, et al. 2010]. Le recrutement d'un individu s'effectue à partir des compétences qu'il détient, en prenant bien soin qu'elles soient en cohérence avec les compétences requises et définies dans le référentiel compétence de l'emploi. La mesure et l'évaluation des compétences se fait à partir d'un bilan de compétences, d'un entretien d'appréciation et d'une grille de niveaux dans laquelle on positionne le salarié. L'évolution des compétences se réalise grâce à la formation, à l'issue d'un entretien qui permet de définir les besoins du salarié en mesurant l'écart entre les compétences de ce dernier et le référentiel de compétences cible. L'amélioration de l'implication s'effectue avec une rémunération équitable et une satisfaction de son besoin de reconnaissance avec une rétribution conforme à ses compétences et à son potentiel. La mobilité favorise l'élargissement et la diversification de ses compétences. La validation des acquis de l'expérience (VAE) reconnaît ses compétences et lui octroie éventuellement un diplôme.

Ainsi, dans ce contexte on voit émerger une nouvelle gestion des hommes, davantage personnalisée, qui tient compte de la performance (et donc de la compétence) du salarié et dont l'outil principal est le « référentiel de compétences », qui consiste à dresser la liste des compétences requises pour un métier donné. Certaines pratiques de GRH seront de ce fait conçues à la carte, en fonction des compétences du salarié et de ses performances (rémunération variable, trajectoire professionnelle, DIF, bilan de compétences, VAE...). Le nouvel accord sur la compétitivité et la sécurité de l'emploi signé le 11 Janvier 2013 entre les partenaires sociaux met, dans cette même ligne de conduite, l'accent sur le caractère individuel de la formation professionnelle.

Le recours aux référentiels de compétences vise désormais à définir les nouvelles normes de performances et seuils permettant, à priori, de discriminer les salariés entre eux. Il y aura ceux qui grâce à un surinvestissement important vont pouvoir se plier à ces nouvelles exigences et ceux qui ne pourront pas suivre le rythme et se verront distancés, voire condamnés à ne plus évoluer dans l'entreprise puisque le maintien et l'amélioration des performances ne sont pas assurés. Ainsi, la gestion des compétences semble appeler à toujours plus de mobilisation des ressources de l'individu au travail. Cette mobilisation et sollicitation incessante nécessite sur le plan théorique une nouvelle évaluation de la charge de travail.

## ***1.2. La charge de travail : un stressor organisationnel « toujours » présent***

La charge de travail est considérée comme le facteur de stress le plus important, et ce quel que soit le métier en question. Très tôt dans ce champ de recherche l'on reconnaît que ce stressor organisationnel est la cause principale de risques psychosociaux majeurs - le stress et

l'épuisement professionnel - puisque impactant directement les ressources physiques et mentales des salariés. La charge de travail couvre différents aspects qui relèvent tant des contraintes physiques que psychologique et mentales [Dejours, 1980 ; Halbesleben & Buckley, 2004]. L'incitation pressante et continue des capacités motrices et intellectuelles de l'homme constitue l'essentiel de la charge quantitative de travail qui provoque un sentiment d'épuisement et d'érosion des ressources [Schaufeli & Enzmann, 1998]. Les rythmes et les cadences imposés par des modes opératoires contraignants provoquent la fatigue progressive du corps, d'abord, puis des facultés émotionnelles et cognitives des individus ensuite [Demerouti, et al., 2001]. Le nombre de dossiers à traiter, les contraintes de temps de réalisation et de rendements chiffrés sont notamment associés à ce volet de la charge de travail [Spector, Dwyer & Jex, 1988].

À cette première facette de la charge de travail, s'ajoute une autre variante qui a longtemps été associée aux métiers de contact et d'assistance mais qui concerne désormais tout corps de métier. Il s'agit de la charge psychologique et émotionnelle de travail. Elle caractérise l'astreinte psychologique qui peut émaner des échanges avec les autres personnes au travail. Pour les métiers de contact tel que le personnel soignant elle caractérise la demande émotionnelle qui émane non seulement de l'échange avec les patients en situation de souffrance, mais également les sollicitations de la part de la famille de ces patients, qui ont besoin d'informations et de réconfort [Bakker, et al., 2000 ; Glazer & Beehr, 2005]. Pour les autres corps de métier, la relation avec autrui définit les échanges qu'un salarié peut avoir avec les parties prenantes de son activité, que ces personnes soient des collègues, un supérieur hiérarchique – des interlocuteurs internes – ou des clients ou fournisseurs, dans le cas d'interlocuteurs externes.

La littérature sur les causes organisationnelles des risques psychosociaux est à ce jour riche d'un nombre important d'échelles de mesure de la charge de travail qui, soit distinguent entre ces deux facettes de ce stresser organisationnel (charge quantitative et charge qualitative), soit les intègrent. Ces échelles présentent également la particularité d'être, pour une grande partie d'entre elles, peu sensibles aux spécificités de certaines professions. Ainsi, l'accent sera mis sur l'intensité des manifestations de charge de travail et sur la fréquence de l'occurrence de ces situations de surcharge sans trop de saillance par rapport aux caractéristiques des populations interrogées à ce sujet. Mais loin de ce débat qui remet en question l'acuité des échelles de mesure de la charge de travail, et spécifiquement celle destinée à une population de cadre, lorsque nous analysons les acceptations de ce concept et les items formant les échelles de mesure les plus utilisées, nous remarquons que trois composantes principales semblent récurrentes : 1) le temps de travail, 2) la quantité et la pénibilité physique et psychologique du travail et 3) la qualité des relations avec les partenaires dans l'entreprise et en dehors de celle-ci. Des thèmes récurrents qui pourtant nécessitent d'être réévalués au vu des mutations que connaissent tous les métiers et notamment le métier de cadre, où la logique de compétence introduit de nouvelles contraintes qui viennent modifier la charge de travail et la perception que les acteurs ont de ce stresser organisationnel.

### ***1.3. Les caractéristiques de la charge de travail à la lumière des contraintes générées par la gestion des compétences***

Le déploiement dans les entreprises des pratiques accompagnant la gestion des compétences des individus introduit de nouveaux modes de fonctionnement qui, comme nous l'avons développé un peu plus tôt, ont pour visée de faire participer tous les salariés dans les processus de prise de décision, de les responsabiliser par rapport à leurs performances et de toujours exiger des progressions dans les compétences mobilisées. Les systèmes de

management par objectif et d'appréciation du personnel s'inscrivent directement dans cette logique. Les pratiques de *forced ranking*, qui consistent à classer les salariés en fonction de leurs performances dans des catégories dont les quotas sont prédéterminés, connaissent également une forte diffusion. Elles obligent les managers de l'entreprise à identifier un certain pourcentage de « bons » et de « mauvais » salariés, alors que, par le passé, ils avaient tendance à homogénéiser les résultats de leurs collaborateurs. Ces pratiques induisent une pression forte en matière de résultat pour le salarié.

Si les ouvriers reçoivent plus fréquemment des primes d'ancienneté ou liées aux contraintes de poste (pénibilité, risque...), la part des bonus est particulièrement élevée pour les cadres : un cadre sur deux perçoit des primes de performance individuelle ou collective, cette proportion s'élevant avec l'échelle des salaires [Bignon & Folques, 2009]. Ces pratiques soumettent les salariés à une sorte de *benchmarking* interne introduisant une pression concurrentielle forte au sein de l'entreprise ; ce qui n'est pas sans imposer une certaine charge psychologique auprès notamment des cadres pour qui cette pratique devient la norme.

