



## Temporalités des cadres et malaise au travail

Jens Thoemmes, Ryad Kanzari, Michel Escarboutel

► **To cite this version:**

Jens Thoemmes, Ryad Kanzari, Michel Escarboutel. Temporalités des cadres et malaise au travail. *Interventions Economiques : Papers in Political Economy, Interventions économiques*, 2011, <http://interventionseconomiques.revues.org/1401>. <hal-00942089>

**HAL Id: hal-00942089**

**<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00942089>**

Submitted on 4 Feb 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Jens Thoemmes, Ryad Kanzari et Michel Escarboutel

## Temporalités des cadres et malaise au travail

---

### Avertissement

Le contenu de ce site relève de la législation française sur la propriété intellectuelle et est la propriété exclusive de l'éditeur.

Les œuvres figurant sur ce site peuvent être consultées et reproduites sur un support papier ou numérique sous réserve qu'elles soient strictement réservées à un usage soit personnel, soit scientifique ou pédagogique excluant toute exploitation commerciale. La reproduction devra obligatoirement mentionner l'éditeur, le nom de la revue, l'auteur et la référence du document.

Toute autre reproduction est interdite sauf accord préalable de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France.

**revues.org**

Revues.org est un portail de revues en sciences humaines et sociales développé par le Cléo, Centre pour l'édition électronique ouverte (CNRS, EHESS, UP, UAPV).

---

### Référence électronique

Jens Thoemmes, Ryad Kanzari et Michel Escarboutel, « Temporalités des cadres et malaise au travail », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 43 | 2011, mis en ligne le 01 mai 2011, consulté le 12 janvier 2014. URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/1401>

Éditeur : Télé-université, UQAM

<http://interventionseconomiques.revues.org>

<http://www.revues.org>

Document accessible en ligne sur :

<http://interventionseconomiques.revues.org/1401>

Document généré automatiquement le 12 janvier 2014.

© Tous droits réservés

Jens Thoemmes, Ryad Kanzari et Michel Escarboutel

## Temporalités des cadres et malaise au travail

- 1 L'angoisse, le stress, la souffrance, le mal-être au travail, autant de thématiques qui ne cessent d'occuper le devant des scènes médiatiques et scientifiques ces dernières années. Le numéro de janvier 2011 de la revue « Sociologie du travail » titre ainsi son dossier-débat : « Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion ? ». La conciliation travail/famille est devenue un problème, l'une des sources du malaise au travail notamment à cause des « horaires atypiques, imprévisibles » (Lallement *et al.* 2011). Celles-ci sont des sources de stress qui touchent tous les secteurs d'activité. D'autres recherches montrent que la catégorie de professionnels en France considérée comme habituée à vivre des temps de travail particulièrement « incertains » est surtout celle des cadres. Des enquêtes récentes mettent en avant le stress, la fatigue et une certaine lassitude des cadres face au contenu de leur activité et à leur position dans l'entreprise (Loriol, 2006 ; Courpasson et Thoenig, 2008). Dejours (2000) avance que les deux symptômes principaux de la souffrance au travail sont l'ennui et la peur. Pour lui, l'ennui renvoie au sentiment d'utilité des individus dans leur activité, et la peur renvoie à deux notions : la crainte du chômage, et l'évaluation permanente des salariés (et de leur « rentabilité »). Si bien qu'il arrive souvent que des salariés apportent du travail à la maison, soit pour achever une tâche, soit pour montrer qu'ils participent activement aux objectifs de l'entreprise, dans le but de « bien se faire voir ». Les cadres sont aussi porteurs d'une symbolique qui accroît la pression professionnelle : « la réussite ». Chauvel (2006) note que les cadres classiques (c'est-à-dire non supérieurs) appartiennent à part entière aux classes moyennes. En cas de crise cette appartenance peut être mise en question. L'éventualité d'un déclin ou d'un déclassement individuel ou catégoriel peut être évoquée (op.cit.). Cet article cherche à explorer le mal-être au travail des cadres, son périmètre et sa profondeur. Nous voudrions définir les dimensions de ce malaise en nous appuyant en particulier sur une analyse des temps sociaux. Cette analyse nous permet d'une part d'interroger une caractéristique fondamentale du statut de cadre, à savoir son pouvoir de gestion des temporalités et d'autre part de situer sur un plan plus général l'activité des cadres incluant la vie professionnelle et privée. Notre hypothèse porte sur le malaise des cadres comme une réalité complexe, comportant des tendances contradictoires et que seule une analyse nuancée permet d'approcher.

### Objectifs et méthodes

- 2 La catégorie des cadres a été considérée pendant longtemps en France comme une élite économique peu touchée par des difficultés professionnelles. Les 30 dernières années ont bien changé cette image d'une catégorie professionnelle à l'abri des soucis d'emplois et des problèmes de la vie quotidienne. L'évolution de leurs temporalités et de leurs conditions de travail permet de montrer qu'un malaise s'est créé. Nous voudrions présenter ici les résultats d'une recherche que nous avons proposée dans le cadre du programme ANR « Entreprises et formes d'organisation économique ». Consécutivement à un appel à projets en 2007, cette recherche nous a permis d'élaborer une méthodologie basée sur l'analyse du discours d'une centaine de cadres issus d'entreprises et d'administrations publiques de divers secteurs.

### Les cadres en France et leur temps sociaux

- 3 Avant d'aborder les résultats de notre recherche, nous voudrions d'abord brièvement circonscrire le périmètre de la population à laquelle nous nous sommes intéressés. Qui appartient à la catégorie des cadres en France et comment la définir ? On trouve des cadres dans toutes les entreprises et administrations et des formes d'une infinie variété : des petits cadres avec un profil de technicien, aux cadres dirigeants, en passant par tous les niveaux intermédiaires. De qui s'agit-il ? D'un groupe social (Boltanski, 1982), d'une catégorie d'employés hétérogène (Groux, 1983) qui nécessite une interrogation

spécifique sur l'opportunité de qualifier, par un seul terme, un ensemble de personnes ayant des caractéristiques communes. D'après l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee, 2006 et 2008), les cadres représentent en France environ 16 % des personnes occupant un emploi ; en vingt ans, cette catégorie de salariés a presque triplé ses effectifs. Un cadre peut se définir selon un niveau de qualification ou de formation initiale ou par une trajectoire professionnelle qui l'a conduit d'un emploi non cadre à un emploi cadre, par une promotion interne par exemple. Nous observons que malgré la proximité étymologique des mots « cadre » et « encadrement », ces notions sont disjointes : le premier terme désigne un statut d'emploi, le second une fonction dans une entreprise donnée. Ce statut d'emploi se traduit par un niveau de classification et de rémunération dans l'entreprise. On est un « cadre », peu importe la fonction, le poste ou le contenu des tâches effectuées (Thoemmes et Escarboutel, 2009). Ces caractéristiques ont été analysées en France par le prisme de la technocratie dont la figure emblématique est l'expert, ou encore par celui des classes sociales qui considère les cadres comme des salariés entre deux classes, ou enfin comme une catégorie sociale qui s'analyse sur le modèle des professions (Gadéa, 2003).

4 Comme il est difficile de trouver des caractéristiques objectives liées au contenu des activités et en dehors des classifications pour qualifier un emploi de cadre, nous voudrions analyser cette catégorie sociale en nous interrogeant principalement sur leur travail et sur leurs temps sociaux pour retrouver le vécu des activités. Un cadre aurait-il un temps de travail spécifique, une manière de vivre le travail et des temps privés bien à lui ? Nous voudrions lier le questionnement sur le mal-être au travail des cadres au vécu des temps sociaux. Depuis une vingtaine d'année la sociologie du travail s'est emparée de cette question. La notion du travail au forfait des cadres, qui rappelle le travail « à la tâche », recouvre des réalités différentes qui se caractérisent par un rapport au temps distinct : les cadres les moins qualifiés semblent préférer un contrôle strict de leurs horaires, alors que les cadres les plus qualifiés insistent sur une gestion plus souple de leurs horaires (Lallement & Lefèvre, 1997). Plus on s'élève dans la hiérarchie, plus les heures sont longues (Bouffartigue et Boccino, 1998). Les cadres seraient-ils les précurseurs d'un temps incontrôlable dans l'entreprise (Galambaud, 2001) ? Les années 1990 ont vu croître la résistance des cadres contre des durées de travail excessives et depuis les lois sur les 35 heures (1998, 2000), nous constatons que les temps sociaux se sont modifiés. Si en règle générale, les cadres ont bénéficié d'un grand nombre de congés supplémentaires, 58 % d'entre eux consacrent, toujours en moyenne, entre 41 et 50 heures de travail par semaine à leur activité professionnelle (CSA / UGICT – CGT, 2005). Surtout, la mesure de la durée du travail a été généralisée à une partie des cadres, sous des formes diverses : comptage des heures, mesure des journées, mise en place du compte de report d'heures ou de compte épargne-temps. En effet, aujourd'hui le cadre semble moins se différencier des autres salariés par un temps spécifique (Bouffartigue et Pochic, 2002 ; Lallement, 2003). C'est la raison pour laquelle le questionnement des temps sociaux est central. Il permet de nous intéresser à la spécificité de la catégorie, sa cohérence, mais aussi d'interroger le vécu quotidien en incluant la vie privée. Parmi les temps sociaux, le temps de travail a une position particulière. Le temps de travail institue d'abord une dissociation entre le temps de la production d'une part, qui est dans sa codification vidé de son contenu et mesuré de plus en plus rigoureusement et, d'autre part le temps vécu de la vie quotidienne, non uniforme, variable et concret. Cette dissociation entre des temps sociaux dissemblables pose le problème de leur synchronisation et de leur harmonisation à l'intérieur du tissu social (Mercure, 1995). Ensuite, le temps de travail institue une séparation entre la vie de travail dans laquelle le temps constitue la mesure des activités professionnelles et la vie hors travail. Cette séparation constitue, comme le souligne Naville (1969), un enjeu social important, puisqu'elle fragmente la vie sociale en deux, répartit les activités selon les durées, horaires, rythmes du déroulement des activités. Le temps de travail définit enfin le cadre des activités sociales (Grossin, 1996), il inscrit les activités dans un temps contraint, il rythme le passage d'une activité à l'autre et il comporte différentes dimensions (durée, rythme, horaire). L'analyse de l'évolution des temporalités de la catégorie des cadres renoue donc avec ces interrogations fondamentales de la sociologie du travail : sur le contenu et le contenant, sur la vie privée et la professionnelle, sur les dimensions temporelles.

