



UMR 5044 CNRS




**Jens Thoemmes (D.R au C.N.R.S)**

# **Le contrôle du temps et la performance dans l'entreprise: le cas des cadres-professionnels**

**Colloque ARUC sur la gestion des âges et temps sociaux, 6-7 octobre 2011, Téléuq-UQAM, Montréal**

# Le contrôle du temps et la performance dans l'entreprise: le cas des cadres professionnels



1/Objectifs

2/Méthodologie

3/Résultats

4/Conclusions

5/Perspectives

Remarques préalables: catégorie de cadres

# 1/ Objectifs



- 10 ans après les 35 heures dans quel état est la population des cadres en France aujourd'hui ?
- Recherche voulait en particulier explorer le mal-être au travail des cadres, son périmètre et sa profondeur à partir des discours
- Intérêt pour l'analyse des temps sociaux et du travail (mesure, contrôle, pratiques). Cette analyse 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 et implication des cadres incluant la vie professionnelle et privée.
- Hypothèse porte sur le malaise des cadres comme une réalité complexe, qui influence les performances au travail (postulat sous-jacent: bien-être=).

## 2/ Méthodologie

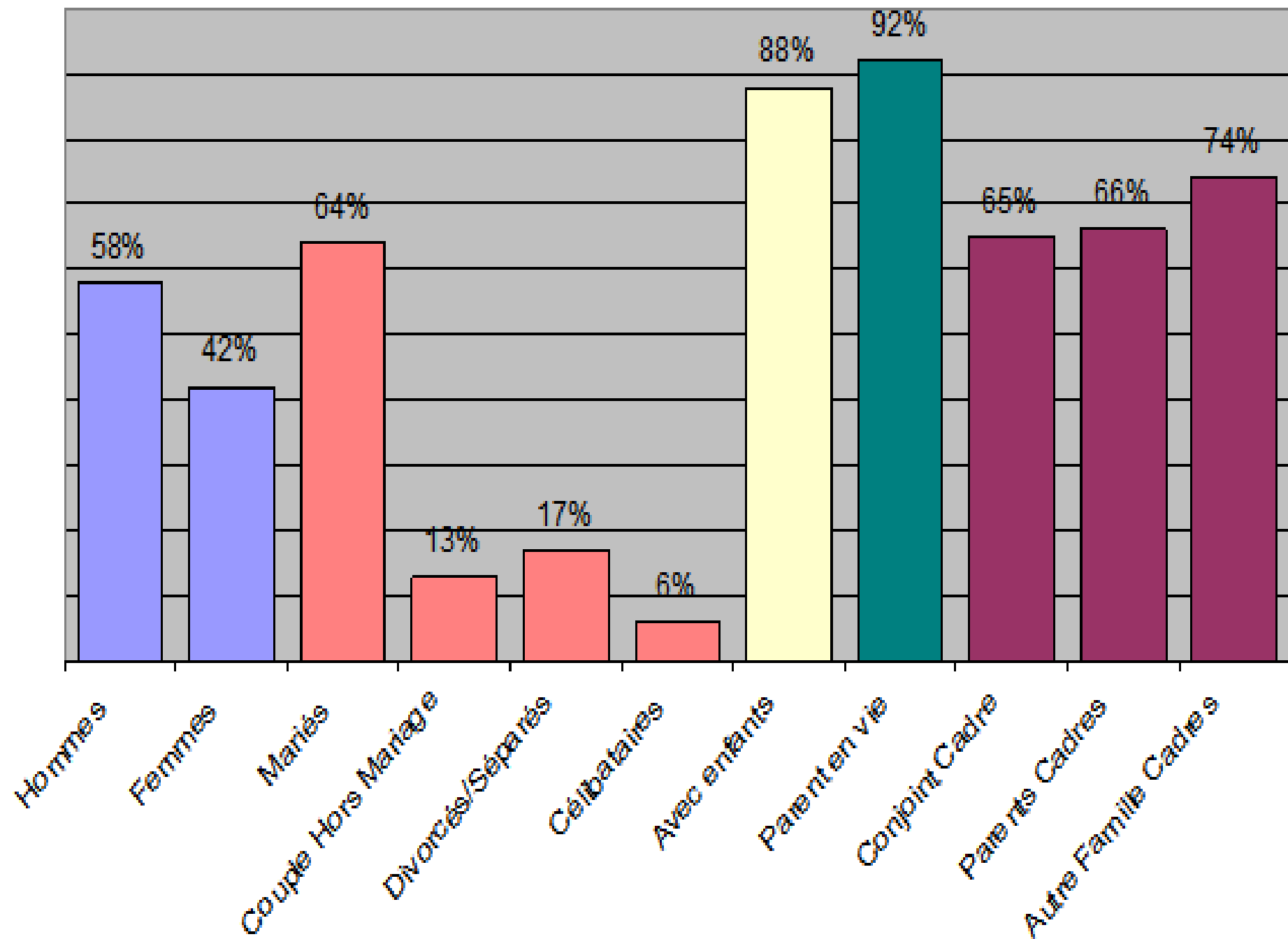


- Notre recherche (Escarboutel, Kanzari, Thoemmes) dans 7 entreprises et administrations de divers secteurs (CFDT et directions).
- L'analyse s'appuie en particulier sur 100 entretiens avec des cadres (90 minutes, enregistrés et retranscrits intégralement).
- L'établissement d'un corpus textuel de 600 000 mots.
- L'analyse du discours et l'analyse factorielle (logiciel TROPES et SPAD).
- L'analyse thématique quantitative des entretiens (logiciel de statistiques SPSS). Recodage des entretiens sur un mode questionnaire.