Cette introduction des indicateurs de performance et des bonus qui leur sont associés n'est pas neutre. Elle est le signe d'une transformation profonde des organisations et du rapport au travail : désormais, le marché est entré au cœur de l'entreprise. Le contrat de travail caractérisé par le principe de subordination tend, par là même, à évoluer vers un contrat commercial. La gestion des compétences renverse ainsi la logique sociétale française, qui, dans le couple poste/individu, donne une primauté gestionnaire au premier. Un tel renversement est particulièrement congruent avec la volonté de « déstructurer » l'organisation du travail taylorisé pour libérer les énergies et surtout pour rendre plus efficaces les capacités de régulation. Cette évolution permet un transfert d'une partie de la responsabilité de l'entreprise vers le salarié, ce qui impacte forcément la charge de travail.

Selon la démarche de gestion par les qualifications, l'échange salarial serait un échange de subordination contre sécurité de l'emploi. Or, la logique compétence implique justement un risque nouveau pour les salariés : celui de l'obsolescence des compétences requises par l'employeur [Masson, et al., 2006]. En effet, la définition des compétences attendues des salariés change en fonction de l'évolution des besoins techniques et organisationnels. Le nouvel échange salarial serait alors un échange de performance contre maintien de l'employabilité.

Affirmant une rupture avec la logique de qualification, la logique compétence met ainsi l'accent sur les capacités d'action et d'initiative des individus dans leurs situations professionnelles. Cette évolution constitue une charge de travail nouvelle pour le cadre au sein de l'organisation et une source de transformation du contenu de son travail. En effet, le vocabulaire à connotation positive mobilisé pour décrire le salarié « compétent » (créativité, autonomie, flexibilité, etc...) peut cacher une charge supplémentaire au travail.

Certains auteurs soutiennent l'idée que le modèle de gestion des compétences correspond à la forme la plus achevée de l'aliénation de l'individu aux intérêts de l'entreprise [Durand, 2000 ; Courpasson, 2000]. Elle traduit une individualisation de la relation salariale et l'accroissement de la responsabilité des salariés à l'égard du résultat [Reynaud, 2001]. En outre, la gestion des compétences a eu pour effet de mettre en évidence, comme jamais auparavant, ceux et celles qui ne peuvent plus (ou ne veulent plus) développer leurs compétences [Bouteiller & Gilbert, 2005]. Sa fonction qualifiante laisse alors la place à une logique de marginalisation, voire d'exclusion des « incompetents ».

Les transformations du travail et de son cadre d'exécution opérées par la logique de gestion des compétences engendrent directement une certaine « pénibilité » qui désormais caractérise

l'exécution des tâches au quotidien. La charge de travail est de ce fait transformée pour dépasser le cadre de la quantité du travail ou de l'astreinte mentale qui l'accompagne pour intégrer des paramètres d'exigences de performances tels que la responsabilité, la gestion de l'incertitude, la pression temporelle et les discontinuités dans l'exécution des tâches qui contribuent à augmenter la charge mentale et physique de travail.

En combinant la vision « traditionnelle » de la charge de travail exposée dans la section précédente avec ce qui la caractérise désormais sous l'impulsion de la gestion des compétences, nous retenons quatre axes pour définir ce stresser organisationnel : 1) le rapport au temps ; 2) le rapport à la difficulté d'exécution ; 3) le rapport aux autres et 4) le rapport aux exigences de performances. C'est cette composition particulière de la charge de travail que nous mettons à l'épreuve dans notre étude empirique.

## **2. Méthodologie de recherche et Résultats**

L'objet de notre recherche portant sur la perception de la charge de travail par des cadres évoluant dans un contexte de gestion des compétences, le choix d'une démarche de recherche exploratoire nous a de ce fait paru évident et nécessaire. En effet, cette démarche, tel que le défend nombre de chercheurs [Wacheux, 1996 ; Grenier & Josserand, 2003], nous permet la description d'un phénomène peu ou prou étudié empiriquement et/ou théoriquement et d'aller à la rencontre des acteurs pour connaître leurs représentations et être au plus près du sens qu'ils attribuent au phénomène étudié, à sa portée et à ses contours.

### **2.1. Démarche d'enquête et échantillon**

Une approche qualitative à visée exploratoire s'appuyant principalement sur des entretiens semi-directifs a donc été menée au cours des mois de Janvier et Février 2013 auprès de vingt cadres. Le format des entretiens semi-directifs a été préféré pour cette étude car ils permettent de mieux analyser le contexte et la logique d'argumentation des acteurs. Les entretiens d'une durée moyenne d'une heure ont été réalisés par les deux chercheurs.

L'examen de la littérature traitant de la charge de travail ainsi que celle relative à la gestion des compétences nous a largement orientés dans la construction du guide d'entretien. Outre les traditionnelles questions introductives de présentation du participant, de son entreprise et de son métier, quatre thèmes principaux nous ont semblé importants à étayer. Ils concernant, pour trois d'entre eux, les paramètres traditionnellement associés à la mesure de la charge de travail, ainsi que les éléments relatifs aux exigences de performance et d'atteinte des objectifs qui caractérisent la gestion des compétences. Ainsi différentes questions ont concerné :

- ✓ Le temps de travail : l'organisation du temps de travail du cadre, les écarts entre le temps prescrit et le temps réel ;
- ✓ Les exigences du travail : la quantité de travail, la complexité et la difficulté de la mission ;
- ✓ Les relations au sein de l'organisation : la nature des échanges avec des acteurs internes et/ou externes à l'entreprise ;
- ✓ Les exigences de performance : l'existence d'une gestion par les compétences et ses exigences en termes d'évaluation, de performance et d'atteinte des objectifs.

Egalement, des questions sur les conséquences de la charge de travail en termes de risques psychosociaux ont été posées en conclusion de chaque rubrique et à la fin de l'entretien.

Nous avons mobilisé le réseau personnel et professionnel des chercheurs pour constituer notre échantillon de cadres qui reste un échantillon de convenance. Le choix des participants a été conditionné dans une grande mesure par leur disponibilité et leur acceptation de participation à cette recherche et le fait de travailler dans un contexte de gestion par les compétences. Le taux de participation est autour de 30% par rapport aux demandes d'entretiens que nous avons envoyées. Les vingt interviewés travaillent dans des grands groupes qui ont mis en place de façon formalisée une gestion des compétences (voir tableau 1 pour plus de détails). Les entretiens ont été enregistrés, puis retranscrits. La retranscription des entretiens a permis de constituer un corpus documentaire sur la perception de la charge de travail chez les cadres d'à peu près 300 pages.

Il nous a semblé, au vu de nos analyses, que ce corpus nous permettait d'arriver à une saturation des informations concernant la perception des cadres par rapport à la charge de travail dans un contexte de gestion des compétences [Miles & Huberman, 1994].

**Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon**

<b>Fonction</b>	<b>Entreprise</b>	<b>Âge</b>	<b>Sexe</b>	<b>Ancienneté dans l'entreprise</b>
Manager achat	Industrie automobile	36 ans	Homme	6 ans
Contrôleur de gestion sociale	Organisme d'assurance maladie	30 ans	Femme	4 ans
Responsable informatique	Entreprise de service postale	41 ans	Homme	10 ans
Responsable département achat	Entreprise de service dans l'industrie gazière	38 ans	Homme	8 ans
Informaticien-Consultant	Société de services informatiques	46 ans	Homme	20 ans
DRH	Fournisseur de téléphonie	50 ans	Femme	30 ans
Responsable SIRH	Courtier d'assurance	29 ans	Homme	4 ans
Directeur	Organisme de conseil	60 ans	Homme	30 ans
Conseiller formation et développement professionnel	Industrie aéronautique	46 ans	Femme	21 ans
Responsable engineering	Industrie de transport	40 ans	Homme	4 ans
Manager Achat	Industrie automobile	43 ans	Homme	7 ans
Responsable de l'administration des ventes	Entreprise de service informatique	42 ans	Homme	11 ans
Acheteur de prestations intellectuelles	Entreprise d'assurance	37 ans	Femme	2 ans
DRH	Entreprise du secteur bancaire	57 ans	Homme	37 ans
Chargé de clientèle juridique	Cabinet d'expertise comptable et de commissariat aux comptes	50 ans	Femme	10 ans
Responsable du service rechange et réparation	Industrie électrique	35 ans	Homme	4 ans
Souscripteur de risque	Entreprise d'assurance	32 ans	Homme	5 ans
Chargé du marketing achat	Industrie aéronautique	53 ans	Homme	29 ans
Responsable SIRH	Industrie aéronautique	46 ans	Homme	20 ans
Directeur de l'organisation commerciale	Industrie du cosmétique	48 ans	Femme	23 ans

## 2.2. Résultats

Les données qualitatives recueillies ont été soumises à une analyse thématique transversale qui a fait émerger deux résultats majeurs : le premier spécifie les différentes composantes de la perception de la charge de travail dans un contexte de gestion des compétences ; le deuxième présente quatre profils de cadres selon la perception de la charge de travail.