Aujourd'hui ces recherches interrogent en particulier la porosité des temps sociaux. En s'intéressant à la perméabilité spatiale et temporelle des frontières entre le travail et le hors travail, Tremblay et Génin (2009) montrent pour la catégorie canadienne des travailleurs indépendants de l'informatique une utilisation intense des technologies. Néanmoins deux différents groupes se distinguent : un premier groupe pour lequel les frontières travail/vie privée sont très perméables et un second pour lequel les frontières sont imperméables (op. cit.). Ce type d'interrogation peut être étendu à notre cas. Notre recherche sur les cadres en France voudrait renouer avec ses interrogations portant sur le temps de travail, l'implication dans la vie professionnelle, les relations sociales, les différentes activités et sur les temporalités sociales qui caractérisent leur quotidien. Notre objectif est de mieux comprendre le mal-être au travail, de le décrire et de le circonscrire. Quelles sont les principales critiques que les cadres adressent à leur environnement professionnel ? Ces critiques permettent-elles d'énoncer la thèse d'un déclin d'une catégorie sociale ? Les frontières entre vie privée et vie professionnelles sont-elles perméables ? Enfin, quels sont les points positifs que les cadres relèvent dans leur engagement professionnel ? Ne permettent-ils pas d'esquisser le portrait d'une population heureuse qui, malgré tout, apprécie les positions acquises et l'activité dans leurs entreprises.

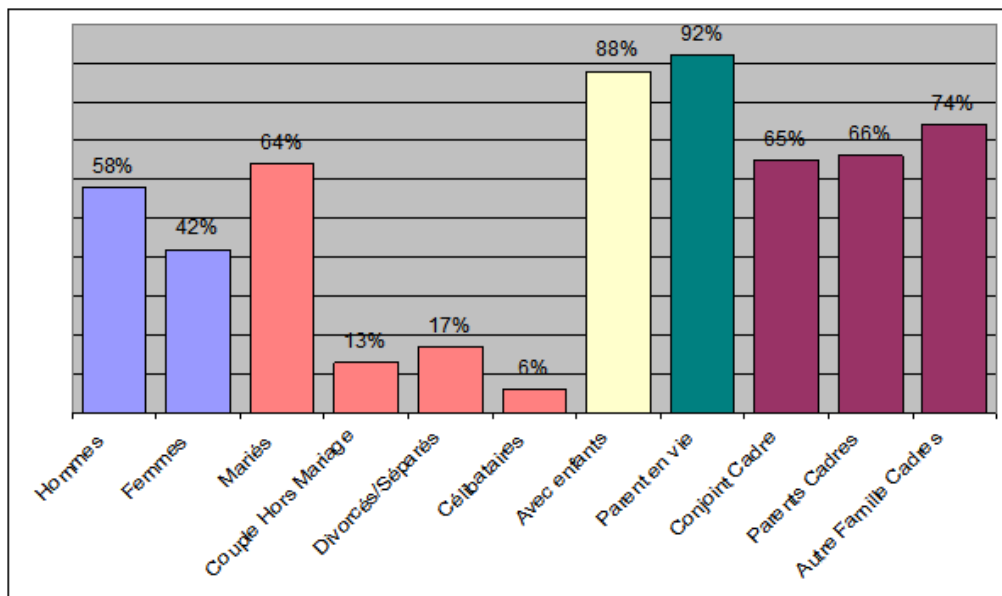
## Méthodes et caractérisation de l'échantillon

- 5 L'équipe du CERTOP s'était engagée entre 2007-2010 auprès de l'agence nationale de la recherche (ANR) à mener une recherche sur les cadres, leur temps de travail, l'implication dans leur vie professionnelle et sur les temporalités sociales qui caractérisent leur quotidien. Cette recherche a été menée dans sept entreprises. 100 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 90 minutes ont été intégralement enregistrés et retranscrits. Nous avons interrogé des cadres issus d'organisations de divers secteurs, du privé et du public, et pour lesquelles nous proposons de garder l'anonymat : ASSURANCE, ELECTRONIQUE, MAIRIE, OPERATEUR TELEPHONIQUE, TRANSPORT AERIEN, TRAITEMENT SOCIAL, TRANSPORT URBAIN. En moyenne 15 cadres ont été interrogés par entreprise, l'effectif variant de 12 à 17 selon les établissements. Le choix des enquêtés s'est fait par un contact avec la direction des entreprises et par l'intermédiaire d'une organisation syndicale<sup>1</sup>. Selon les cas, nous avons choisi parmi un ensemble d'interlocuteurs possibles, en recherchant toujours de reconstituer par notre échantillon la diversité de la population des cadres, de leurs trajectoires, de leurs réussites professionnelles, et de leurs caractéristiques sociales. Toutes les catégories d'âges ont été prises en compte.
- 6 Les résultats présentés ici sont issus d'une démarche que nous avons engagée à partir des entretiens semi-directifs retranscrits. Cette retranscription nous a permis de recoder *a posteriori* leur point de vue vis-à-vis d'une centaine de variables qui décrivent à la fois le vécu du travail, leur implication, la gestion de leurs temporalités, ainsi que les caractéristiques fondamentales de la population d'enquête. Ce ne sont donc pas les résultats d'un questionnaire préalable, mais d'un traitement statistique (appuyé du logiciel SPSS) que nous avons réalisé à l'aide des entretiens retranscrits.
- 7 D'abord nous avons construit une grille d'analyse, c'est-à-dire un ensemble de listes de variables (questions) classées par thématiques (situation matrimoniale, niveau d'étude, type de comptage du temps de travail, manière de prendre les congés...). Pour compléter cette grille d'analyse avec les données sur les enquêtés, nous avons procédé à la lecture détaillée des pages d'entretiens, et nous avons recodé les différentes informations qui nous intéressent (« oui ou non » pour les questions fermées, et plusieurs options non-exclusives pour les questions ouvertes, affinées au fil de la lecture des entretiens). Cela explique d'une part le taux de réponse très différent d'une question à l'autre, car les individus n'ont pas tous abordé la totalité des thématiques que nous avons recherchées dans le corpus d'entretiens. D'autre part, la somme des options non-exclusives ne correspond pas toujours à la totalité de réponses sur la question plus générale. Il s'agit donc de ne pas surestimer les résultats de cette démarche, moins systématique et plus qualitative (entretiens semi-directifs) que l'enquête par questionnaire. Elle nous permet néanmoins dans un premier temps de caractériser en détail notre échantillon et d'esquisser quelques pistes de recherches intéressantes. Bien qu'il ne soit

pas d'usage de donner des pourcentages sur des effectifs inférieurs à 100, nous avons maintenu des pourcentages pour chaque variable dans les graphiques afin de faciliter la lecture, tout en indiquant dans le commentaire l'effectif réel quand celui est inférieur à 100.

- 8 Par ailleurs, notre recherche à partir du discours des cadres interrogés (600 000 mots issus de la transcription intégrale des entretiens), s'accompagne d'une analyse textuelle assistée par ordinateur (combinaison d'un logiciel d'analyse du discours : TROPES ; et d'un logiciel de statistiques factorielles : SPAD). A l'aide du traitement statistique de l'ensemble des discours recueillis nous avons constitué des groupes de mots clés, selon leurs fréquences d'apparition dans l'ensemble des entretiens. Les groupes de mots sont nos variables thématiques. Ces variables regroupent donc les mots clés qui nous ont permis d'extraire des passages particulièrement significatifs au sein des entretiens. La variable à laquelle correspond chaque extrait est indiquée entre parenthèse, à la suite de son code d'identification. Enfin, les mots-clés correspondants à la variable concernée sont formatés en gras dans le texte.
- 9 Notre effectif total compte 58 % d'hommes et 42 % de femmes (sur les 100 individus interviewés). Sur 96 réponses obtenues, 62 individus déclarent être mariés (64 %), 12 déclarent vivre en couple hors mariage (13 %), 16 sont divorcés ou séparés (17 %), et 6 sont célibataires (6 %). Sur 98 réponses, 86 déclarent avoir des enfants à charge (88 %). Sur 97 réponses, 89 cadres ont au moins un parent toujours en vie (92 %).
- 10 En ce qui concerne la proportion de cadres dans la famille proche, 48 individus (sur 74 réponses, soit 65 %) déclarent que leur conjoint est également cadre. Et sur 77 réponses, 51 affirment être descendants de cadres (66 %). Cette proportion de cadres augmente à 61 sur 83 réponses (74 %) en ce qui concerne les autres membres dans la famille (fratrie, belles-sœurs, beaux-frères, cousins, etc.)<sup>2</sup>.

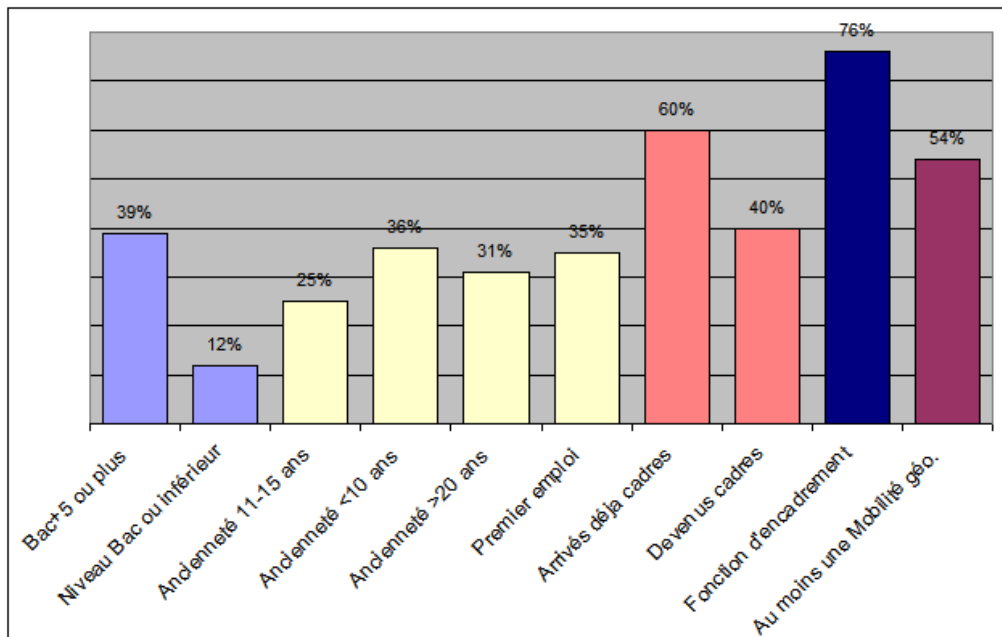
**Graphique 1 : Sexe, situation matrimoniale, fécondité, vie de famille, et statut des proches.**



- 11 Les cadres interrogés sont généralement diplômés : sur 99 réponses, 39 individus possèdent un diplôme équivalent au bac+5 ou plus (39 %), et seuls 12 ont un niveau équivalent au bac ou inférieur (12 %).
- 12 Leur ancienneté dans l'entreprise est variable. Sur 98 réponses à cette question, 20 individus ont une ancienneté de 11 à 15 ans (soit 25 %) ; 35 ont une ancienneté inférieure à 10 ans (36 %) ; et 31 ont une ancienneté supérieure à 20 ans dans l'entreprise (31 %). Sur 98 réponses, 59 personnes sont entrées dans leur entreprise actuelle avec le statut de cadre (60 %) ; 39 sont devenues cadres au cours de leur vie professionnelle (40 %) ; et enfin, 34 cadres occupent leur premier emploi dans l'entreprise visitée (35 %). En ce qui concerne les fonctions occupées dans l'entreprise, sur 92 réponses, 70 individus (76 %) déclarent occuper une fonction d'encadrement, au sens de diriger un ou plusieurs collaborateurs ; et 50 déclarent

avoir connu au moins une mobilité professionnelle géographique au cours de leur carrière (54 %).