## 3/ Résultats



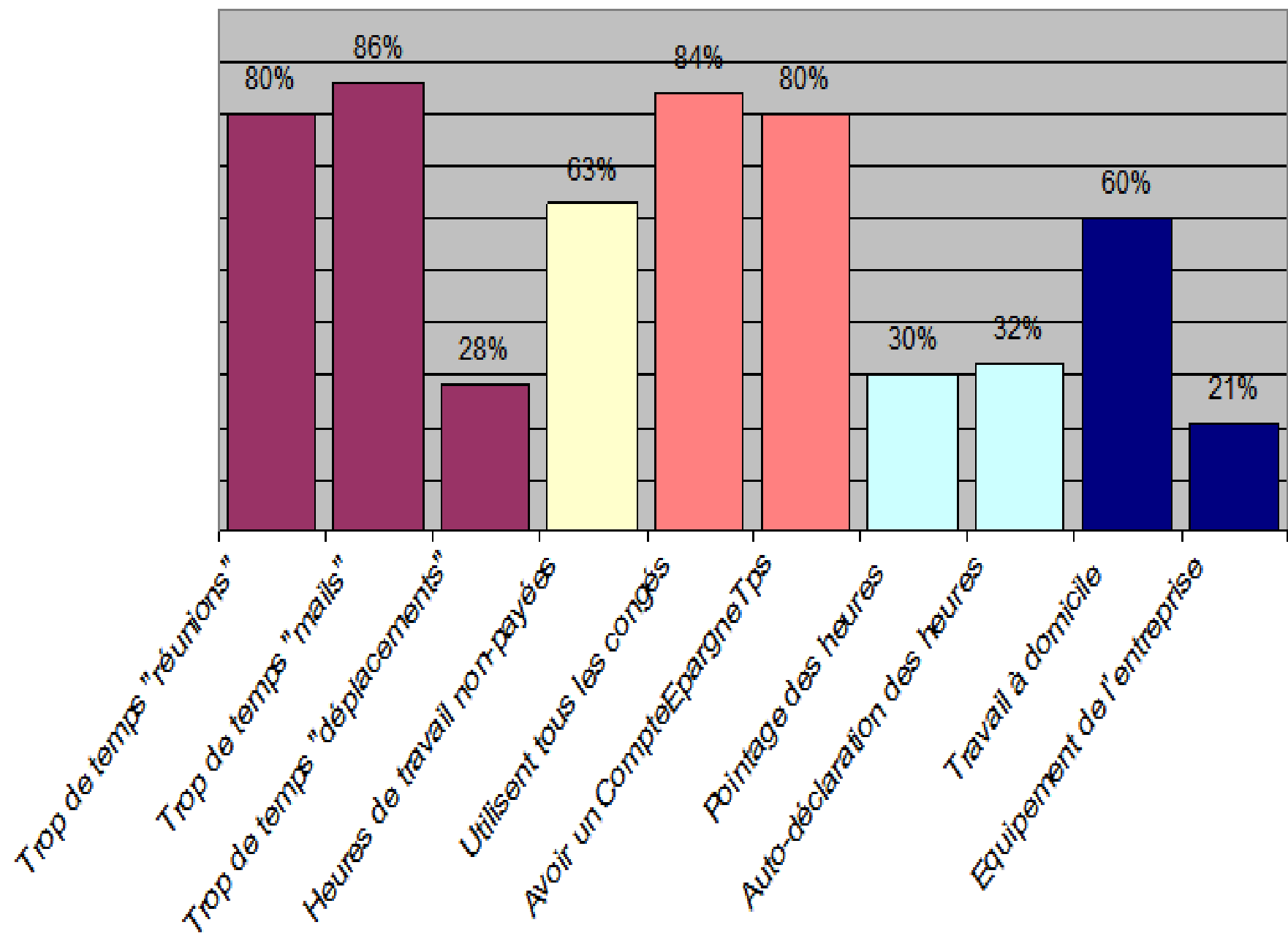
- Les temporalités du travail sous tension
- La dislocation de la catégorie de cadres: trois groupes