### 2.2.1. Les composantes de la charge de travail chez les cadres dans un contexte de gestion des compétences

Conformément aux propositions issues de la revue de la littérature, la charge de travail est envisagée selon quatre axes relatifs à la perception du temps de travail, à la pénibilité de celui-ci, aux relations dans l'organisation et enfin aux exigences en termes de compétences et de performances. Les résultats sont discutés au vu de ces quatre composantes.

#### **DÉCALAGE ENTRE TEMPS DE TRAVAIL PRESCRIT ET TEMPS DE TRAVAIL RÉEL CHEZ LES CADRES**

La notion de temps dans la conception de la charge de travail est envisagée soit selon la durée de travail (nombre d'heures de travail par jours) [Jex, 1998] soit selon l'adéquation entre le temps disponible et celui nécessaire à l'exécution des tâches [Dejours, 1980]. Chez notre échantillon d'étude, c'est surtout le décalage entre la durée prescrite (dans le contrat de travail) et la durée réelle d'une journée de travail qui se manifeste. Pour la majorité des interviewés l'écart est important, en moyenne de 2 h. Un répondant affirme par exemple qu'il travaille « *entre 10 et 12h c'est une moyenne.... Ensuite, j'arrive ici soit très tôt soit un petit peu plus tard, ce n'est pas le problème puisque la journée continue jusqu'à 20h ou plus* ».

Pendant, cet écart n'est pas envisagé comme une source de pénibilité puisque pour cette population ce paramètre est parfaitement intégré voire accepté. Chez les cadres la notion de temps de travail s'efface devant l'obligation de résultat et la réalisation de la mission. Ce constat est partagé par l'ensemble des cadres interrogés dans le cadre de cette enquête tel qu'en témoigne certains dires qui affirment que « *je vous ai dit que je travaille de 8h à 19h30, je pense que je fais un tout petit peu plus que ça d'heures de travail...mais un directeur n'a pas d'heures de travail...* ». Un responsable d'équipe achat nous affirme également que « *c'est toujours pareil, officiellement il n'y a pas tellement de prescription. Les contrats de travail contiennent une clause qui dit que les cadres doivent en gros travailler 8h, la notion de temps de travail n'est pas véritablement abordée, ils doivent mettre en œuvre les moyens nécessaires pour l'accomplissement des missions qui leurs sont dévolues, enfin c'est quelque chose qui est exprimée à peu près dans ce sens* ».

Ce dépassement s'explique par le nombre important d'activités inhérentes au travail de cadre et aussi le caractère fragmenté de son activité dans un contexte de gestion par les compétences [Dieumegand, et al, 2004]. L'analyse des propos recueillis nous dévoile qu'une grande majorité des répondants a décrit une journée type de travail en évoquant principalement quatre activités : 1) la gestion du courrier électronique ; 2) les réunions ; 3) les activités de management des équipes et 4) le traitement des dossiers. Ces quatre activités sont synonymes d'une évolution du travail du cadre qui était auparavant davantage confiné dans le traitement des dossiers. Il signe une évolution du métier vers davantage d'activités de coordination, de *reporting* et de management.

La gestion du courrier électronique semble une activité à part entière qui accapare une part très importante d'une journée de travail et qui exacerbe certaines contraintes professionnelles [Metzger & Cléach, 2004]. Pour l'un de nos répondants : « *... il y a un vrai problème de priorisation des actions par ce que si on décortique déjà les mails on en reçoit de plus en plus ça devient une facilité de communication mais aussi une vraie pollution, une vraie nuisance,*

*plus ça va, plus il y a de pièces jointes, et plus ça va plus il y a des gens en copie par ce que les gens diluent les responsabilités ne veulent pas s'exposer, donc s'imaginent qu'en mouillant X, Y, et Z, ils se dédouanent en partie de la responsabilité ».*

Une importance similaire est accordée aux réunions qui deviennent également une contraintes pour les cadres tel que l'affirme l'une des personnes interrogées pour qui : « ... *les réunionites à répétition et à doublons d'acteurs, ça vous fait perdre du temps quoi, ça vous fait vraiment perdre du temps* ». Lors de ces réunions, les cadres font souvent du *reporting* pour présenter les résultats d'une activité en cours et pour que cela serve de base pour les évaluations des objectifs ou des missions effectuées [Clot, 2009].

#### **MULTIPLICITÉ DES SOURCES DE PÉNIBILITÉ POUR LES CADRES**

La littérature traitant de la pénibilité inhérente à la charge de travail est assez féconde [Cooper, 2001 ; Karasek, 1979 ; INSEE, 2009]. Pour ne citer qu'un seul travail qui nous propose une synthèse intéressante de toute la littérature sur le sujet, le rapport de l'INSEE [2009] qui se base largement sur les idées défendues dans le modèle de Karasek [1979], qui met en avant les exigences psychologiques au travail, et le modèle de Siegrist et ses collègues [2004], qui lui met en avant les efforts fournis au travail ; ce rapport aborde la question de la pénibilité selon deux aspects : un aspect qualitatif (complexité des tâches, concentration, demandes contradictoires, etc...) et un aspect quantitatif (contraintes de rythme, quantité de travail excessive, etc...).

Pour notre échantillon, six principaux facteurs définissent la pénibilité associée à la charge de travail dans un contexte de gestion par les compétences : 1) l'urgence d'exécution des tâches ; 2) l'empiètement du travail sur la vie privée ; 3) la quantité de travail par rapport au temps d'exécution ; 4) la difficulté d'anticipation ; 5) la difficulté de concentration ; et 6) les interruptions.

L'urgence d'exécution des tâches est surtout soulevée par les cadres dont certaines tâches dépendent d'autres partenaires internes ou externes. Le culte de l'urgence selon l'expression d'Aubert [2003] est une des caractéristiques clés de cette évolution de l'organisation du travail selon une logique client-fournisseur. L'un des répondants nous affirme à ce sujet que « *Ce qui entrave le plus aujourd'hui le travail, c'est l'immédiateté de la réponse...tout le monde attend maintenant une réponse dans la minute...on vous envoie un mail, on vous téléphone pour vous dire que le mail est parti...mais bon le mail on n'est pas obligé de répondre dans la seconde...c'est le problème général de la société d'aujourd'hui, il faut tout faire dans l'immédiat alors que par définition, moi je suis quelqu'un qui m'organise, une réunion je la prends 5 semaines à l'avance, et je la prépare les jours qui précèdent, je ne la prépare pas le matin, donc...mais il y a des gens qui fonctionnent toujours à la dernière seconde...à la limite, le pire, c'est ça, c'est l'urgence liée aux nouvelles technologies de communication qui permettent de faire travailler très très vite, qui permettent d'avoir beaucoup d'informations et ça, c'est clair que ça déstructure le travail et l'organisation...».*

L'empiètement du travail sur la vie privée chez les cadres interrogés se manifeste par le fait de travailler le soir et/ou le weekend. Cet engagement dans le télétravail est considéré comme un choix largement contraint [Metzger & Cléach, 2004]. Selon l'étude Guilbert et Lancy [2005] 68% des cadres emportent du travail chez eux contre 29% des salariés et 55% des cadres reçoivent des appels professionnels en dehors du travail contre 38% des salariés. Les moyens informatiques permettent aux cadres d'avoir un accès aux dossiers et aussi à la messagerie électronique. L'inexistence pour les personnes interrogées d'un cadre réglementaire de télétravail, suppose que le travail en dehors de l'entreprise est un empiètement sur la vie privée. Ces situations semblent assez fréquentes « *C'est cyclique dans*