**Graphique 2 : Diplôme, ancienneté dans l'entreprise actuelle, statut d'arrivé dans l'entreprise, type de fonction, et mobilité géographique.**



- 13 Cette variabilité de la population des cadres permet-elle de présenter des résultats que l'on peut généraliser à toute la catégorie ? Du moins à partir de notre échantillon quelques tendances claires apparaissent. Les temporalités des cadres sont désormais mesurées. Elles le sont d'une part, car les lois et les accords d'entreprise sur les 35 heures de la fin des 1990 ont intégré une bonne partie des cadres dans un comptage des heures ou des jours de travail (forfait heures, forfait jours). Elles sont mesurées d'autre part, au sens de l'investissement professionnel des cadres qui paraît atténué, et tenant compte des exigences de la vie privée.

### Des temporalités professionnelles « parasitées »

- 14 Mais les cadres font aussi état de temporalités démesurées. Les cadres ont le sentiment que leurs temporalités professionnelles sont « parasitées ». Cette impression provient d'activités qu'ils sont amenés à effectuer sur leur lieu de travail et parfois en déplacement ou à leur domicile. Ces activités, comme les réunions, le courrier électronique, le téléphone, sont considérées, à tort ou à raison, comme empêchant le « véritable » travail du cadre. L'emploi du temps des cadres est souvent lié à des projets de plus longue durée où à des activités quotidiennes d'encadrement, peu compatibles avec ces temporalités interruptives, répétitives et chronophages. Cette vision négative portée sur certaines activités est encore renforcée par un vécu problématique de la relation entre le temps et le travail. Cette représentation met au centre les problèmes qui apparaissent quotidiennement : le sentiment de travailler dans l'urgence permanente, mais aussi l'impression que le dialogue social se dégrade au fil des années. Dans cette situation, seule l'autonomie du cadre dans l'organisation de son travail, et la liberté d'effectuer des choix sur ses activités et ses temporalités paraissent influencer positivement le regard que le cadre porte sur son activité.

### Trop de réunions et un traitement coûteux du courrier électronique

- 15 En ce qui concerne les temporalités des cadres, la moitié des personnes interrogées déclare arriver tôt le matin au travail et en repartir tard le soir. Cette proportion d'individus considère qu'elle consacre toujours l'essentiel de son temps au travail. Mais curieusement, les durées d'activité souvent longues, dépassant dans certains cas 50 heures par semaine ne sont pas mises en question. Ce qui gêne ce sont les activités perturbatrices qui se logent dans les temps professionnels. Si l'on devait préciser la nature des plaintes mises en avant par les cadres

interrogés, on dirait qu'elles soulignent en priorité le sentiment de passer trop de temps en réunion (56 réponses sur 70 : 80 %), de même que le temps passé au traitement des courriers électroniques (51 réponses sur 59 : 86 %). En revanche, seuls 17 cadres (sur 62 réponses : 28 %) estiment passer trop de temps en déplacement professionnel. Le « trop de réunions » pèse dans l'emploi du temps de beaucoup de cadres. De multiples extraits d'entretiens témoignent de la multiplication des réunions au détriment d'autres activités qui pourtant sont considérées comme essentielles au quotidien.

« Aujourd'hui par exemple, je suis arrivé ce matin et j'ai commencé par une **réunion**<sup>3</sup> entre 9H00 et 10H00. Ensuite j'ai une autre **réunion** téléphonique de 10H30 jusqu'à 12H00. Finalement, j'ai pu vraiment travailler, me concentrer sur quelque chose, seulement après déjeuner. Demain, je commence la journée avec toute une matinée de **réunion**. De plus, le fait que je sois manager m'impose des **réunions** organisées par mon chef, j'ai ensuite les **réunions** du site, j'ai des **réunions** qui touchent la production, j'ai des **réunions** sur le stockage, j'ai au moins 10 **réunions** qui se répètent tous les 15 jours. Et là-dessus, se rajoutent des **réunions** qui touchent des projets, je pense que je fais au moins 15 **réunions** par semaine, c'est un minimum. » [Réunions<sup>4</sup> : Homme, 41 à 45 ans, marié, 1 enfant.]

- 16 Si les réunions semblent « parasiter » les temps professionnels, les cadres regrettent aussi le traitement chronophage du courrier électronique. Le fait que celui-ci soit parfois détaché du lieu de travail ne rend pas cette activité plus attractive. Au contraire, l'envahissement par les mails devient difficile à gérer.

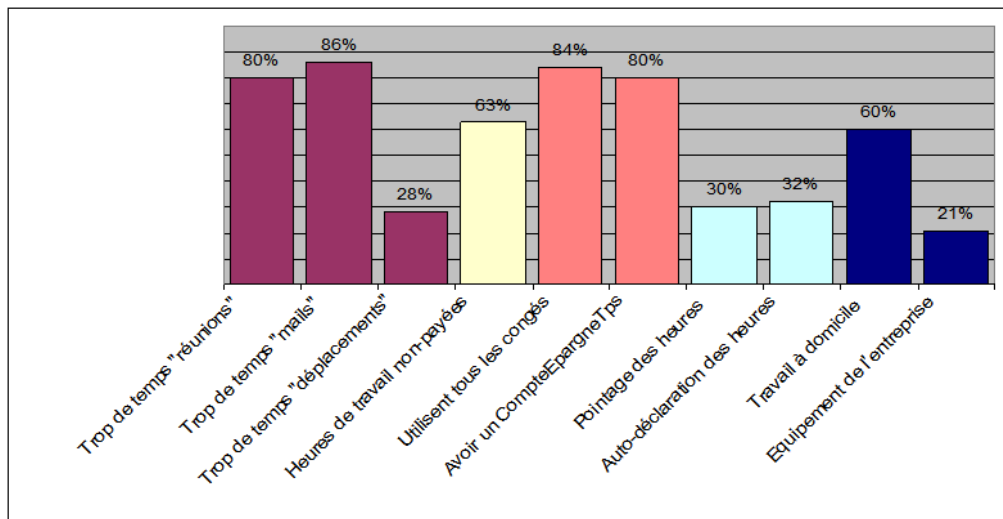
« J'ai un ordinateur portable et j'avoue que je me connecte tout le temps, tous les mercredis, tous les week-ends je me connecte et en fait, je fais des **mails**<sup>5</sup>. Les mails c'est vraiment impressionnant, je prends l'avion, j'ouvre les **mails** le soir, je range les **mails**, en fait j'utilise mes temps de transport pour le travail, pour classer les **mails**, sinon j'ai du mal à le faire au quotidien. Je pense que cela va changer avec le nouveau poste, je veux dire si on a 20 personnes, on est en copie de tous les **mails** qu'ils reçoivent, plus ceux qu'ils envoient, plus les nôtres, donc cela fait beaucoup. » [Courrier, téléphone<sup>6</sup> : Femme, 46 à 50 ans, mariée, 2 enfants.]

- 17 L'autre problème qui préoccupe les cadres concerne les heures de travail non prises en compte par la hiérarchie. En effet, 41 individus (sur 65 réponses : 63 %) font état d'heures de travail non rémunérées. Cela est souvent le cas lorsque les individus sont soumis à une mesure stricte du temps de travail, encadrant l'autonomie temporelle.

## La mesure du temps de travail en entreprise et à domicile

- 18 Dans cette situation, les congés disponibles sont épuisés en totalité et les heures supplémentaires non-rémunérées sont considérées comme problématiques. C'est ainsi que 74 individus (sur 88 réponses : 84 %) affirment utiliser la totalité de leurs congés annuels. Et sur les 55 cadres ayant évoqué la question, 44 (soit 80 % des réponses obtenues) déclarent même avoir ouvert un compte épargne temps permettant de stocker une partie des congés, souvent pour ne pas les perdre. L'époque où le cadre ne compte pas ses heures de travail est définitivement révolue. Un tiers des cadres interrogés (30 % du total, pas de non-réponses) déclare pointer ses heures de travail sur des machines, ordinateurs ou autres dispositifs, tandis que 22 (sur 68 réponses : 32 %) auto-déclarent les heures. Cela vaut aussi pour le travail à domicile. Si celui-ci est fréquent, il paraît peu important en nombre d'heures. Le cadre tient décidément à sa vie privée. 56 individus (sur 94 réponses : 60 %) déclarent travailler occasionnellement à leur domicile pour leur entreprise, sans toutefois dépasser les 2 à 3 heures par semaine. Une vingtaine de cadres (sur 94 réponses : 21 %) note que l'équipement de travail à la maison pour leur travail est fourni par l'entreprise.



**Graphique 3 : Temps et activités, travail à domicile, et équipements de travail mobile.**

19 Même si le travail à domicile paraît relativement faible, une certaine pression fait que celui-ci apparaît comme une solution pour gérer les temporalités professionnelles. Si les équipements sont fournis par l'entreprise ou acheté sur fonds personnels, le cadre est donc capable, s'il le souhaite, de travailler à son domicile pour son entreprise. Dans tous les cas les contraintes à effectuer un tel travail ne sont pas très explicites, mais renvoient souvent, soit à des obligations implicites (De Terssac, 1992), soit à un espace discrétionnaire personnel.

« L'entreprise ne me propose pas de **travailler à la maison**, mais je le fais de moi-même, avec mes propres outils ou des **portables** de l'entreprise. Mais ce n'est pas la hiérarchie qui me l'a proposé, je le fais de moi-même pour deux raisons, soit parce que ma vie personnelle m'imposait d'être un peu moins présent dans l'entreprise et la deuxième raison, c'était par rapport aux objectifs, car des fois j'étais un peu coincé. J'ai dû faire un peu plus de travail à domicile et après, d'autre fois par conscience professionnelle, c'est un peu bête. Bon ce n'est pas régulier heureusement, c'est vraiment lié à des projets. » [Travail à la maison : Homme, 41 à 45 ans, marié, 2 enfants.]