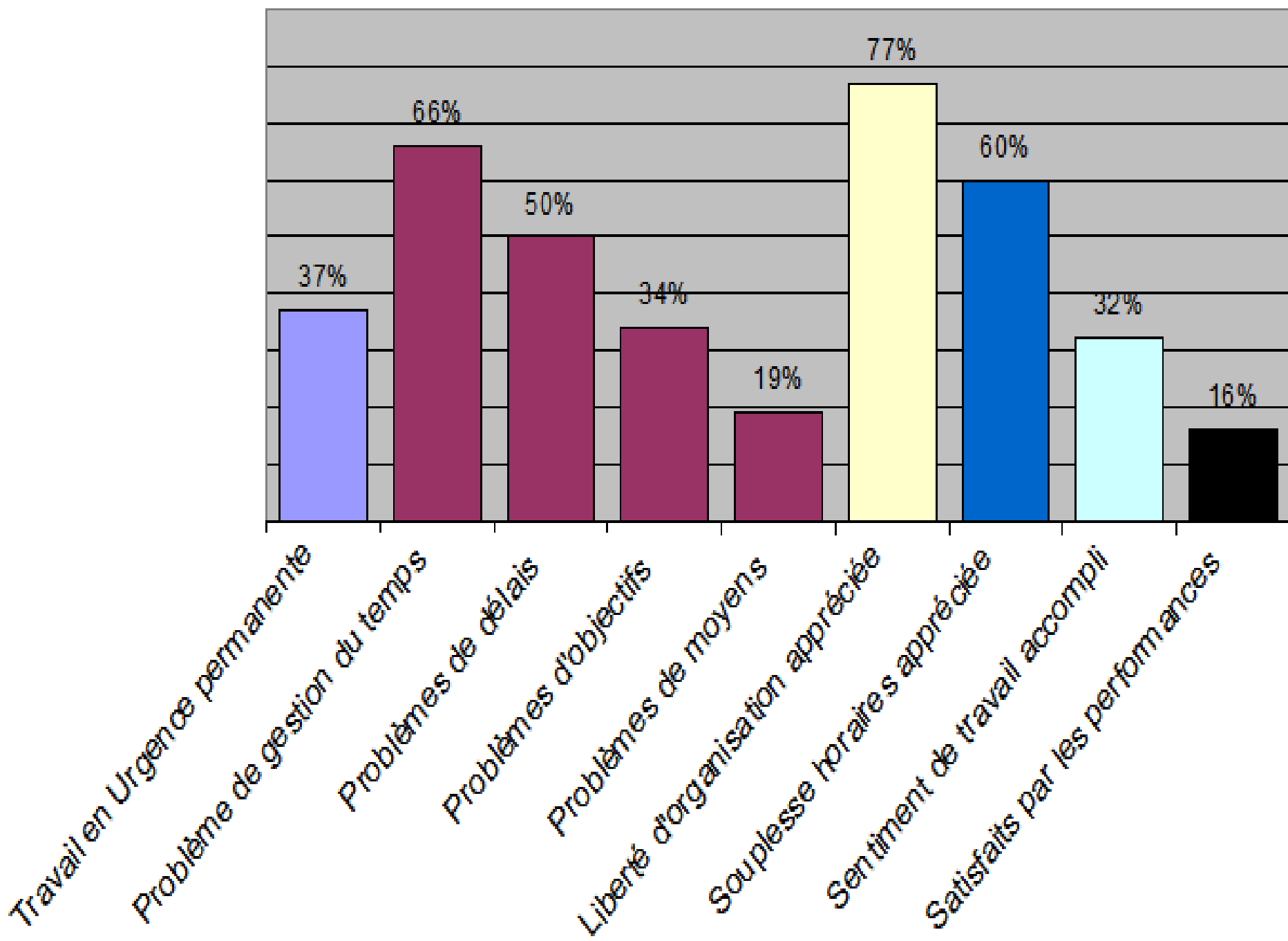
## 3/1 Les temporalités du travail sous tension