*l'année, mais en temps normal, c'est une dizaine d'heures [de travail]... ça peut monter si on ramène les 2 fois 6 h qu'on passe le samedi et le dimanche... en moyenne ça peut aller beaucoup loin... quand on a des charges dans l'année importantes, notamment quand on fait soit des choix fournisseurs très forts soit des politiques d'achat, des choses comme ça... on peut même travailler le week-end... le soir c'est tous les jours ».*

La quantité de travail constitue également un élément important de la charge de travail. C'est le déséquilibre entre la quantité de travail et le temps d'exécution qui semble pour les personnes interrogées délétère. Cette charge s'accroît surtout dans un contexte de crise économique ce qui suppose moins de moyens et de ressources pour réaliser l'ensemble des tâches : *« On est toujours au four et au moulin, on fait 10 choses à la fois, on ne termine jamais les choses à 100% mais plutôt à 85%, on a toujours une impression, comment dirais-je, de ne pas totalement peaufiner, d'avoir un peu réalisé des choses dans l'urgence donc on pourra le déplorer mais en même temps je pars aussi du principe que c'est un petit peu ce que demande l'entreprise et c'est aussi à moi de m'adapter ».*

Une autre caractéristique de la pénibilité est celle de la difficulté d'anticipation. Elle constitue une contrainte pour les cadres désireux de fournir un travail de qualité [Clot, 2008]. La difficulté d'anticipation est essentiellement une caractéristique des métiers opérationnels qui sont dans une relation de client-fournisseur au sein de l'organisation. Selon un cadre interrogé : *« On pourrait avoir le temps si on arrivait à anticiper..., on sait toute l'année le cheminement, d'ailleurs on a un échéancier où on sait que tel mois on va entrer dans la période des mesures salariales, tel autre mois etc..., donc on peut à chaque fois anticiper en se disant attention, le comité carrière ça va démarrer dans un mois, faudrait peut être qu'on prévoit la maquette de réalisation, on se met d'accord, vu qu'on s'arrête aux données de 2012, bien décembre 2012 ça y est on a largement clôturé, on peut déjà lancer le calcul des indicateurs et ça c'est quelque chose qu'on ne fait pas, et si ça se faisait à ce moment là, la répartition du travail, la charge de travail etc..., on serait vraiment sur quelque chose, entre guillemets, de normal où on ne serait pas là à travailler dans l'urgence, donc c'est l'anticipation qui manque ».*

L'exigence de concentration constitue également pour les cadres un paramètre de la charge de travail. Pour l'un de nos répondants la nécessité de concentration est associée à la complexité qui caractérise son travail. Il affirme ainsi que son travail est *« complexe oui, pas difficile, ça demande énormément de concentration alors que le DRH est dérangé toutes les 5 minutes donc ça demande effectivement une concentration assez importante, une capacité aussi à s'abstraire, qui fait que des fois la porte est ouverte, et je travaille plutôt avec la porte ouverte, et il peut y avoir une bombe dehors je ne l'entendrais même pas, donc j'ai aussi cette capacité à ne pas entendre pour pouvoir justement me focaliser sur les éléments ».*

Un autre aspect de la pénibilité sur lequel s'expriment les cadres interrogés concerne les interruptions dans la réalisation des tâches. Ces interruptions sont dues aux courriers électroniques, au téléphone, aux sollicitations des différents collègues et collaborateurs... Les propos de l'un des cadres interrogés nous semblent édifiants à ce sujet : *« C'est vrai que dans la journée entre les mails qui arrivent, j'ai toujours une petite fenêtre qui se met en bas à droite avec le début du contenu du mail et donc la curiosité est facilement piquée au vif, on est tout de suite tenté de répondre et on entend le blackburry qui vibre, etc.... c'est vrai que c'est infernal on peut vite se faire bouffer, les coups de fil, en plus de ça et les gens qui débarquent dans le bureau pour raconter leur vie ou demander ceci cela. Moi je sais que je ne le vis pas forcément très bien ».*

## **LES EXIGENCES DES PARTENAIRES PROFESSIONNELS COMME VECTEUR DE PÉNIBILITÉ**

Le rapport aux autres dans l'entreprise est envisagé dans la littérature selon deux perspectives qui peuvent paraître contradictoires. En effet, les travaux notamment de Karasek et Thorell [1990] mettent l'accent sur le support que peut procurer les partenaires d'un salarié dans l'entreprise ; on parle alors de soutien social. Mais le rapport aux autres est également envisagé selon les contraintes et conflits qu'ils génèrent ; on parle alors dans ce cas d'un facteur de stress organisationnel [Spector & Jex, 1998]. C'est cette deuxième approche du rapport à l'autre dans l'organisation qui va nous concerner de plus près dans ce travail. En effet, les échanges avec autrui et en particulier les exigences qu'ils engendrent, peuvent être une source de difficulté pour un cadre. Dans l'exercice de ses fonctions, le cadre est généralement en rapport avec des partenaires internes (collègues, collaborateurs, clients internes, supérieur hiérarchique etc....) et des partenaires externes (clients, fournisseurs, administrations publiques etc....).

Lorsque nous avons interrogé les participants à l'enquête, ceux-ci nous ont décrit nombre de situations d'échange avec leurs partenaires en entreprise qui sont perçues comme une contrainte au travail. C'est le cas par exemple d'un cadre qui affirme que « *Euh...ouais il y en a certains qui peuvent me causer des problèmes... dans mon activité il y a certaines tâches où je suis prescripteur, où je donne des modes opératoires, des procédures à respecter, des processus à suivre etc...., beh ceux qui ne les respectent pas beh ça va être des sources de problèmes...pour moi...il faut que j'aille faire la police et c'est un peu ennuyeux parce que du coup ça prend du temps...alors qu'on a fait le travail en amont pour que tout se déroule correctement et du coup quand on est obligé de refaire un peu la visite derrière c'est...* ».

Les échanges conflictuels avec autrui concernent également les échanges avec des partenaires externes à l'entreprise. Pour l'un de nos répondants « *Lorsque les clients ne nous donnent pas ce qu'il faut, il faut courir après, on perd un temps fou avec tout ça, parce qu'on leur donne des informations ensuite ils font n'importe quoi et il faut toujours toujours leur répondre... C'est du temps perdu ce n'est pas vraiment du travail quand on met 3 heures à obtenir un interlocuteur [...], pendant ce temps-là c'est difficile puisqu'on a le téléphone en main, on ne peut pas faire autre chose mais c'est plutôt lié à des points extérieurs, si tout se passait comme on le voudrait il n'y aurait pas de soucis, mais il y a toujours un grain de sable parce qu'il nous manque un élément* ».

## **LES EXIGENCES GÉNÉRÉES PAR LE MODÈLE DE GESTION DES COMPÉTENCES**

La notion de compétence n'est pas tout à fait étrangère aux modèles qui traitent traditionnellement de la charge de travail. Nous trouvons, par exemple, une référence claire à cette notion dans le modèle de Karasek [1979] ; notion par laquelle il traduit la latitude décisionnelle dont peut disposer un salarié pour faire face à la demande émanant du travail. C'est même en termes de pouvoir décisionnel (au sens des opportunités de participation à la prise de décision) que « la compétence » est présente dans ce modèle [Karasek & Theorell, 1990]. Par contre, ce que la gestion par les compétences implique en termes de charge de travail demeure à notre connaissance un champ quasi vierge.