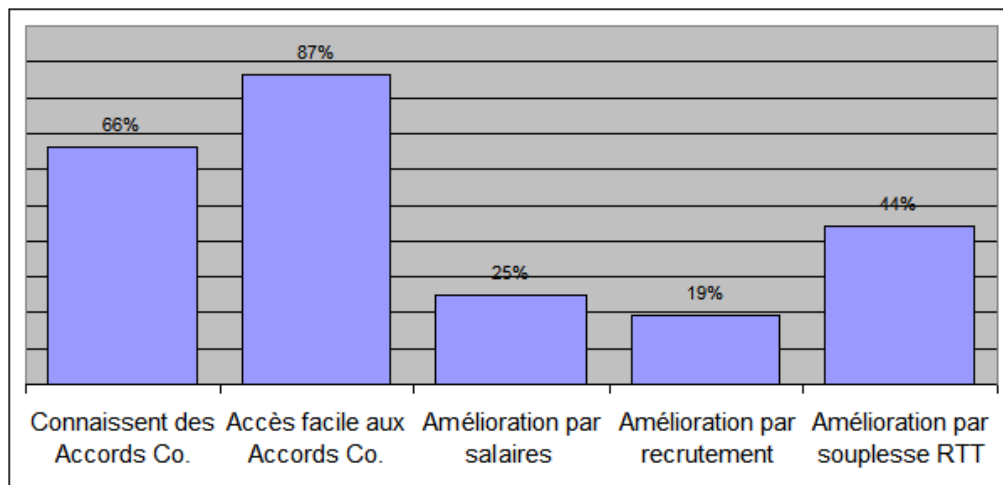
20 En revanche, il ne faudrait ni surestimer la propension du travail à la maison, ni sa quantité. En réalité, si une telle activité est plutôt répandue (environ 60 % du total des cadres interrogés déclarent y avoir recours), les durées ne dépassent pas quelques heures par semaine. La maison reste un espace bien distinct de la vie professionnelle. L'importance du télétravail et du travail à distance paraît très faible au regard de ce qui l'est possible de faire. La raison en est que le cadre semble s'appuyer sur la distance entre travail et domicile pour compartimenter ses temporalités. Il érige le domicile comme un lieu consacré à la vie privée. Les frontières semblent donc bien établies. Cela est remarquable, car traditionnellement on considère le cadre en France comme une figure emblématique de la porosité de ces temporalités (Tremblay, Genin ; 2009). Cette porosité des temporalités est donc aujourd'hui remise en question.

« Par exemple sur le fait d'amener du **travail à la maison**, on voulait me confier un **ordinateur portable**, moi je n'en veux pas. D'abord je suis salariée ou je suis mariée avec mon entreprise ? » [Travail à la maison : Femme, 51 à 55 ans, en couple, 1 enfant.]

21 Les cadres ne sont plus « mariés » avec leur entreprise. Ils comptent bien leur temps et établissent clairement les frontières entre temps professionnels et temps privés. De plus, ils sont bien informés sur la réglementation des temporalités professionnelles et ils ont des propositions concernant les éventuelles améliorations. Les règles collectives en vigueur dans l'entreprise, notamment en matière de temps de travail, sont généralement connues par les cadres que nous avons rencontrés. 58 (sur 88 réponses : 66 %) déclarent les connaître, et 45 (sur 52 réponses : 87 %) notent un accès facile aux textes d'accord collectif. Néanmoins pour beaucoup d'individus, les accords sur les 35 heures de la fin des années 1990 pourraient être améliorés : 22 (sur 88 réponses : 25 %) individus affirment qu'ils pourraient l'être par une augmentation des heures supplémentaires payées ; 17 cadres (sur 88 réponses : 19 %) verraient une amélioration avec davantage de recrutement. En revanche, 39 individus (sur 88 réponses : 44 %) affirment que l'amélioration la plus notable des accords 35 heures serait de

pouvoir bénéficier du volume des journées RTT avec davantage de souplesse, dénonçant une trop grande rigidité dans la mise à disposition de ce temps libre. Même si l'encadrement des temporalités par des règles claires est apprécié, tout ce qui peut entraver l'autonomie de gestion de leur temps est mis en cause. Les cadres continuent à vouloir gérer leur emploi du temps.

**Graphique 4 : Rapport aux accords sur le temps de travail.**



- 22 Il n'est donc pas étonnant que l'incapacité de gérer à sa guise le temps libre ainsi que les multiples contraintes productives font donc du couple temps/travail une relation souvent conflictuelle. Les temps vécus de la vie quotidienne entrent en contradiction avec le temps contraint (Grossin, 1996).

### Le temps et le travail, une relation problématique

- 23 Ces liens entre temporalités et travail apparaissent clairement pour plus d'un tiers des cadres interrogés (37 %) qui ont l'impression de travailler en permanence dans l'urgence et « sans organisation ». 66 % affirment rencontrer des problèmes dans leur gestion du travail dans le temps. La moitié des cadres (50 %) évoque des problèmes liés aux délais à respecter. En outre, une importante proportion d'entre eux (34 %) note des problèmes liés aux objectifs à atteindre. Ils sont 19 % à évoquer des difficultés temporelles liées au manque de moyens mis à leur disposition. L'urgence est donc énoncée comme l'expression la plus visible de ce malaise.

« Le problème, c'est qu'à mon poste, je dois tout traiter en urgence. Je travaille dans **l'urgence**, par exemple les mails, il faut les faire de suite, un coup de téléphone il faut le faire de suite, si un agent à un problème il faut le traiter de suite, il n'est pas rare que je doive faire trois ou quatre choses en même temps. » [Stress négatif lié au temps : Homme, 36 à 40 ans, marié, 1 enfant.]

« On ne voit pas à moyen terme, on voit à court terme uniquement. On ne travaille que dans **l'urgence**. On néglige un peu ce qui est important. Je me suis discipliné à ne plus travailler chez moi. » [Stress négatif lié au temps : Homme, 36 à 40 ans, marié, 4 enfants.]

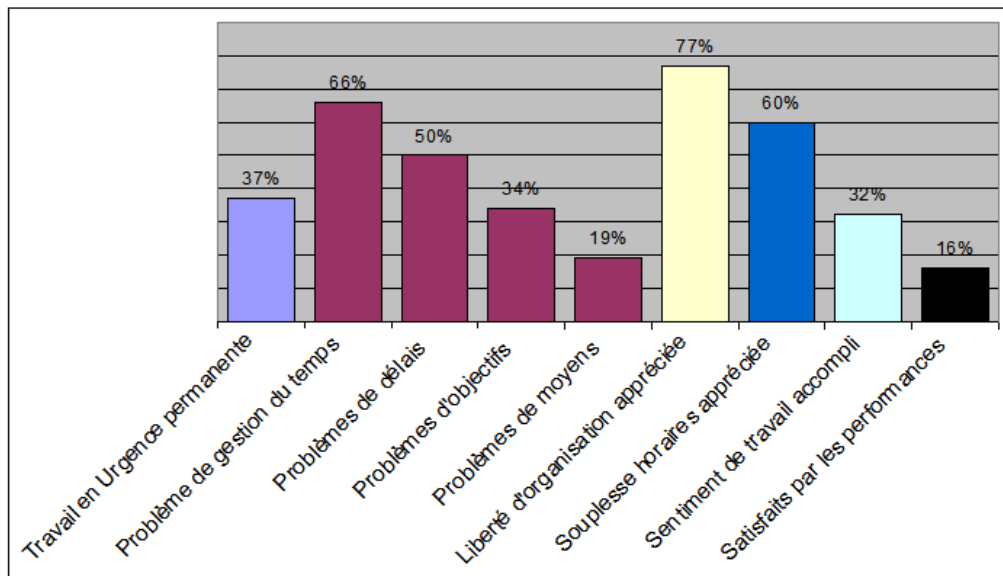
- 24 Néanmoins l'urgence ne renverse pas la vision positive que les cadres ont de leurs temporalités. Le pouvoir de gestion, et l'autonomie temporelle en particulier, sont appréciés par la plupart des cadres. Ce n'est donc pas surprenant que les cadres interrogés affirment que leur satisfaction professionnelle est surtout liée à la liberté d'action dans l'organisation de leur travail (soulignée par 77 individus), et à la souplesse des horaires (pour 60 individus).

« C'est ma **liberté**. Je ne vais pas dire que je n'ai pas de contraintes parce que j'ai quand même des horaires d'arrivée et de départ, mais si un matin j'ai envie de boire un café supplémentaire et que ça me prend un quart d'heure supplémentaire, ou que je suis sur la rocade et qu'il y a un petit bouchon et que j'arrive 10 minutes en retard, je ne me sens pas coupable. » [Conditions de travail favorables : Homme, 46 à 50 ans, marié, 2 enfants.]

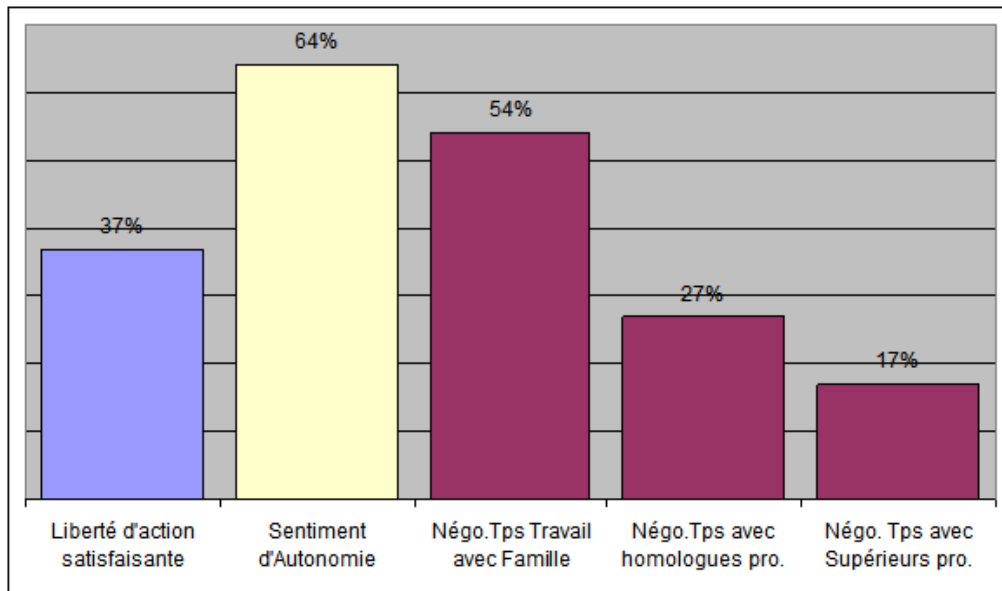
- 25 L'équation temporelle personnelle (Grossin, 1996) mise sur les blancs laissés par l'organisation des activités et par le temps contraint. L'urgence met en cause ces poches temporelles, réduit donc le pouvoir de gestion des temporalités. Celui-ci est pourtant considéré comme constitutive de l'autonomie des cadres. Etendue au choix des activités, la

gestion des temporalités reste le pivot de la liberté d'action caractéristique de l'identité du cadre.