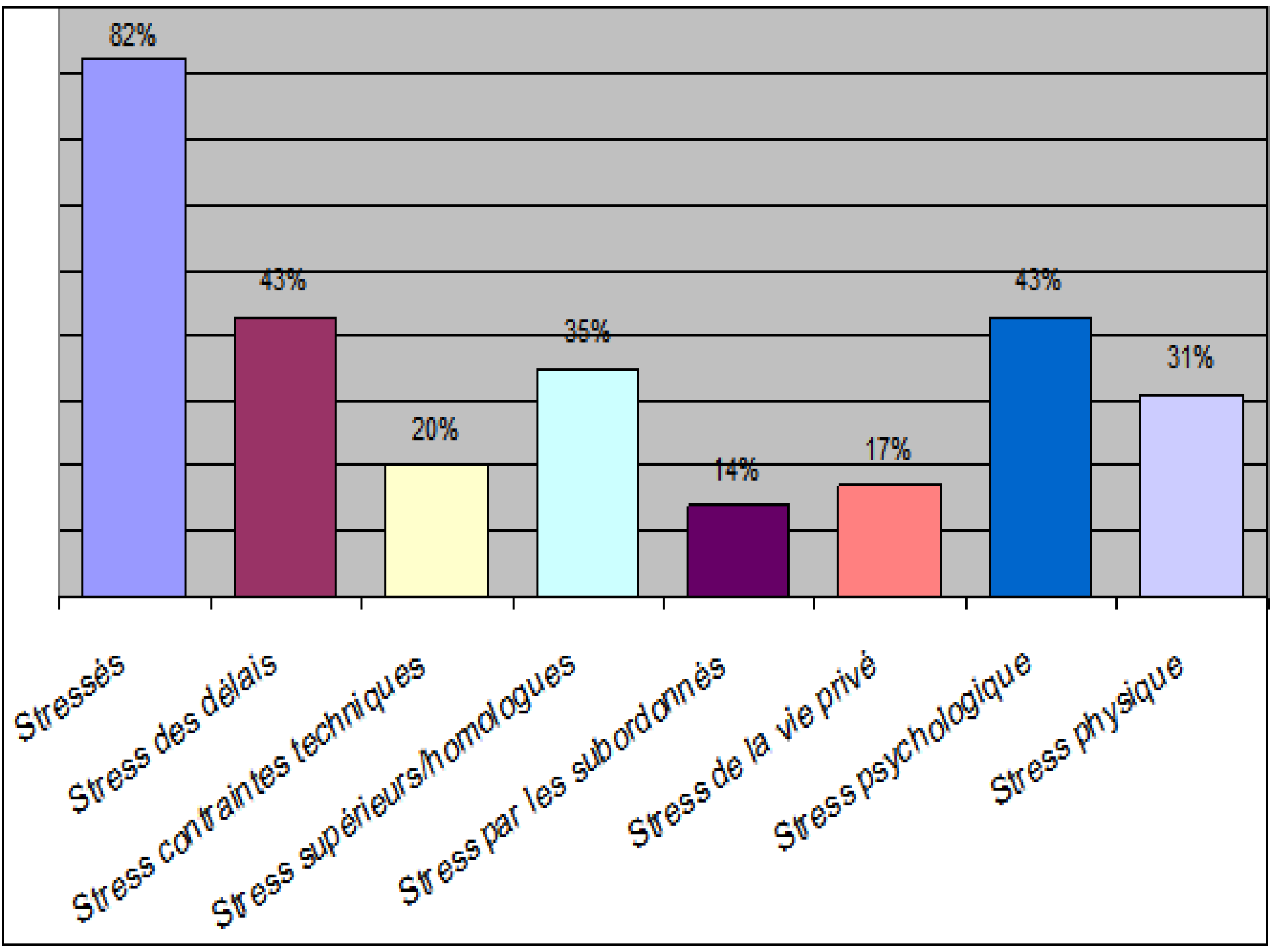


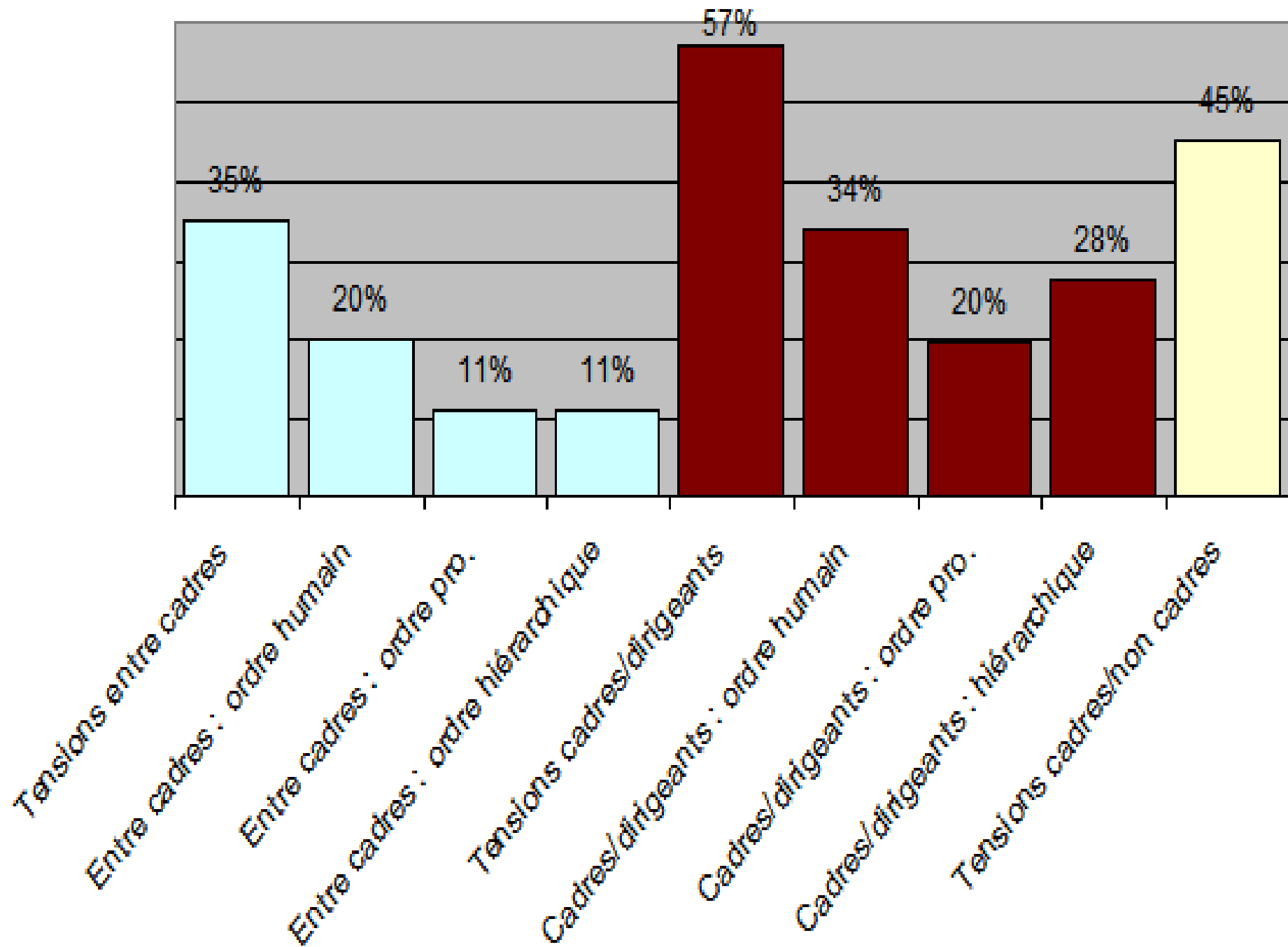
- Activités « parasites »
- Difficultés de gestion des temps
- Travail à domicile
- Autonomie appréciée
- Performances critiquées
- Stress
- Tensions sociales
- Défaut de reconnaissance symbolique