La gestion des compétences est fondée sur l'idée que l'acteur n'existe comme tel, dans son autonomie, qu'à condition d'avoir fait preuve de sa performance. Elle met l'accent sur de nouvelles composantes liées à l'individu et mobilisées par lui, comme le savoir-faire ou le savoir-être. D'expérience collective, le travail est ainsi devenu une épreuve personnelle, où chacun doit faire constamment la preuve de sa performance et de ses compétences [Durand, 2004]. Les exigences d'excellence et d'engagement total que revendique le modèle de gestion des compétences peuvent conduire à la souffrance au travail.

Cet engagement est variable selon 1) les caractéristiques des objectifs ; 2) l'adéquation entre les exigences en termes de compétences et la disponibilité des moyens ; et 3) les pratiques d'évaluation des compétences et de la performance.

Les objectifs définis par l'entreprise sont perçus par les cadres en termes de clarté, de chiffrage des objectifs et le caractère réaliste de ces derniers. Certaines de ces caractéristiques des objectifs peuvent constituer une contrainte pour certains cadres : *« Quelques fois ils sont trop ambitieux... mais on peut ne pas tous les atteindre...un objectif peut ne pas être atteint...il faut qu'on justifie pourquoi il n'a pas été atteint et éventuellement ce qu'on a fait d'autres... C'est qu'il a été mal défini au départ...mais beaucoup, enfin un certain nombre d'objectifs ne sont pas bien définis au départ...enfin plus précisément au départ, c'est plus une orientation... On n'est pas, je veux dire on n'est pas sur des objectifs quantitatifs, de chiffres d'affaires ou autres. On est plutôt sur des actions d'appui au réseau ou de négociation avec les partenaires institutionnels, et par définition, le monde bouge donc par définition, les choses... ce qu'on a prévu à un moment donné peut se dérouler autrement en cours d'année et d'autres questions qui peuvent arriver en cours d'année et qui perturbent le programme de travail, mais c'est là justement normal dans une entreprise qui bouge et qui est sujette à l'évolution de son environnement ».*

Aujourd'hui, parler de gestion des compétences fait clairement référence à une vision très intégrée de la compétence au sein de l'organisation [Colin & Grasser, 2007]. La gestion des compétences s'incarne dans des pratiques et des outils formalisés tels que le référentiel des compétences. L'inadéquation des exigences en termes de compétences et les moyens alloués constitue une charge pour les cadres. Selon un cadre interrogé : *« (dans le référentiel) on a la partie bilan, la partie évaluation des compétences, après la partie formation de l'année n-1 si elle a été exécutée et les demandes de formation sur les années d'après... alors justement pour revenir sur la charge de travail etc..., ça a un impact direct sur la formation, parce que là quand je fais l'analyse, les deux dernières années je ne suis pas allée en formation du tout, donc c'est quand même énorme, normalement on est censé aller en formation tous les trois mois quand on est une entreprise qui s'occupe bien de ses agents... ».*

Selon Dejourn [2003] l'évaluation des compétences et de la performance constitue une source de souffrance pour les salariés. Cette évaluation passe par un entretien d'évaluation entre le salarié et généralement son supérieur hiérarchique. Nombre des cadres interrogés considèrent que l'évaluation est difficile à vivre et peut constituer une astreinte mentale : *« Le problème en fait dans ces objectifs c'est qu'ils sont élevés, ils ne sont pas simples à atteindre, bon jusque là je n'ai jamais eu de stress particulier mais cette année ça devient vraiment véritablement costaud et c'est la première fois que je dis ça en X ans, donc la pression, la pression oui oui quand même, ... ce qui me gêne un peu avec le management c'est qu'ils sont dans des logiques un peu technocratiques qui va être de dire, de toute façon c'est plus d'année en année, si c'est 50 millions cette année ça va être 60 l'année prochaine. Ce qui peut me gêner c'est des objectifs qui viennent de tout en haut pas forcément justifiés sur des bases très empiriques et ou ça peut même vite devenir n'importe quoi, et même pire ça peut devenir pousse au crime... dans l'absolu avec cette logique du toujours plus et de la communication financière on pourrait avoir des systèmes totalement hypocrites ».* Un autre répondant présente en ces termes une situation difficile suite à l'évaluation : *« Cette situation de stress bon j'avais une première alerte au mois de juin quand j'ai fait ma première évaluation et qu'on m'a dit qu'on m'a donné l'augmentation toute petite et que l'an prochain ça allait être 0 ceci dit je m'en fous de l'augmentation parce que je gagne correctement ma vie mais le fait que si on vous donne 0 cette année c'est quand même une mauvaise note c'est très pénalisant si on me trouve un poste ailleurs ça m'avait un peu inquiété ».*

### 2.2.2. Une typologie des cadres selon la charge de travail

Les caractéristiques synthétisées dans la première partie de cette analyse nous apportent une lecture nouvelle de la charge de travail perçue par les cadres dans des contextes d'entreprises où on applique les principes de la gestion par les compétences. Celle-ci s'articule désormais autour de quatre axes que sont le temps de travail, la pénibilité, les exigences en termes de relationnel et les impératifs de performance. Le poids du temps de travail est relativisé, mais il demeure cependant présent pour certains. La pénibilité est caractérisée selon six dimensions : urgence ; empiètement de la vie professionnelle sur la vie privée ; quantité de travail ; difficulté d'anticipation ; difficulté de concentration et les interruptions. Les exigences relationnelles se centrent sur les difficultés que génèrent les interlocuteurs d'un cadre. Les impératifs de performance quant à eux s'appréhendent selon trois dimensions : les caractéristiques des objectifs ; les exigences en termes de compétences et la disponibilité des moyens et enfin l'évaluation des compétences et des performances.

Tous les profils que nous avons analysés n'étaient pas identiques. Les perceptions de la charge de travail chez notre échantillon sont nettement différenciées. Cependant, quatre profils semblent émerger, mettant en avant l'imbrication de deux facteurs majeurs : la situation de travail et le parcours socioprofessionnel. Dans le premier facteur nous retenons essentiellement les variables d'autonomie, de pouvoir de décision et de contribution à la valeur ajoutée comme variables de la situation de travail qui rentrent en résonance avec la charge de travail. Pour le deuxième facteur, nous citons l'histoire passée en lien avec la formation, la carrière et les risques psychosociaux et aussi les projets professionnels.

L'autonomie constitue pour les cadres une ressource qui selon son degré permet de mieux gérer la charge de travail. Elle permet de mieux gérer l'urgence, de disposer d'une certaine liberté pour arbitrer entre les exigences de la vie professionnelle et celle personnelle, de disposer d'une marge de manœuvre quant aux relations avec autrui dans l'entreprise et enfin de pouvoir avoir un droit de regard et de négociation par rapport aux objectifs à atteindre. Assimilé à une caractéristique du travail actif selon la typologie de Karasek [1979], l'autonomie, lorsque les salariés peuvent en disposer sans trop de contraintes, constitue un « facilitateur » du travail. Ce constat est retrouvé dans les entretiens que nous avons menés puisque pratiquement tous les cadres interrogés estiment disposer d'une certaine autonomie, mais tributaire surtout du profil du poste.

Egalement, le pouvoir de décision du cadre constitue un facilitateur pour mieux gérer la charge du travail. Ainsi, des cadres dont le poste est positionné à un niveau hiérarchique supérieur géreront mieux la charge de travail qui est la leur parce qu'ils disposeront d'un pouvoir de décision et d'action important [Clot, 2008]. Le pouvoir de décision a un impact, dans ce cas, sur la gestion des urgences (et leur définition), bien entendu, mais également sur l'anticipation et les interruptions pour validation des décisions. Ce pouvoir implique que le cadre est dans un réseau de relations assez tendues avec des partenaires différents. Son poste lui permet aussi de définir lui-même ses objectifs.