**Graphique 5 : Rapport au temps et au travail.**



26 Dans l'ensemble la liberté d'action est un élément de satisfaction notable (pour 37 % des enquêtés). Sur un axe « autonomie – contrainte », les cadres interrogés se situent plutôt du côté de l'autonomie (pour 64 %). Rappelons que si 32 % des individus affirment éprouver un sentiment d'accomplissement professionnel, seulement 17 % se disent satisfaits de leurs performances. La faiblesse du nombre de cadres qui est satisfait avec leurs performances indique un point de vue qui laisse entendre que l'efficacité d'un travail pourrait être beaucoup plus importante. Si celle-ci reste inférieure aux exigences des cadres, la raison pourrait être cherchée dans les difficultés de la vie professionnelle. Ces difficultés rejaillissent sur la vie privée. Les valeurs attribuées par les cadres à la vie privée, ainsi que le cadre temporel des activités professionnelles élargissent la notion de temps contraint à la sphère domestique. Cette tendance n'est pas réservée aux femmes, mais inclut l'ensemble des cadres. Le temps contraint fait alors l'objet d'une négociation dans laquelle la profession n'occupe plus la première place. Notons que de manière surprenante la négociation du temps de travail se fait d'abord avec la famille (pour 54 % des réponses), ensuite avec les équipes ou les homologues (pour 27 % des réponses), et seulement en dernier lieu avec les supérieurs hiérarchiques (pour 17 % des réponses).

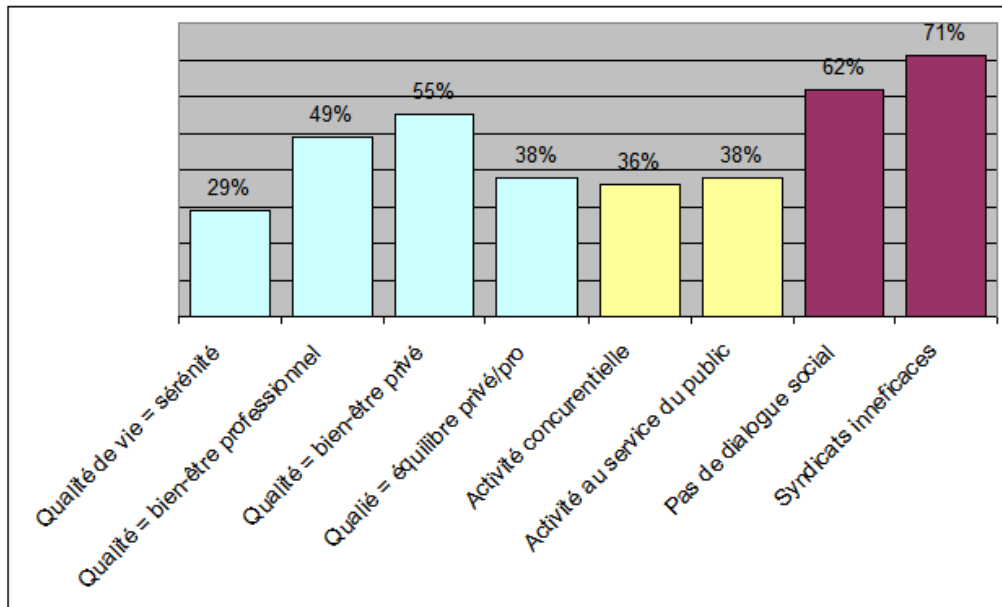
**Graphique 6 : Rapport à l'autonomie, et à la négociation des temporalités professionnelles.**

- 27 Cette importance de la vie familiale corrobore d'une part l'extension générale de la notion de temps contraint à la vie privée. Elle évoque d'autre part le rétablissement des frontières entre vie privée et vie professionnelle. Le cadre n'est plus prêt à sacrifier sa vie de famille pour l'entreprise. D'autres données permettent de souligner la priorité donnée à la vie de famille. En ce qui concerne les éléments constitutifs de la qualité de vie, 29 % des individus interrogés évoquent la sérénité, 49 % évoquent le bien-être professionnel, et 55 % le bien-être privé. Enfin, 38 % soulignent que la qualité de vie se situe dans l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Cette qualité de vie est d'autant plus appréciée que le travail est caractérisé par des contraintes liées aux marchés (Thoemmes, 2007, 2009) et aux relations avec les usagers des services publics. Une importante proportion des cadres interrogés estime que leur activité s'inscrit dans un marché concurrentiel (pour 36 % des réponses), et 38 % d'entre eux notent que d'une manière ou d'une autre leur activité s'inscrit dans une démarche de service au public. A ces contraintes de la vie professionnelle s'ajoute une vision plutôt négative du dialogue social dans l'entreprise : 54 individus (sur 87 réponses recueillies, soit 62 %) estiment que le dialogue social n'existe pas dans leur entreprise, alors que 50 individus (sur 70 réponses : 71 %) estiment que l'action des syndicats est inefficace.
- 28 En effet, beaucoup de cadres pensent que le dialogue social s'est dégradé au fil des années. Les raisons portent sur une solidarité en baisse et sur une perception des représentants des personnels ayant moins d'influence sur la négociation collective.

« Le **dialogue social** est empreint de beaucoup de vernis et d'hypocrisie, parce que nous sommes dans un régime paritaire dont les véritables dirigeants sont les **syndicats** patronaux et salariés. » [Syndicats et représentants du personnel : Homme, 46 à 50 ans, en couple hors mariage, 1 enfant.]

« J'ai l'impression que le **dialogue social** s'est endurci et qu'il s'est appauvri. Il s'est durci parce qu'il y a eu des actions et qu'il y a des poursuites contre des **syndicalistes**, les billets, des choses qui se décident avec une seule signature. » [Syndicats et représentants du personnel : Femme, 41 à 45 ans, mariée, 3 enfants.]

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

**Graphique 7 : Bien-être, marché, et dialogue social.**

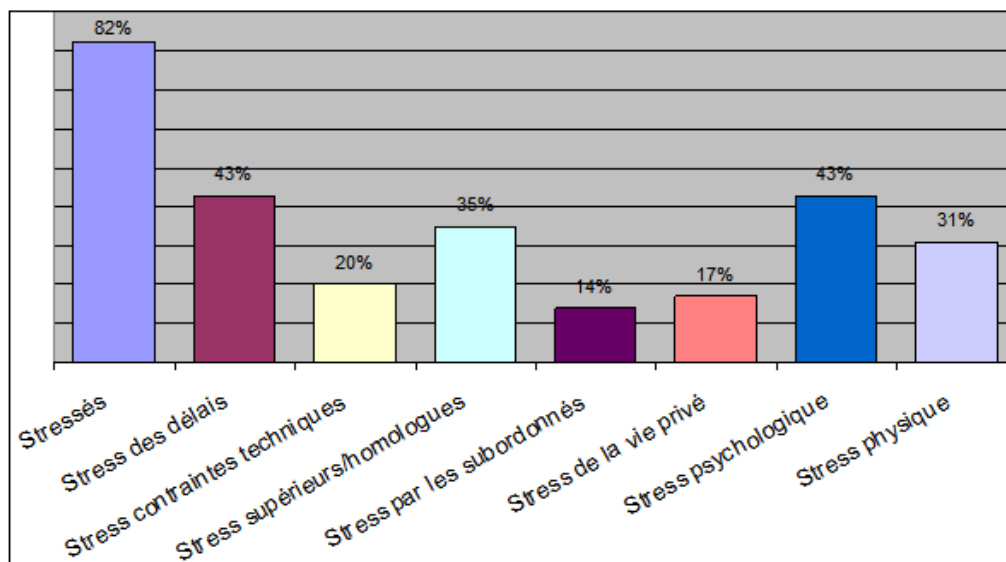
30 Ceci n'empêche pas que les cadres aient une vision critique de leurs propres performances dans l'entreprise. Ces critiques montrent d'une part leur intention de faire « mieux » et d'autre part leur volonté d'influer sur les conditions d'exercice professionnelle. Notre hypothèse est que la perception des performances est liée aux malaises de la vie professionnelle. Ces malaises peuvent être vus comme des risques socio-organisationnels (Beck, 2001 ; De Terssac et Mignard, 2011) qui touchent simultanément les individus et les organisations productives.

## Les souffrances au travail

31 Dans nos entretiens au moins trois éléments justifient de l'existence d'une souffrance au travail des cadres. Le premier élément concerne le stress. Celui-ci est un terme flou qui mérite d'être explicité (Loriot, 2006). Notre recherche n'était pas partie d'une définition préalable de ce qu'est le stress ou de ce qui ne l'est pas. Nous avons soumis ce terme à chacun de nos interlocuteurs pour avoir une idée de ce qu'il représente pour lui. Nous avons pu alors distinguer différents types de stress, et différentes origines et manifestations du stress. Le résultat de cette démarche montre les difficultés de la vie professionnelle regroupées autour de la notion de stress. Le deuxième élément qui justifie l'existence d'une souffrance au travail concerne l'absence de reconnaissance symbolique par la hiérarchie. La mise en avant de cette lacune par nos interlocuteurs est étonnante, car ce sont les autres types de rétributions possibles (salaires, carrière, etc.), qui sont habituellement appréciés par les cadres. Le troisième élément que nous avons relevé dans nos entretiens concerne l'existence de tensions sociales fréquentes dans les entreprises. Le climat social et relationnel est hypothéqué par les rapports problématiques entre les cadres, entre cadres et non-cadres, et avec les cadres dirigeants.

## Le stress comme problème principal

32 Le stress est très majoritairement identifié comme une difficulté de la vie professionnelle : 79 individus (sur 96 réponses : 82 %) avouent être stressés. Les raisons et les manifestations du stress peuvent être extrêmement variables d'un individu à l'autre. Notre analyse du discours a regroupé les principales catégories et expressions abordées par les cadres. Pour 43 % d'entre eux, le stress provient des délais à respecter, 20 % évoquent les contraintes techniques, 35 % accusent des relations problématiques avec des supérieurs ou homologues, alors que 14 % décrivent les relations difficiles avec les subordonnés comme sources de stress. Enfin, 17 % des cadres interrogés évoquent un stress dû à la vie privée. Un stress qui serait d'ordre psychologique pour 43 % d'entre-deux, et d'ordre physique pour 31 %<sup>7</sup>.

**Graphique 8 : Sources et manifestations du stress.**

33 Le stress reste donc une expression floue, porteuse de significations multiples. En revanche selon nos interlocuteurs, il s'agit d'un phénomène important qui concerne une très grande partie des cadres. Le stress rejaillit sur la vie privée qui en est parfois à l'origine. Néanmoins très majoritairement c'est le travail lui-même qui est la cause du stress, le problème de l'emploi, ou une mise au « placard ». Pour beaucoup de ces cadres le stress est lié aux temporalités, leur mesure et leur démesure.

« Pour moi le **stress**, c'est être mal dans sa peau. Et c'est essentiellement le travail qui le provoque. Le problème, c'est qu'à partir de là, vous le faites subir à votre entourage, ça devient plus privé que professionnel. » [Stress, origines et manifestations : Homme, 60 ans et plus, marié, 2 enfants.]

« La source principale de **stress** chez nous vient de cette impression de se sentir de trop. » [Stress, origines et manifestations : Homme, 46 à 50 ans, marié, 3 enfants.]