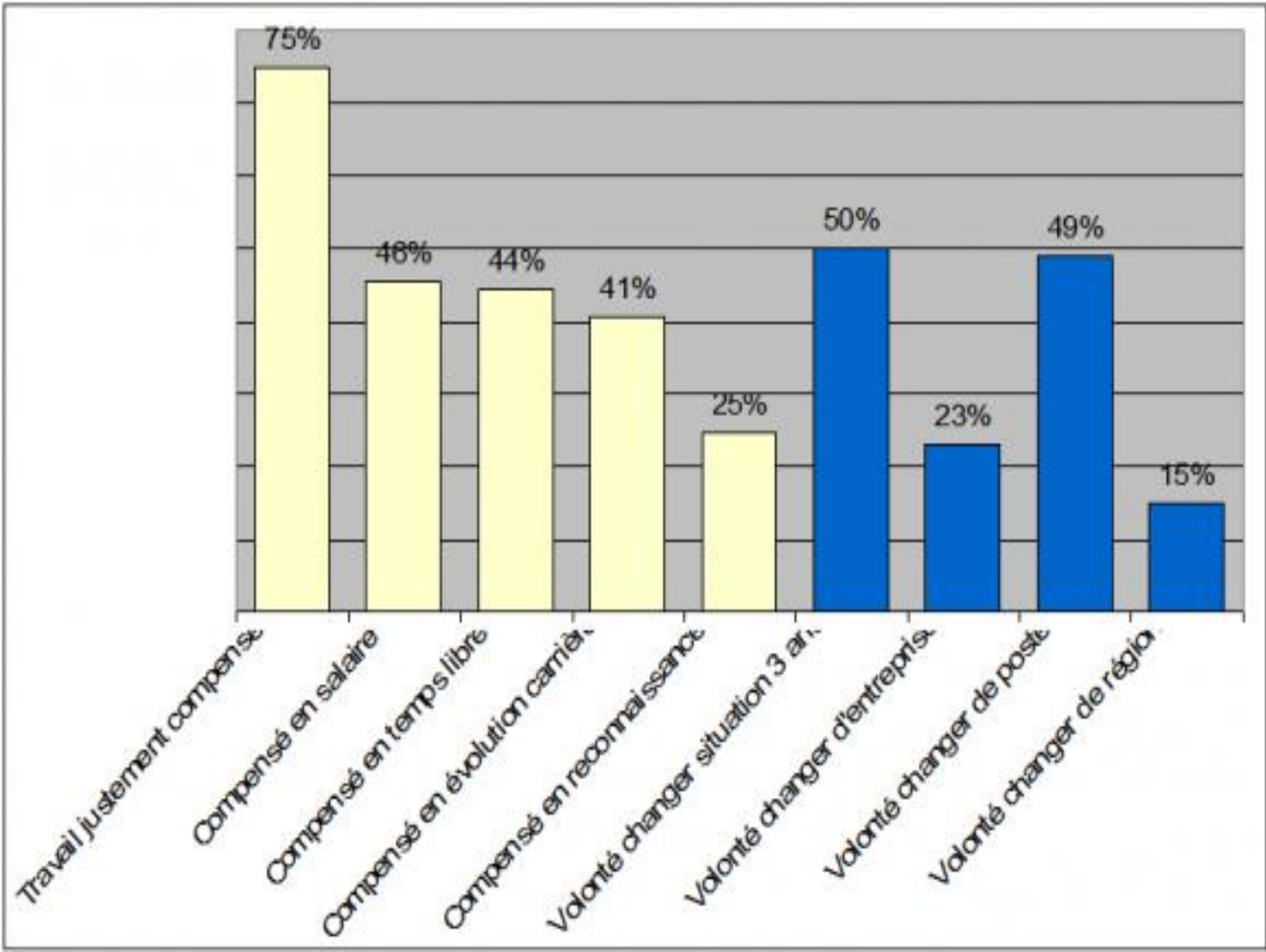













## Pour en savoir plus

Thoemmes, J., Kanzari, R., & Escarboutel, M. (2011). Temporalités des cadres et malaise au travail. *Revue Interventions économiques*, Montréal

## 3/2 La dislocation de la catégorie de cadres: trois groupes et trois manières de voir les performances au travail

- 
- Les cadres « sereins »
  - Les cadres « individualisés »
  - Les cadres « résistants »