Un troisième facteur qui différencie les profils de cadres est celui de sa contribution à la valeur ajoutée. En effet, les cadres en relation direct avec les clients et qui sont dans un poste d'opérationnel ont une perception de la charge de travail plus importante que ceux qui sont dans une logique fonctionnelle. Ainsi la gestion des urgences, l'anticipation, la concentration et les interruptions sont directement concernés par cette variable. Egalement on est dans un réseau de client-fournisseur quand on est directement impliqué dans la création de valeur avec de nombreuses relations avec différents acteurs. Les objectifs sont alors directement impactés puisque définis et mesurés selon la réussite finale du projet ou de la mission.

Sans entrer dans l'analyse des profils psychologiques des acteurs interrogés – ce qui n'était pas l'objet de ce travail –, nous avons tout de même posé des questions sur les antécédents des acteurs en termes de carrière, de formation, d'expositions antérieures à des risques psychosociaux et de projets professionnels futurs. Ces questions ont pour objectif une meilleure connaissance des profils des cadres interrogés et de caractériser le parcours socioprofessionnel des ceux-ci.

Ainsi, en croisant certaines caractéristiques du travail (Autonomie, pouvoir...) et des paramètres liés à l'individu, avec les propos des cadres interrogés dans cette étude, notamment au sujet du caractère stressant des différentes facettes de la charge de travail, nous distinguons quatre profils principaux de cadres qui qualifient leur travail de : « stressant » ; « neutre » ; « prenant » ou « positif ».

### **LE TRAVAIL STRESSANT**

Une situation stressante est caractérisée par une perception de la charge de travail qui dépasse les capacités d'adaptation ou ressources de l'individu. Nous retrouvons ce profil chez certains cadres qui décrivent leur travail avec un faible pouvoir de décision mais tout de même une certaine autonomie, ainsi qu'une contribution forte à la valeur ajoutée. Les cadres correspondant à ce profil ont le plus souvent mis en avant un stress permanent au travail. À ce titre, un cadre opérationnel présente son travail de la façon suivante : « *Mentalement c'est pénible, on se sent quand même lessivé en fin de journée pas physiquement, parce qu'on n'est pas non plus en train de courir dans les couloirs, mais mentalement oui, parce qu'on a eu l'impression de devoir gérer plusieurs choses en un laps de temps minime, donc c'est ça qui est difficile, ... en fin de journée, vous n'êtes pas encore rentrée à la maison que vous stressiez déjà de ce qui vous attend à la journée suivante au fait, ce qui n'est pas bien... Il faut essayer de trouver le juste milieu que je n'ai pas encore trouvé. À vous dire, quand vous prenez une journée de congé vous vous dites c'est une journée perdue parce que vous n'avez pas travaillé, donc l'objectif est de trouver ce juste milieu* ».

Un autre répondant évoque aussi un travail stressant en déclarant : « *Moi je ne suis pas de nature trop stressé, je suis anxieux sur certaines choses mais par moment oui c'est pénible. Au mois de juin dernier, c'était pendant le ramadan, entre la fatigue physique du ramadan et le fait que j'ai beaucoup de choses à régler, là je l'ai très mal vécu, il y a un jour je suis sorti du bureau les tours de la défense elles se sont mises à danser et je suis tombé quoi, mais c'était une fois, je l'ai senti venir, je sentais que je tirais sur la corde, je tirais sur la corde, après voilà j'ai pris deux jours et après c'était reparti et maintenant j'essaie justement d'anticiper ça, quand je sens que ça commence à un peu trop tirer d'une façon ou d'une autre j'essaie de calmer le truc...* ».

Un autre cadre caractérise sa situation comme suit : « *Cette situation de stress bon j'avais une première alerte au mois de juin quand j'ai fait ma première évaluation et qu'on m'a dit qu'on m'a donné une augmentation toute petite et que l'an prochain ça allait être 0 ; ceci dit je m'en fous de l'augmentation parce que je gagne correctement ma vie, mais le fait que si on vous donne 0 cette année c'est quand même une mauvaise note c'est très pénalisant si on me trouve un poste ailleurs ça m'avait un peu inquiété et là j'ai surtout été inquiété en décembre quand je suis allé voir mon directeur qui est au-dessus de mon responsable et qui m'a dit que si je ne m'entendais pas avec mon chef il fallait que je trouve un autre job ; et ce qu'il y avait d'inquiétant c'est qu'entre juin et décembre il s'est passé aussi un autre événement c'est qu'il y a eu une personne qui a été mutée dans une autre direction pour s'occuper aussi de politique achat... mon chef actuel m'a dit que si jamais elle récupérait toutes les politiques achat il faudrait que je trouve un job ailleurs et donc je pensais qu'il me disait ça parce que c'était lui*

*qui le pensait mais quand j'ai discuté avec le directeur en décembre il a dit la même chose il faudrait que je trouve un job ailleurs donc ça a été 2 personnes qui me disaient la même chose finalement alors en fait ils s'étaient parlés et de moi et de ce sujet donc j'ai compris que j'étais dans le collimateur ».*

#### **LE TRAVAIL NEUTRE**

Cette catégorie regroupe les cadres qui sont dans une situation neutre où le cadre est en position de bien gérer sa charge de travail sans qu'il soit dans une situation de surinvestissement. Son contexte de travail est caractérisé par une autonomie forte, mais un pouvoir de décision faible ainsi qu'une contribution modeste à la valeur ajoutée. Egalement, ces personnes peuvent avoir une histoire passée délicate en matière de stress. Ce profil peut cacher chez certains une forme de souffrance cachée liée à un défaut d'implication dans le travail et / ou dans l'entreprise qui se trouve en contradiction avec la logique de compétences. Nous retrouvons cette configuration en particulier chez les cadres des fonctions support qui disposent d'une forte autonomie dans l'exercice de leur métier et ne sont pas dans une dynamique opérationnelle. Ce profil se retrouve aussi chez certains cadres qui ont une longue expérience dans l'entreprise. Ces éléments sont particulièrement saillant au travers des éléments de discours d'un de nos répondants qui se décrit comme « *relativement [Impliqué], plus dans mon travail que dans l'entreprise... c'est plus une dimension affective par rapport à l'entreprise qu'autre chose, [...] maintenant rien qu'en voyant un objet de mail ou le nom de quelqu'un sur mon téléphone, enfin je sais instinctivement que ça va être important ou que ça peut être... et puis de la même façon, je ne suis pas obligé, enfin il y a des choses, des tâches pour lesquelles je dois moins réfléchir parce que c'est des choses qui reviennent régulièrement et que je sais traiter, enfin limite, je ne serais pas à mon bureau j'aurais mon collègue au téléphone, je lui dirais tu fais-ci tu fais ça...tac...tac...et ça marche ».*

Une responsable d'une fonction support qui suit la même logique présente son travail comme suit : « *Le stress est le stress de la période dense, il existe, le reste du temps ça va à peu près, s'il y a des sujets prenants stimulants c'est encore mieux. En fait ce que je dois avouer c'est que je n'ai pas à gérer le stress des petites structures, parce que je sais qu'autour de moi des collègues appartiennent à des structures qui fluctuent beaucoup plus face aux aléas du marché donc il y a du stress dont je ne peux pas parler parce que je ne le vis pas je ne le connais pas, là je suis dans une grande structure... et du coup c'est un stress que je n'ai pas... Ou alors quand j'entends que ça va mal ou qu'on n'a pas des contrats...etc., c'est vrai que c'est un petit peu déstabilisant mais...au fait je ne suis pas stressée de me dire est-ce-que à la fin de l'année j'aurai toujours mon emploi ou est-ce-que l'année prochaine je travaillerais encore parce qu'il me reste encore 20 ans d'ici l'ouverture de mes droits à la retraite, donc ce n'est pas stressant d'être dans une grande entreprise, ce n'est pas stressant, l'explication, je ne sais pas comment l'exprimer, c'est que du coup, je gère un autre stress, qui est plus gérable qui est la difficulté de ceci, du manque d'intérêt dans cela ou problème de disponibilité, je peux rouspéter, être énervée mais c'est un stress acceptable, au regard de certains autres... ».*

#### **LE TRAVAIL PRENANT**

Une situation prenante est caractérisée par un engagement fort du cadre dans son travail. Nous retrouvons ce profil de cadre notamment chez les cadres occupant des postes à très forte responsabilités et plutôt à un niveau supérieur de la hiérarchie. Cette situation caractérise des acteurs avec un pouvoir de décision, une contribution forte à la valeur ajoutée et un surinvestissement au travail.