« Ce que je trouve de particulier par rapport au temps de travail ici, c'est cette espèce de **stress** par rapport à la machine, le **stress** provoqué par la pointeuse. C'est vrai qu'il y a beaucoup d'agents, beaucoup de personnes qui ont cette espèce de relation de **stress** avec la machine, par exemple de contrôler si la machine ne se trompe pas, des choses comme ça. Elles en sont au stade de regarder en fin de mois la minute de plus, la minute de moins, l'heure à laquelle on peut sortir, des fois tout le monde se dit qu'il doit aller débadger, alors tout le monde s'en va en galopant, je trouve ça très bizarre. » [Stress, origines et manifestations : Femme, 51 à 55 ans, mariée, deux enfants.]

« Hier j'ai vécu une journée très **stressante** et ces derniers temps je me sens souvent **stressé**. Je préférerais ne pas être **stressé**. Je n'arrive pas le maîtriser, j'essaie de comprendre. J'ai passé une période de quelques mois où j'étais très mal, je ne savais pas pourquoi. » [Stress, origines et manifestations : Homme 41 à 45 ans, divorcé ou séparé, sans enfant.]

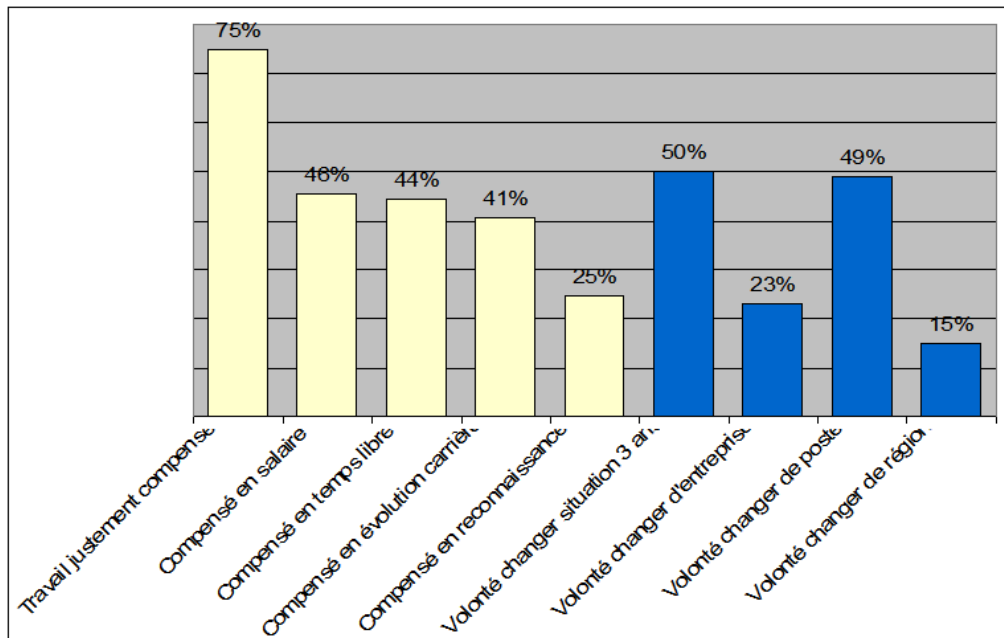
34 Avec ces propos, les cadres définissent le stress comme une perte de contrôle sur leur activité. Cette perte de contrôle est d'autant plus négativement vécue que la volonté de défendre l'autonomie de gestion et l'autonomie temporelle reste intacte chez tous les cadres. C'est pourquoi la souffrance s'exprime. Celle-ci porte sur ce qui avait caractérisé par le passé le statut de cadre, à savoir une relative indépendance et liberté dans l'organisation de ses tâches. La mise en cause de cette liberté, ainsi que la perte d'identité, et un positionnement difficile dans l'entreprise affaiblissent l'autonomie des cadres.

### Le manque de reconnaissance symbolique par la hiérarchie

35 Si le stress signifie au final une perte de l'autonomie des cadres, les origines et les manifestations de cette perte restent variables d'une personne à l'autre. Le regroupement des causes et des effets permet de décrire une tendance, mais il ne permet pas une généralisation à toute la catégorie sociale. La souffrance des cadres au travail n'est pas un fait social total. Elle porte sur des points bien précis. La manière dont l'investissement des cadres dans leur travail est récompensé par l'entreprise le montre clairement. Beaucoup d'éléments de satisfaction sont

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

**Graphique 9 : Compensations et projets professionnels.**



36 Malgré l'importance attribuée à la question des salaires, les cadres voudraient être appréciés pour ce qu'ils font. C'est pourquoi la revendication d'une prime supplémentaire peut largement dépasser les aspects matériels. Elle peut être interprétée dans beaucoup de cas comme une récompense symbolique pour les investissements de chacun. La demande de récompense matérielle prend la place de la récompense symbolique ou relationnelle que la hiérarchie se refuse à octroyer. Le terme de reconnaissance revient souvent dans les entretiens pour expliciter cette demande.

« Il se trouve que je suis la seule sur ce poste de relations presse et je me dis qu'une contrepartie serait peut-être intéressante de demander après tout, **reconnaître** au moins que par une prime, même si c'est symbolique, **reconnaître** que je suis aussi d'astreinte effectivement. » [Conditions de travail favorables : Femme, 51 à 55 ans, mariée, un enfant.]

« On est dans une société dans laquelle il y a de la **reconnaissance** sur le moment, quand vous êtes en action, mais le jour où vous avez un problème, comme celui que je viens de vivre, je ne suis pas sûre qu'il y ait toujours de la **reconnaissance** vis-à-vis d'une personne comme moi qui a pourtant beaucoup donné à l'entreprise, pendant plusieurs années, mais qui aujourd'hui n'est plus apte à tenir le poste qu'elle occupait. » [Conditions de travail favorables : Femme, 46 à 50 ans, mariée, 2 enfants.]

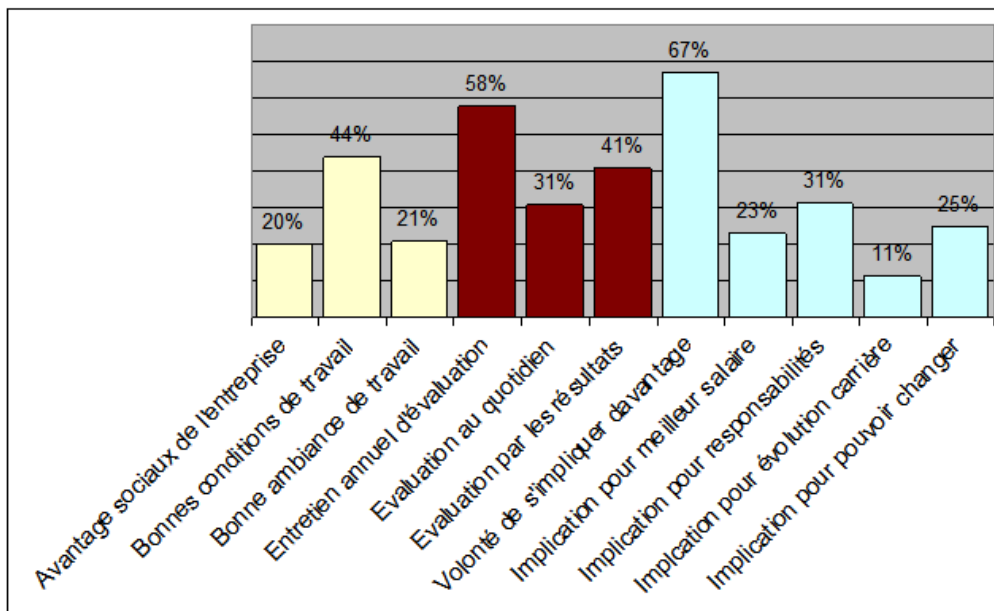
« Le salaire, c'est une chose et la **reconnaissance** en est une autre. On ne peut pas parler de **reconnaissance** alors qu'il n'y en a aucune. Le fonctionnaire est toujours vu comme celui qui ne fait rien, qui ne dit rien et qui dort. » [Conditions de travail favorables : Homme, 60 ans et plus, marié, 2 enfants.]

« Mais après, je ne peux pas dire que j'ai une **reconnaissance**. Je contribue à des objectifs, j'ai des objectifs propres, mais qui souvent ne sont pas les objectifs qui sont suivis par les

patrons qui suivent des objectifs financiers directs. Mon supérieur ne vient jamais me voir de lui-même. » [Conditions de travail favorables : Homme, 46 à 50 ans, marié, 2 enfants.]

37 Même si le cadre estime de manière générale que son travail est suffisamment récompensé, notamment par des attributions matérielles gratifiantes ou par des perspectives de carrière, le problème d'une reconnaissance au jour le jour de l'investissement personnel, de la gestion des tâches quotidiennes et de la négociation des situations difficiles fait défaut. Il s'agit là d'un problème organisationnel et relationnel qui éloigne le cadre de ses potentialités professionnelles et réduit son investissement pour l'entreprise. Ce manque est d'autant plus surprenant qu'il semble relativement facile à combler par la direction des entreprises, mais aussi parce que cette lacune contraste avec une image relativement positive de la rétribution de leurs activités. En ce qui concerne l'implication du cadre dans son travail et le retour de l'entreprise sur son activité et sur sa carrière, les attitudes des cadres sont diversifiées.