## LES CADRES RESISTANTS

### Le nouveau régime temporel :

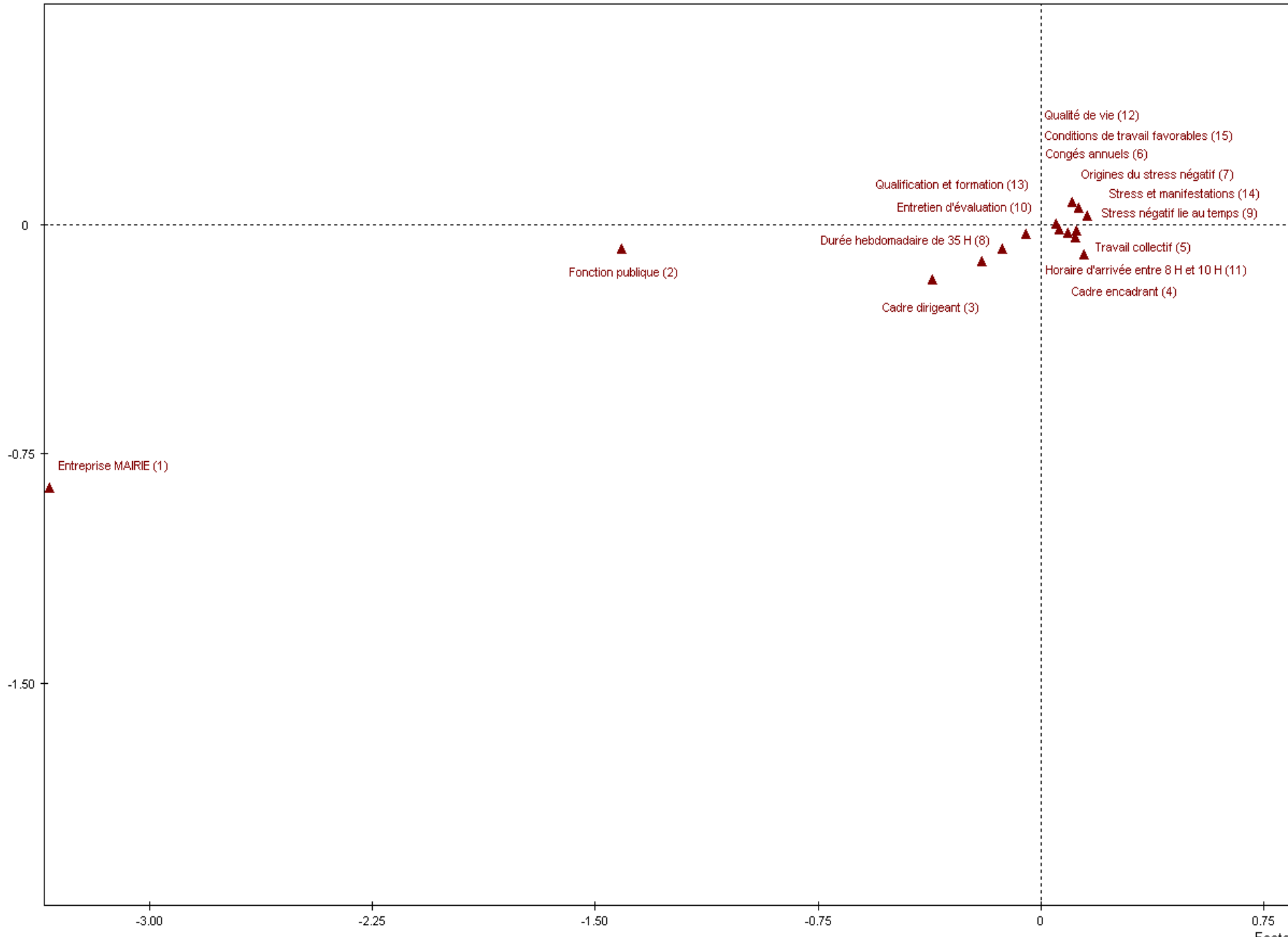
**AS6** (Mesure du temps de travail en heures) : *Femme, 31 à 35, divorcée ou séparée, 2 enfants.*

« Nous avons une **pointeuse**, on **pointe** le matin quand on arrive, on **pointe** au déjeuner quand on sort, ou quand on reste sur le site, on **pointe** à nouveau après le déjeuner, et le soir en partant. Et pour les fumeurs, on **pointe** pour le temps que l'on va fumer dehors. Ça c'est nouveau. Mais certains ne le font pas. On peut aussi **pointer** sur ordinateur. Tout simplement parce que les agents le font sur la **pointeuse**, et quand j'arrive, je leur montre que je fais de même. (...) Je sais qu'il y a des agents qui **pointent** et qui retournent travailler, mais moi je m'y refuse. La première raison c'est que je n'ai pas du tout besoin de cacher à ma Direction que j'ai besoin de plus de temps. Et deuxièmement, si j'ai un accident de trajet en dehors des heures de **pointage**, je ne veux pas que l'on oppose le fait que je ne sois pas en accident de trajet. Je ne le fais pas pour ces deux raisons. Par contre, il nous est souvent reproché de faire trop d'heures. »