Un DRH exprime bien cette situation quand il affirme que : « *Mais quand je pense au boulot ce n'est pas la réalisation des objectifs...c'est pour un cas un peu difficile qui trotte dans ma tête ou là on est dans une évolution majeure d'organisation voilà moi j'ai les objectifs de mon patron qui me dit il faudra qu'on réfléchisse à la GRH de cette nouvelle organisation. Quand vous partez avec ça comme amulette le soir, ça c'est vendredi soir, vous avez la nuit du samedi où, vous ne rêvez pas de ça, mais ça vous travaille quoi, mais ça ne veut pas dire que ça m'angoisse ou que ça me stresse ça veut dire que là pour le coup c'est prenant parce qu'on se dit, c'est quoi l'implication, va falloir que je fasse un truc en tant que conseiller il va falloir que je lui dise attention à l'impact de ça, de ça et de ça...après il faudra que j'aille lui parler à lui qui va m'expliquer...voilà après vous avez tout ça qui se met en route. Alors est-ce-que c'est du stress, certainement un peu, est-ce-que c'est de la prise de tête sûrement un peu pendant que je pense à ça je ne pense pas à autre chose...mais voilà tout ça c'est lié après je vais dire bein non ça ne va pas je vais retourner après c'est lié aux responsabilités c'est lié à la confiance qu'on vous met sur... voilà je te mets un truc confidentiel, aide-moi à y voir un peu clair... pour moi le stress est positif, il peut y avoir du stress positif après il devient négatif quand ça vous prend la tête de manière... j'estime aujourd'hui dans ce que j'ai fait dans ma vie, dans ce que j'ai vécu, avoir une certaine puissance...la puissance, c'est je suis droit dans mes bottes, je peux résister, je peux dire des choses en face aux gens, je peux poser des questions qui sont un peu pertinentes, je peux toucher là où ça fait mal...je peux être en compassion, voilà...et je me sens puissant voilà dans mon être, voilà alors le travail a contribué dans d'autres activités, d'autres réflexions, les malheurs de la vie qui m'ont construit voilà...c'est pour ça que je vous dis je suis...oui le travail est constitutif mais d'un autre côté il y a toutes nos réflexions personnelles qui fait que voilà on est droit dans ses bottes et on est voilà, on fait face avec de l'humilité sans arrogance j'espère, mais avec une vraie, comment dire avec un discours qui me semble tenir la route... ».*

#### **LE TRAVAIL POSITIF**

Certains cadres s'épanouissent dans le modèle de gestion des compétences et sa traduction par le référentiel de compétences en s'inscrivant dans ce que certains nomment « *la dynamique positive de la santé au travail* ». Ils se sentent reconnus dans leur travail non seulement par leurs supérieurs et leurs pairs, mais aussi par la société. Globalement ce sont des cadres qui ont une forte contribution dans l'entreprise, un pouvoir de décision important et une histoire personnelle qui alimente leur besoin de réussite. Nous retrouvons dans cette catégorie des cadres qui sont dans une situation de surinvestissement et où le besoin de réussite et de reconnaissance est important. Un des répondants interrogés exprime bien cette situation : « *Bein au bout de 17, 18 ans dans cette entreprise,... oui je suis très impliqué... je veux que ça marche... moi je n'ai besoin de rien pour me surpasser de toutes les façons parce qu'avant ça, c'est la satisfaction et le travail personnel, parce que j'aime bien travailler, j'aime bien mon travail... mais effectivement aujourd'hui plus que tout je suis encore plus motivé, c'est comme ça et en plus j'ai la chance qu'on m'ait confié une activité qui est assez stratégique et qui ramène du résultat... Je pense que c'est un peu inné, enfin je pense que c'est déjà dans le personnage, il y a le métier qui sur-motive parce qu'il y a du résultat concret que c'est très bien et puis il y a les conditions de la boîte (crise économique) qui donnent aujourd'hui soit envie de jeter l'éponge, c'est pas trop l'envie que j'ai moi... ça donne des arguments, ça donne de la motivation et des arguments pour aller encore plus vite plus loin chercher à être créatifs pour aider la boîte,... donc il y a tout ça ».*

Les propos d'une directrice des ressources humaines valident également bien ce profil : « *... ayant une Xaine d'année dans l'entreprise je connais ces processus et je connais ses*

*qualité et ses défauts aussi, elle est capable du meilleur comme du pire une entreprise quelle qu'elle soit, mais c'est surtout la complexité de l'environnement... Donc voilà il faut expliquer, faire preuve de beaucoup de patience, et puis il faut revoir ses propres valeurs, c'est en ça que c'est aussi complexe, c'est qu'il faut en permanence s'adapter c'est ce qui en fait peut être le côté complexe et pénible mais c'est ce qui en fait aussi l'intérêt... Moi je connais des gens qui ont peur de tout ce qui bouge et tout ce qui change, au contraire je trouve que c'est dynamisant c'est bien quoi, c'est très stimulant, moi je préfère voir le verre à moitié plein qu'à moitié vide, mais ça c'est une question de profil psychologique ».*

### **3. Discussion et Conclusion**

Les conclusions auxquelles nous mènent les résultats de cette étude sur la perception de la charge de travail par des cadres évoluant dans un contexte de gestion des compétences sont riches et nombreuses. Elles nous permettent de prime abord de mettre en avant la double incidence de l'application de ce mode de management des compétences puisque nous observons une transformation des paramètres qui définissent traditionnellement la charge de travail. C'est notamment le cas du rapport au temps qui, pour cette catégorie professionnelle, a complètement changé. L'écart entre le temps prescrit et le temps réel d'exécution d'une mission [Dejours, 2003] n'est plus source de charge de travail ; c'est la transformation même de la nature des contrats qui est dans ce cas associée à la tolérance face à cet écart. De plus la gestion des compétences véhicule des paramètres de charge de travail qui sont spécifiques à l'application des pratiques RH qui lui sont associées. Nous pensons notamment au processus d'évaluation et à la multiplication des points de contrôle au travers notamment des réunions à répétitions et de *reporting* fréquents.

Il nous semble également pertinent de souligner que la charge de travail chez les cadres a trait spécifiquement aux notions d'anticipation, d'interruption et d'empiètement du travail sur la vie privée ; paramètres qui sont exacerbés selon la nature du poste. En effet, que les cadres occupent des fonctions support ou des fonctions d'opérationnels ils n'ont pas la même sensibilité à ces conditions d'exécution de tâches. Ces paramètres de la charge de travail s'expriment avec plus d'intensité chez les cadres dont les fonctions supposent une certaine dépendance avec d'autres partenaires dans l'entreprise. Egalement, les relations au travail se voient être une source de pénibilité pour les cadres exposés à des échanges fréquents avec de multiples parties prenantes dans son activité. Cette « nouvelle » charge de travail pour les cadres amènent nombre d'auteurs à parler d'un certain malaise chez les cadres [Bouffartigue, 2001 ; Cousin 2008].

Différents auteurs ont présenté ce modèle de gestion des compétences comme une composante essentielle de la compétitivité des entreprises [Morin, 2003 ; Zarifian, 1998]. D'autre l'ont présenté comme une source d'aliénation et d'exclusion [Durand, 2000 ; Courpasson, 2000]. Nous pensons que le maintien ou l'amélioration de la compétitivité reste la finalité première de l'entreprise. Il importe par contre de définir une nouvelle conception de l'organisation du travail qui intégrera les objectifs de performance économique et de santé au travail.