**Graphique 10 : Conditions positives, évaluation, et implication professionnelle.**



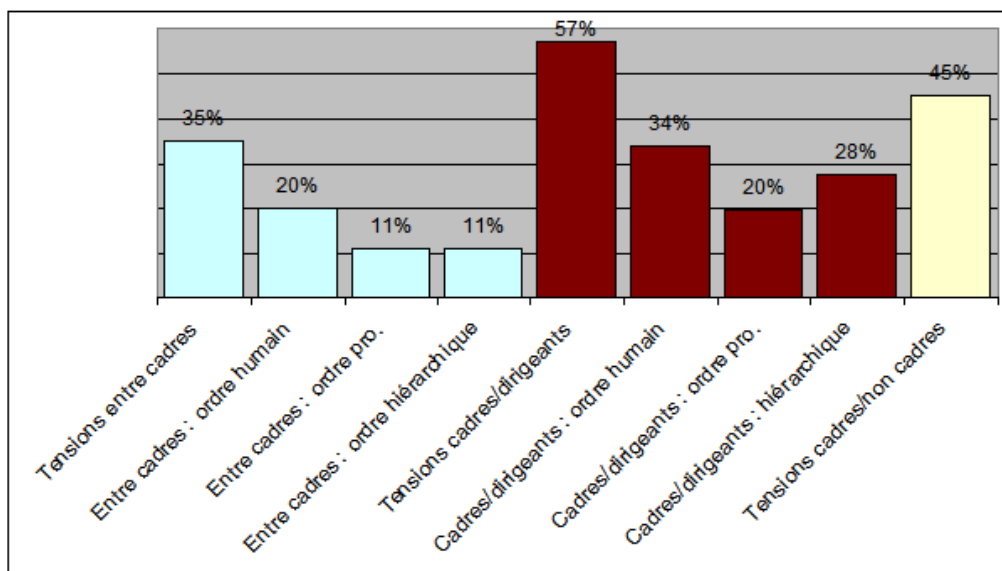
38 20 % des cadres interrogés affirment que leur entreprise offre des avantages sociaux et 44 % soulignent qu'elle procure de bonnes conditions de travail. Seulement 21 % estiment profiter d'une bonne ambiance de travail. En ce qui concerne l'évaluation de leur activité, 58 % font état d'un entretien annuel. 31 % estiment être évalués au quotidien, alors que 41 % affirment être évalués en fonction de leurs résultats. Plus des deux tiers des cadres interrogés expriment le souhait de s'impliquer davantage dans leur entreprise (64 sur 96 réponses : 67 %). Les raisons de cette implication accrue sont un meilleur salaire (pour 22 individus sur 96 réponses, soit 23 %), avoir plus de responsabilités (pour 30 individus, soit 31 % des réponses), ou avoir une meilleure évolution de carrière (pour 11 % des enquêtés). 24 cadres interrogés s'impliqueraient davantage si cela leur permettait de changer de poste ou de varier d'activité (soit 25 % des réponses). En résumé nous observons d'abord une absence de reconnaissance symbolique par la hiérarchie de l'activité quotidienne des cadres. Ce manque tranche avec une vision dans laquelle les rétributions matérielles sont souvent à la hauteur des efforts fournis. En concordance avec nos résultats antérieurs sur une vision négative de leurs propres performances, les cadres pourraient très majoritairement s'impliquer davantage dans leur travail. Ceci indique donc malgré tout un échange problématique entre contribution et rétribution qui nécessiterait des investigations complémentaires pour en comprendre la raison. L'absence de reconnaissance symbolique serait-elle seule responsable de cet échange déséquilibré ? Nous pensons que les choses sont plus complexes : le stress, la reconnaissance de l'activité, mais aussi des difficultés relationnelles font pencher la balance vers un équilibre qui ne paraît ni satisfaire complètement les individus, ni les organisations productives.



## Tensions sociales fréquentes

39 Le troisième élément qui illustre la souffrance au travail des cadres concerne les rapports avec les collègues et la hiérarchie. Si nous avons vu que seulement 21 % des cadres interrogés témoignent d'une bonne ambiance de travail, on peut penser que celle-ci est largement dégradée par des relations difficiles en entreprise. Les tensions diverses et les relations avec les collègues peuvent poser problème. 35 % des enquêtés évoquent des tensions entre cadres : 20 % soulignent que ces tensions sont d'ordre humain, 11 % accusent plutôt le type de collaboration professionnelle, et 11 % pointent l'aspect hiérarchique. La majorité des cadres qui se sont exprimés sur la question souligne des tensions entre les cadres et les dirigeants de l'entreprise (pour 42 individus sur 74 réponses : 57 %) : 25 évoquent des tensions d'ordre humain (soit 34 % des réponses), 14 évoquent des tensions d'ordre professionnel (soit 20 % des réponses), et 19 des tensions d'ordre hiérarchique (soit 28 % des réponses). Notons également que la moitié des cadres a évoqué des tensions entre cadres et non-cadres (35 individus sur 78 réponses, soit 45 %).

**Graphique 11 : Tensions professionnelles.**



40 La nature des tensions évoquées peut surprendre par sa variété et son importance. Ces tensions constituent un frein à la collaboration entre collègues, entre services et entre domaines de compétence. Sur ce point la souffrance individuelle se transforme en problème organisationnel qui met concrètement en cause la finalité productive. C'est en cela que ces tensions deviennent un enjeu pour l'organisation.

« Il y a des **tensions** entre les cadres dans mon service comptabilité, des tensions fortes en ce moment. » [Comportement négatif : Femme, 41 à 45 ans, célibataire, sans enfant.]

« Au sein du groupe, il existe des **tensions**, c'est indéniable, parce qu'il y a quand même des concurrences au niveau des postes. Plus on évolue dans notre carrière et moins il y a de postes. » [Comportement négatif : Homme, 46 à 50 ans, divorcé ou séparé, 3 enfants.]

« Il y a effectivement des **tensions** entre certains cadres et certains non-cadres, et même entre cadres entre eux. Ce sont des problèmes de personnes. Ce sont des problèmes de relations, de répartition, de domaines de compétences. » [Comportement négatif : Femme, 41 à 45 ans, mariée, 2 enfants.]

« Ensuite il y a aussi le stress qui est dû au climat social, aux **tensions** et aux incompréhensions des objectifs ou des situations qui peuvent être plus ou moins stressantes, selon les personnes. » [Comportement négatif : Femme, 51 à 55 ans, célibataire, sans enfant.]

41 Ces propos nous montrent que les solidarités au travail sont mises en cause. Les tensions entre les cadres, avec les cadres dirigeants et les non-cadres témoignent d'un certain éclatement, voire d'une individualisation des comportements. Le groupe des cadres paraît caractérisé par des démarcations internes plus importantes que par le passé. La différence entre un cadre

administratif et un cadre technique est parfois considérée comme plus importante que celle qui existe entre les cadres et les non-cadres. Une nouvelle frontière s'établit entre les cadres dirigeants de l'entreprise et tous les autres salariés, les cadres moyens ou intermédiaires et les petits cadres, les techniciens et les salariés non qualifiés, sans toutefois donner lieu à des nouvelles solidarités. Les cadres dirigeants sont aujourd'hui relativement seuls à cultiver une implication sans limites dans leur travail et à tenter de correspondre ainsi à l'image de celui qui ne compte pas son temps. Placés au plus haut dans la hiérarchie des classifications, ces cadres sont là aussi pour mener des restructurations, pour prendre des décisions qui entraînent l'ensemble des salariés dans de nouvelles voies. Dans l'ensemble, la bonne ambiance de travail est sacrifiée à la concurrence entre les individus et entre les groupes de salariés. Cette situation provoque malaises et des difficultés organisationnelles. Les tensions sociales se rajoutent donc aux deux autres éléments que nous avons présentés, à savoir l'absence de reconnaissance symbolique de l'investissement du cadre dans son travail et le problème du stress qui témoigne d'une vision négative de l'activité lorsque le cadre semble perdre le contrôle de sa gestion. Tous ces éléments montrent d'une part que la souffrance au travail se situe sur des domaines bien particuliers. D'autre part, si cette souffrance est importante, elle n'est ni commune à tous les individus que nous avons rencontrés, ni le trait majeur de la situation professionnelle. L'importance du malaise se mesure aussi par rapport au bien-être que les cadres continuent à exprimer sur leur situation professionnelle (Cousin, 2004).

## Conclusions

### Le cadre tient à son autonomie

- 42 Il est tout d'abord important d'insister sur les points positifs évoqués par nos interlocuteurs. Selon nos entretiens, le cadre tient à son autonomie professionnelle, à une liberté d'organisation de ses activités et à son pouvoir de gestion des temporalités. Cette volonté n'est pas liée à un refus d'autorité, mais au contraire à une manière de voir la meilleure façon d'effectuer son travail. Les cadres apparaissent comme des professionnels, soucieux de leur productivité, de leur image et de celle de leur entreprise. Ils sont soumis à des pressions, relationnelles, de temps, et financières. Mais ces pressions sont assumées, lorsqu'elles sont perçues comme faisant partie de l'activité de travail. C'est en ces sens que les cadres voient leur autonomie comme un élément positif, et essentiel à l'accomplissement de leurs missions professionnelles.

### Les cadres adhèrent à la mesure de leur temps de travail

- 43 Par ailleurs, les cadres adhèrent tout à fait à la mesure de leur temps de travail. Ils voient cela moins comme une façon de brider ou de réduire un temps de travail qu'ils estiment précieux, que comme une opportunité de comptabiliser des durées de travail parfois importantes, les considérant comme faisant partie intégrante de la condition des cadres. L'implication des cadres dans leur travail devient alors visible aux yeux de tous.

### Le rétablissement des frontières entre vie privée et vie professionnelle

- 44 Les cadres centrent leur bien-être autour d'un équilibre entre travail et vie privée, et non pas seulement autour des activités professionnelles. En lien avec l'autonomie dont les cadres disposent, le temps de travail se négocie en priorité avec leur cadre familial, et en dernier lieu avec leur hiérarchie. Ils éprouvent la volonté d'établir des frontières entre vie privée et vie professionnelle. Impliqué dans son travail, et conscient que son bien-être est le moteur de sa productivité, le cadre n'est plus prêt à sacrifier sa vie de vie privée pour son entreprise. Il s'agit au contraire de préserver l'espace privé, leur temps privé, leur domicile, comme un espace différencié de la vie professionnelle. Téléphone et ordinateurs portables, connexion en réseau, visioconférences, les moyens techniques permettant le travail à distance, ou télétravail, sont pour le moment peu mis en œuvre au regard du potentiel qu'offre ces nouvelles technologies. Dans cette vision la perméabilité des frontières est plutôt rejetée. Le

travail à la maison reste exceptionnel, considéré comme un envahisseur de l'espace intime, un espace à préserver, nécessaire au bien-être.

### **L'existence de temporalités démesurées : temporalités parasites et d'urgence**

45 Les cadres éprouvent aussi des difficultés dans l'accomplissement de leur travail. Notons en premier lieu l'existence de temporalités non-mesurées, des temporalités dérangementes, et inutiles, des temporalités parasites et d'urgence. Les cadres dénoncent notamment un important volume de temps de travail perdu à la lecture de courriers électroniques qu'ils jugent bien souvent inutiles. D'ailleurs une partie des cadres consulte aussi les mails à domicile, car beaucoup craignent de passer à côté d'une information importante, alors que les messages arrivent sans limites horaires. Les cadres dénoncent aussi des temps perdus en réunions, trop fréquentes et trop longues. Ces moments de flottement, allongent le temps de travail et détournent les cadres d'autres tâches.

### **Le malaise au travail est réel mais circonscrit : le stress, l'absence de reconnaissance symbolique et les tensions sociales fréquentes**

46 Le malaise des cadres apparaît sous trois formes : le stress, l'absence de reconnaissance symbolique et des tensions sociales fréquentes. L'élément principal est le stress. La grande majorité de nos interlocuteurs avoue être stressé et identifie le stress comme une difficulté d'origine professionnelle : délais trop courts, problèmes de moyens techniques, relations professionnelles difficiles. Qu'elles soient physiques ou psychologiques, les conséquences du stress sur les cadres sont pourtant un enjeu majeur, signifiant une perte de contrôle sur les activités de travail, sur la présence dans l'entreprise, et sur la gestion des temporalités.