**C10** (Gestion du temps) : *Femme, 56 à 60 ans, divorcée ou séparée, 1 enfant.*

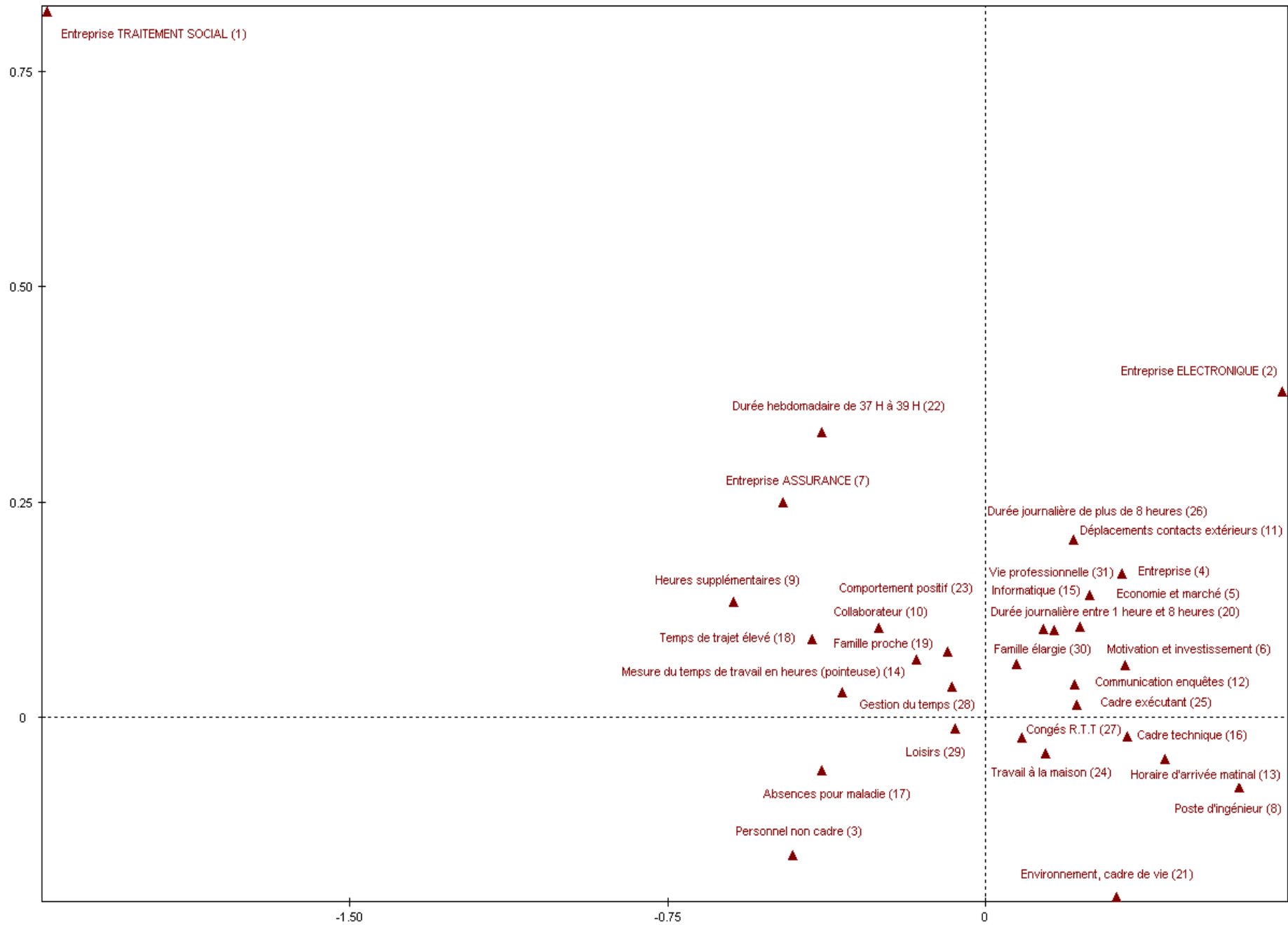
« Les 35 heures ont un côté très bénéfique pour les cadres parce que nous avons des jours de R.T.T supplémentaires. Mais au niveau du quotidien, ont fait autant de travail mais dans **moins de temps**. »