La gestion de la charge de travail est sans nul doute au cœur de la problématique sur les risques psychosociaux en entreprise. C'est un axe privilégié pour les interventions sur les paramètres organisationnels générant ces risques. Que les gestionnaires s'en soucient devient un impératif inévitable. L'urgence pour les entreprises réside dans la prise de conscience que ce stresser organisationnel est certes présent au travail, mais surtout qu'il est transformé voire exacerbé par les pratiques managériales qui accompagnent et caractérisent la gestion des

compétences. Au-delà d'une prise de conscience, il s'agit de travailler à la reconstruction d'un contenu du travail, qui restituerait aux salariés leur « pouvoir d'agir », indispensable à la construction de leur santé, pour chacun d'entre eux, mais aussi avec et pour les autres [Clot, 2008].

Riche de ces enseignements qui guident et orientent le champ de la recherche sur la charge de travail, cette étude comporte néanmoins certaines limites qui tiennent principalement à la nature même de cette recherche. En effet, de nature exploratoire, les résultats de cette enquête sont donc spécifiques à notre échantillon de convenance et aucune généralisation ou extrapolation n'est envisageable, même si la fécondité des propos nous a permis d'établir à dessein une caractérisation des composantes de la charge de travail dans un contexte où la gestion des compétences est largement présente ainsi qu'une catégorisation des profils des cadres selon leurs perceptions de ce stresser organisationnel. Nous sommes conscients que les participants à cette enquête ont pu disposer d'au moins une heure pour réaliser l'entretien, le plus souvent sur les lieux de travail. Nous en concluons que ceux-ci disposaient d'une certaine autonomie décisionnelle leur permettant de nous accorder cette parenthèse. Il nous semble intéressant d'envisager la conduite d'autres entretiens avec des cadres qui seraient un peu plus surchargés dans leur travail ce qui pourrait influencer leurs perceptions de la charge de travail.

De plus, les conclusions discutées résultent de l'analyse transversale des propos recueillis auprès de notre échantillon; aucune distinction selon le caractère support ou opérationnel des fonctions de cadre, ni même entre cadres intermédiaires et supérieurs n'a été envisagée dans cette analyse. Recourir à un plus grand nombre d'entretiens permettant de toucher toutes les catégories de cadres et engager par la suite une analyse comparative entre ces catégories nous permettrait d'assurer une meilleure lecture et compréhension des caractéristiques de la perception de la charge de travail chez cette population. Cette démarche assurerait une acuité plus importante et permettrait des analyses explicitant davantage les singularités et contours de la perception de la charge de travail dans une logique de gestion des compétences.

#### **4. Bibliographie**

- Aubert N., (2003), *Le culte de l'urgence ; la société malade du temps*. Flammarion, coll. Champs, Essais.
- Bakker A.B., Schaufeli W.B., Sixma H., Bosveld W. & Van Dierendonck D. (2000), « Patient demands, lack of reciprocity, and burnout: A five-year longitudinal study among general practitioners », *Journal of Organizational Behavior*, n° 21, p. 425-441.
- Bignon N. & Folques D. (2009), « La structure des rémunérations en 2006 », *Premières Informations-Premières Synthèses*, n°31, p. 4.
- Bouffartigue P., (dir) (2001), *Cadres : la grande rupture*. Paris, La Découverte.
- Bouteiller D. & Gilbert P. (2005), « Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord », *Relations Industrielles*, n°60, p. 3-28.
- Cadin L., Guerin F., & Pigeyre F. (2007), *Gestion des ressources humaines*, Paris, Dunod.
- Clot Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF.
- Clot Y. (2009), « De l'analyse des pratiques au développement des métiers », *Questions d'Orientations*, vol. 72, n°4, p. 21-35.
- Colin T. & Grasser B. (2007), « La gestion des compétences : de la diffusion des pratiques et des outils au modèle ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°66, p.18-29.
- Cooper C.L. (2001), *Theories of organizational stress*, UK: Oxford University Press.

- Courpasson D. (2000), *L'action contrainte*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Cousin O. (2008), *Les cadres à l'épreuve du travail*, Paris, PUF.
- Defélix C., Colle R., Rapiiau M-T., (2008), «Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité : la longue marche vers l'innovation sociale», *Revue Management et Avenir*, vol. 6, n°20, p. 9-29.
- Dejours C. (1980), *Travail: usure mentale, Essai de psychopathologie du travail*. Paris : Éditions du Centurion.
- Dejours C. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, INRA Éditions.
- Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F. & Schaufeli W.B. (2001), « The job demands resources model of burnout », *Journal of Applied Psychology*, n°86, p. 499-512.
- Dietrich A., Gilbert P., Pigeyre F. & Aubret J. (2010), *Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod.
- Dieumegand G., Saury J. & Durand M. (2004), « L'organisation de son propre travail : une étude du cours d'action de cadres de l'industrie », *Le travail humain*, vol. 67, n°2, p. 157-179.
- Durand T. (2000), « L'alchimie de la compétence », *Revue Française de Gestion*, n°127, p. 84-102.
- Glazer S. & Beehr T.A. (2005), « Consistency of the implications of three role stressors across four countries », *Journal of Organizational Behavior*, n°26, p. 467-487.
- Grenier C. & Josserand E. (2003), « Recherches sur le contenu et recherches sur le processus », in R.A. Thiétart (éd), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp.104-136.
- Halbesleben J.R. & Buckley M.R. (2004), « Burnout in organizational life », *Journal of Management*, vol. 30, n°6, p. 859-879.
- INSEE, *Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé*. (2009), Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser.
- Jex S.M. (1998), *Stress and job performance: Theory, research, and implication for managerial practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Karasek R.A. & Theorell T. (1990), *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Book.
- Karasek R.A. (1979), « Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job design », *Administrative Science Quarterly*, n°24, p. 285-308.
- Lichtenberger Y. (1999), *La compétence comme prise de responsabilité*. In Club CRIN (éd.). *Entreprises et compétences : le sens des évolutions* (p.69-85). Paris : Les cahiers du club CRIN.
- Loufrain-Fedida S. & Saint Germe E. (2012), « Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation », *XXIII<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines*, Nancy, 12-14 septembre.
- Martory B. & Crozet D. (2008), *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, 7<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod.
- Masson A., Oiry E. & Richebe N. (2006), « Démarches compétence : Les enjeux pour les salariés sont-ils défendables » *XVII<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines*, Reims, 16-17 novembre.

- Metzger J-L & Cléach O. (2004), « Le télétravail des cadres entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités », *Sociologie du travail*, vol 46, n°3, p. 433-450.
- Miles M.B. & Huberman A.M. (1994), *Qualitative Data Analysis: an Expanded Sourcebook*, Thousand Oaks, Calif., Sage.
- Prahalad C.K. & Hamel G. (1990), « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, n°3, p. 79-91.
- Retour D., Picq T. & Defélix C. (Coord.) (2009), *Gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert.
- Reynaud J.D. (2001), « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du Travail*, n°43, p. 7-31.
- Schaufeli W.B. & Enzmann D. (1998), *The burnout companion to study & practice - A critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Siegrist J., Starke D., Chandola T., Godin, I., Marmot M., Niedhammer I. & Peter R. (2004), « The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons », *Social Science & Medecine*, vol. 58, n°8, p. 1483-1499.
- Soderquist K.E., Papalexandris A., Ioannou G. & Prastacos G. (2010), « From Task Based to Competence Based: A typology and Process Supporting a Critical HRM Transition », *Personnel Review*, vol.39, n°3, p. 325-346.
- Spector P.E. & Jex S.M. (1998), « Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory », *Journal of Occupational Health Psychology*, n°3, p. 356-367.
- Spector P.E., Dwyer D.J. & Jex S.M. (1988), « Relation of job stressors to affective, health, and performance outcomes: a comparison of multiple data sources », *Journal of Applied Psychology*, n°73, p. 11-19.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Paris : Economica.
- Zarifian P. (2004), *Le modèle de la compétence*, Paris, Éditions Liaisons.