47 Le deuxième élément est l'absence d'une reconnaissance symbolique par la hiérarchie. Si les rétributions matérielles (salaires, évolution de carrière, etc.), sont des éléments qui sont souvent mis en avant par les cadres, les critiques portent sur l'indifférence de la hiérarchie liée à la prise en charge des difficultés quotidiennes. Le troisième élément du malaise que nous avons relevé dans les entretiens est l'existence de tensions sociales fréquentes au sein des entreprises. Le climat social et relationnel est en effet mis à mal par les rapports entre les cadres, entre cadres et non-cadres, et avec les cadres dirigeants. La souffrance individuelle se transforme en problème organisationnel, car la finalité productive de l'entreprise est alors mise en jeu. Les solidarités au travail sont mises en cause. Les tensions, indifférentes aux grades ou aux statuts, soulignent une dislocation des solidarités productives. Enfin il faut rajouter à ces observations une vision critique du dialogue social que les cadres perçoivent comme se dégradant au fil du temps.

### **Plutôt qu'un déclin, une dislocation de la catégorie des cadres**

48 Après avoir circonscrit le périmètre du mal-être qu'en est-il de sa profondeur ? Entraîne-t-il toute la catégorie avec lui ? Il nous semble difficile de répondre positivement à la question du déclin des cadres que nous avons énoncés au début de l'article. Nos conclusions rejoignent plutôt des recherches sur la question et la perspective d'un éclatement du monde des cadres (Bouffartigue 2001 ; Bouffartigue, Gadéa et Pochic, 2011). La première raison en est que le déclin des cadres nécessiterait, malgré tout une cohérence catégorielle qui justement semble faire défaut. Nos explorations montrent ici d'une part les difficultés de raisonner sur les cadres comme figure abstraite du monde du travail et de généraliser nos résultats à tous les cadres. Nos résultats montrent que des situations sont bien plus diversifiées : les critiques accompagnent les satisfactions, la souffrance est réelle mais circonscrite, les situations varient selon les individus. D'autre part, la cohérence catégorielle est mise à mal par la diminution des solidarités, le renforcement de l'individualisation, la fréquence des tensions et par la vision problématique du dialogue social. Le déclin signifierait un mouvement de la catégorie vers le bas, un déclassement. Nos résultats laissent plutôt penser à une dislocation de la catégorie de cadres, caractérisée par une perte des solidarités et du lien social, par une mise en cause d'un statut qui ne donne pas lieu à une recomposition de la catégorie sur une échelle sociale inférieure.

49 En terminant nous voudrions énoncer quelques limites de cette recherche. Cette recherche qui a concerné exclusivement la population des cadres mériterait d'être mise en perspective avec la catégorie des non-cadres. Cela permettrait de montrer les différences et surtout en quoi le malaise des cadres est spécifique. Ensuite notre dispositif a concerné uniquement les cadres en France. Il serait intéressant de sortir de cette catégorie franco-française pour la comparer avec des employés ayant un profil semblable dans d'autres pays. Ceci fait l'objet d'une recherche actuellement en cours au Québec qui nous permettra de mettre en perspective les résultats obtenus pour le cas français.

---

### **Bibliographie**

- Beck, U. (2001). *La société du risque*, Aubier, Paris.
- Boltanski, L. (1982). *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, éditions de Minuit.
- Bouffartigue P., Bocchino M. (1998). Travailler sans compter son temps ? Les cadres et le temps de travail, *Travail et emploi*, n° 74, p. 37-50.
- Bouffartigue, P. (2001). *Les cadres. La fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute.
- Bouffartigue, P. et S.Pochic (2002). Cadres nomades : mythe et réalités. À propos des recompositions des marchés du travail des cadres, *Sociologie du travail*, n° 85, p. 96-106.
- Bouffartigue, P., C. Gadea et S. Pochic (sous la direction de) (2011). *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Paris, Armand Colin.
- Chauvel, L. (2006). *Les Classes moyennes à la dérive*, Paris, Seuil.
- Conseil supérieur de l'audiovisuel / Union générale des ingénieurs, cadres, techniciens – Confédération générale du travail (CSA / UGICT – CGT) (2005). *Le temps de travail des cadres*, 4 p.
- Courpasson, D. et J-C. Thoenig (2008). *Quand les cadres se rebellent*, Paris, Ed. Vuibert.
- Cousin, O. (2004). *Les cadres : grandeur et incertitude*, Paris, L'Harmattan.
- Dejours, C. (2000). *Travail, usure mentale - De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Paris, Bayard éditions, 281 p.
- De Terssac, G. (1992). *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF.
- De Terssac, G. et J. Mignard. (2011). *Les paradoxes de la sécurité. Le cas d'AZF*. Paris PUF.
- Dubar, C. (2000). *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF.
- Gadéa, C. (2003). *Les cadres en France. Une énigme sociologique*, Belin, Paris.
- Galambaud B. (2001). Les cadres et les 35 heures, dans G. Groux (sous la direction de.), *L'Action publique négociée : approches à partir des 35 heures, France-Europe*, Paris, L'Harmattan, p 249-258.
- Grossin, W. (1996). *Pour une science des temps. Introduction à l'écologie temporelle*, Toulouse, Octares.
- Groux, G. (1983). *Les Cadres*, Paris, Maspero.
- Lallement, M. (2003). *Temps, travail et modes de vie*, Paris, Presses universitaires de France.
- Lallement, M. et G. Lefèvre (1997). Le temps de travail des cadres, dans G. Bosch *et al.* (sous la direction de.) *Le temps de travail : nouveaux enjeux, nouvelles normes, nouvelles mesures*, Bruxelles, les éditions du Dulbea, p. 79-109.
- Lallement, M., C. Mary, M. Loriol, P. Molinier, M. Gollac, P. Marichalar et E. Martin (2011). Dossier-débat « Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion ? », *Sociologie du travail*, vol. 53 n° 1, janvier-mars.
- Loriol, M. (2006). *Je stresse donc je suis : comment bien dire son mal-être*, Paris, Mots et Cie.
- Méda, D. (2010). *Travail, la révolution nécessaire*. Editions de l'Aube.
- Mercure D. (1995). *Les temporalités sociales* Paris, L'Harmattan.
- Naville, P. (1969). *Le travail et le temps*, préface de W. Grossin, Paris, Anthropos.
- Thoemmes, J. (2007). Les cadres et le marché : quelques enseignements d'une recherche sur les représentations temporelles, *Les cahiers du GDR Cadres*, n° 10, p. 85-96.
- Thoemmes, J. et M. Escarbutel (2009). Les cadres : un groupe social en recomposition à la lumière des temps sociaux, *Informations Sociales*, N° 153, juin, pp. 68-74

Thoemmes, J. (2009). Du temps de travail au temps des marchés », *Temporalités*, no. 10, <http://temporalites.revues.org/index1149.html>.

Tremblay, D-G. et E. Genin (2009). Remodelage des temps et des espaces de travail chez les travailleurs indépendants de l'informatique : l'affrontement des effets de marchés et des préférences personnelles, *Temporalités*, no. 10, <http://temporalites.revues.org/index1111.html>.

---

### Notes

1 Il s'agit de la CFDT qui nous a mis en relation avec les entreprises et administrations. Le choix de nos interlocuteurs s'est fait à partir d'un listing des cadres dans chaque organisation. Ni la direction, ni l'organisation syndicale n'a tenté d'infléchir le choix de nos interlocuteurs. Nous assumons seuls la responsabilité des propos tenus et des résultats obtenus.

2 Pour ne pas alourdir la présentation nous ne précisons pas ici la composition de chaque sous-échantillon lié aux entreprises.

3 Mot-clé

4 Variable

5 Mot-clé

6 Variable

7 Nous rappelons ici qu'il s'agit d'options non-exclusives : la somme des options ne correspond pas à la totalité des individus qui indiquent être stressés

---

### Pour citer cet article

#### Référence électronique

Jens Thoemmes, Ryad Kanzari et Michel Escarboutel, « Temporalités des cadres et malaise au travail », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 43 | 2011, mis en ligne le 01 mai 2011, consulté le 12 janvier 2014. URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/1401>

---

### À propos des auteurs

#### Jens Thoemmes

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

#### Ryad Kanzari

Ingénieur de Recherche contractuel. CERTOP - UMR 5044 – CNRS. Maison de la Recherche, Université de Toulouse II - Le Mirail 5, allée Antonio Machado. 31058 TOULOUSE CEDEX 9 France. [kanzari@univ-tlse2.fr](mailto:kanzari@univ-tlse2.fr).

#### Michel Escarboutel

Ingénieur de Recherche au CNRS. CERTOP - UMR 5044 – CNRS. Maison de la Recherche, Université de Toulouse II - Le Mirail 5, allée Antonio Machado. 31058 TOULOUSE CEDEX 9 France. [michel.escarboutel@univ-tlse2.fr](mailto:michel.escarboutel@univ-tlse2.fr).

---

### Droits d'auteur

© Tous droits réservés

---

### Résumés

L'équipe du CERTOP a mené une recherche sur les cadres en France, leur temps de travail, l'implication dans leur vie professionnelle et sur les temporalités sociales qui caractérisent leur quotidien. Cette recherche, financée par l'agence nationale de la recherche (ANR), a été menée dans sept entreprises et administrations. La démarche fondée sur la base de 100 entretiens retranscrits avec un corpus textuel de 600 000 mots permet de montrer et de circonscrire l'existence complexe d'un mal-être au travail. Celui-ci s'exprime d'une part autour de trois

difficultés majeures : le stress, l'absence de reconnaissance symbolique de la contribution fournie, les tensions sociales au sein de l'entreprise. D'autre part, ce mal-être doit être analysé en prenant en compte le bien-être que les cadres expriment toujours concernant leur activité. Dans l'ensemble l'article dresse le portrait nuancé d'une catégorie sociale qui se caractérise par son hétérogénéité, mais aussi par une volonté d'échapper aux temporalités contraintes et de l'urgence afin de retrouver une qualité de vie qui réinvestit la vie privée.

### High skilled employees working time and work sufferings

The CERTOP's team achieved a research on executives and high skilled employees in France (in French: cadres) about their working time, their involvement in their professional life and their social temporalities characterizing their everyday life. This research has been financed by the national agency for research and carried out in seven companies and administrations. The approach is based on 100 interviews with a transcribed text corpus of 600,000 words. It is used to identify the existence of a complex ill-being at work. On the one hand, this ill-being appears around three major difficulties: stress, lack of symbolic recognition and social tensions within the company. On the other hand, this discomfort should be analyzed by taking into account the well-being that the high skilled employees still express concerning their activity. Overall the article describes the nuanced portrait of a social category that is characterized by its heterogeneity, but also by a desire to escape temporality constraints and time-urgency in order to find a quality of life that reinvests the private sphere.

#### *Entrées d'index*

**Mots-clés** : cadres, temps de travail, temps sociaux, souffrance, vie privée

**Keywords** : high skilled employees, working-time, social times, suffering, private life