Facteur 2



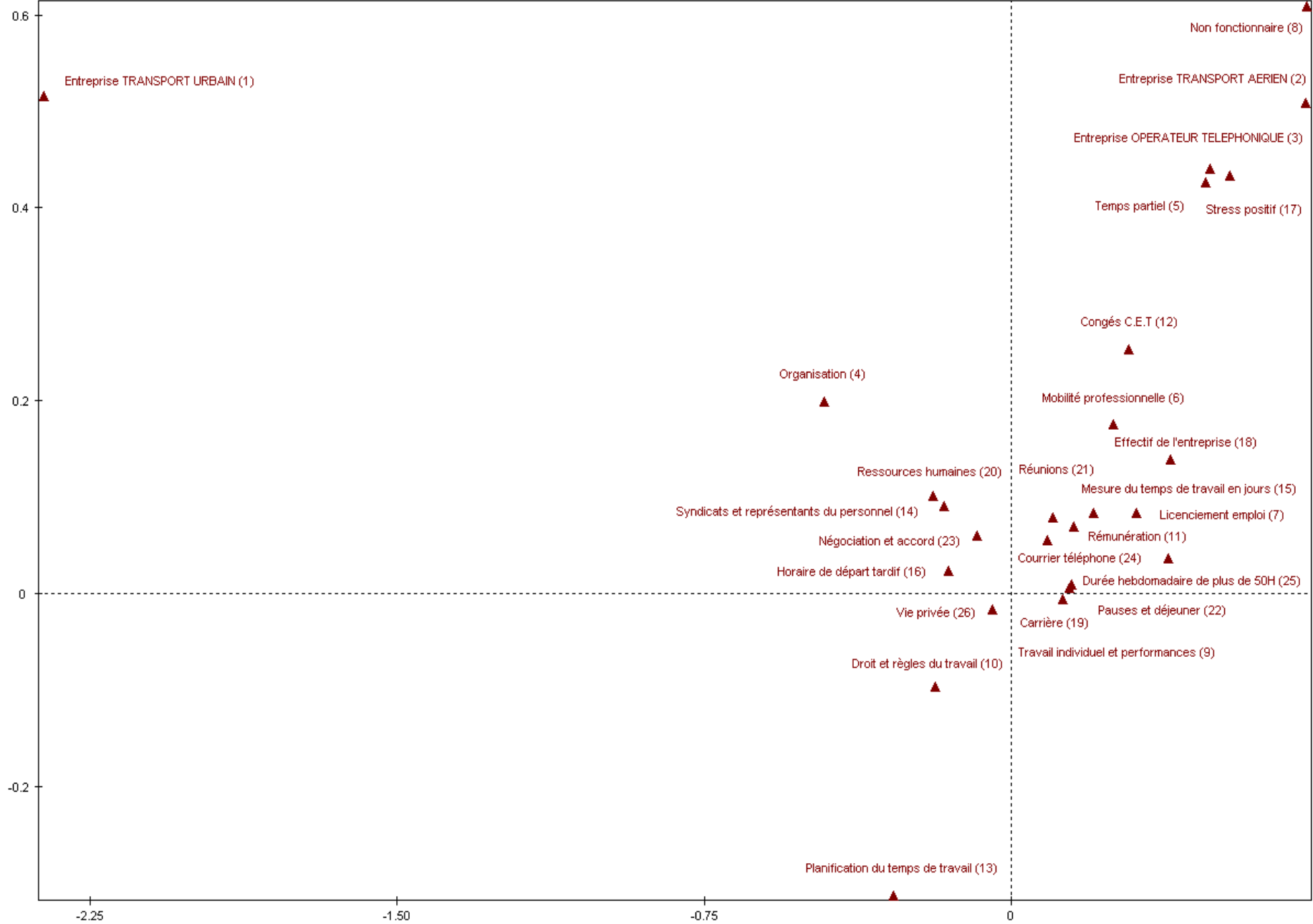


Facteur 1



Facteur 2

Facteur 2



Facteur 3

**Figure 1. LES TROIS GROUPES DE CADRES** (regroupement des variables par groupe et par ordre d'importance)

**Les cadres « sereins » (19)**

Entreprise TRANSPORT URBAIN
Entreprise MAIRIE
Fonction publique
Cadre dirigeant
Organisation
Droit et règles du travail
Planification du temps de travail
Syndicats et représentants du personnel
Horaire de départ tardif
Durée hebdomadaire de 35h
Ressources humaines
Entretien d'évaluation
Négociation et accord
Qualification et formation
Vie privée

**Les cadres « résistants » (29)**

Entreprise TRAITEMENT SOCIAL
Personnel non cadre
Entreprise ASSURANCE
Heures supplémentaires
Collaborateur
Cadre encadrant
Mesure du temps de travail en heures (pointeuse)
Travail collectif
Absences pour maladie
Temps de trajet élevé
Origines du stress négatif
Congés annuels
Famille proche
Durée hebdomadaire de 37 h à 39h
Stress négatif lié au temps
Comportement positif
Horaire d'arrivée entre 8 h et 10 h
Qualité de vie
Loisirs
Gestion du temps
Stress et manifestations
Conditions de travail favorables

**Les cadres « individualisés » (52)**

Entreprise ELECTRONIQUE
Entreprise TRANSPORT AERIEN
“ Entreprise “
Entreprise OPERATEUR TELEPHONIQUE
Économie et marché
Motivation et investissement
Poste d'ingénieur
Temps partiel
Mobilité professionnelle
Déplacements contacts extérieurs
Licenciement emploi
Non fonctionnaire
Travail individuel et performances
Horaire d'arrivée matinal
Communication enquêtes
Informatique
Cadre technique
Congés C.E.T
Rémunération
Mesure du temps de travail en jours
Stress positif
Effectif de l'entreprise

Environnement, cadre de vie
Carrière
Durée journalière entre 1 heure et 8 heures
Travail à la maison
Réunions
Pauses et déjeuner
Cadre exécutant
Courrier téléphone
Durée hebdomadaire de plus de 50h
Durée journalière de plus de 8 heures
Congés R.T.T
Famille élargie
Vie professionnelle

## 3/2/1 Les cadres « sereins » (19 cadres)



- Une vie professionnelle sans problème notable
- Une trajectoire ascendante
- Recours à la formation et vision positive de l'évaluation
- Sécurité de l'emploi, fonction publique, dialogue social
- Une autonomie au service du public

## 3/2/2 Les cadres « individualisés » (51 cadres)



- Le cadre ne compte pas ses heures de travail
- Primauté du travail sur la vie privée
- L'individu comme architecte de sa carrière et de son bien-être
- Expert dans un monde technologique
- Défend son entreprise, ses produits
- Se voit dans un marché concurrentiel (interne + externe)
- Subit des pressions sur l'emploi

## 3/2/3 Les cadres « résistants » (29 cadres)



- Résistance contre le modèle classique du cadre
- Mesure stricte du temps, pointage, critique des heures supplémentaires non payées
- L'économie de temps et sa mesure provoquent le stress (délais)
- Surreprésentation et problème particulier lié à la fonction d'encadrement
- Vision négative du travail, contrebalancée par la vision positive des collaborateurs et par l'importance de la solidarité du groupe

## 4/ Conclusions: dynamiques et freins des performances

Qu'est-ce qui rend possible les performances?

- Le cadre tient à son autonomie
- Les cadres adhèrent à la mesure de leur temps de travail
- Le rétablissement des frontières entre vie privée et vie professionnelle

Qu'est-ce qui empêche les performances?

- L'existence de temporalités démesurées : perte de contrôle, temporalités parasites et d'urgence, durée vs rythme
- Le malaise au travail est réel mais circonscrit : temporalités, le stress, l'absence de reconnaissance symbolique, emploi les tensions sociales fréquentes

## 4/ Conclusions: les performances sont situées

Le problème des performances est situé dans des catégories plus restreintes: avantage permet de cibler des politiques particulières sur des groupes

L'univers des cadres se divise en trois mondes bien distincts:

- les « sereins »- le cadre épanoui au service du public: pas de problème de performance
- les « individualisés » - le cadre classique du privé menacé par les restructurations: problème lié à la menace sur l'emploi et à la performance collective
- les « résistants » -ceux qui ne peuvent ou ne veulent plus être considérés comme des cadres: problème lié au déclassement, intérêt pour le travail, stress



## 5/ Perspectives

- extension de la recherche en cours sur le Québec (2011/2012) avec Diane Tremblay, post-doc financé par l'ARUC
- Merci