

Performance et débordements du travail sur la vie personnelle

Les enseignements d'une étude menée auprès de cadres en France

Émilie Genin

École de Relations Industrielles

Université de Montréal

Colloque ARUC – 6-7 octobre 2011

CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

- Quelles sont les conséquences de la recherche de performance des organisations sur le débordement du travail sur la vie personnelle des individus ?

MÉTHODOLOGIE

- Entretiens semi-dirigés auprès de 30 cadres et professionnels
- 25-59 ans
- Tous à temps pleins (sauf deux à 4/5^{ème})
- Pas de télétravail formel
- Analyse de contenu thématique

ÉCHANTILLON

	Secteur d'activité	Répondants
Auto : 10 entretiens	Industrie automobile	2 femmes et 8 hommes
Assurance : 7 entretiens	Banque/Assurance	2 femmes et 5 hommes
Conseil : 6 entretiens	Conseil en stratégie	4 femmes et 2 hommes
PME : 7 entretiens	Prestation de services de maintenance	3 femmes et 4 hommes

Entreprises participantes et répondants

RÉSULTATS

- *Les facteurs organisationnels*
- *Les facteurs individuels*

La charge de travail

- « - *Vous arrive-t-il de travailler à la maison ?*
- - *Y'a deux possibilités. Soit le dossier vous trotte tellement dans la tête, qu'il est dimanche 15h et j'ai quelques idées à mettre sur le papier, un peu comme l'écrivain qui dirait il ne faut pas que j'oublie cette idée là. Le deuxième cas, c'est le coup de bourre classique où vous vous dites « houlà c'est lundi la réunion sur tel sujet », et puis on se fait prendre par les délais. » (Homme, 43 ans, Dirigeant de branche, ASSURANCE)*

Les ressources limitées

- « *Si on était engagé à 80%, on serait sous engagé, donc on a plutôt tendance à être engagé à 120%, comme ça on va à l'essentiel. De fait, on ne peut pas tout faire... L'organisation d'un département à certaines limites, dans les cas extrêmes l'organisation ne sait plus faire face, il faut faire appel à la disponibilité des gens* » (Homme, 45 ans, chef de fabrication, AUTO)

La gestion des aléas

- *«« C'est toujours un imprévu, il y a toujours quelque chose qui fait qu'on doit terminer le boulot le soir même et pas le lendemain. C'est souvent incompatible avec la vie familiale. » (Homme, 31 ans, responsable technique, PME)*
- *« Je n'ai pas la notion d'un travail à terminer à la fin de la journée... on ne nous dit pas « il faut le faire pour demain », mais c'est plus une tâche à exécuter sous quelques jours. Mais en fin de journée si ce n'est pas fini, je n'ai pas de problème, je n'ai pas de stress à me dire « je n'ai pas fini. » (Homme, 39 ans, responsable administratif et comptable, PME)*

Les rôles d'agent de liaison et de représentation

- « *Il m'est arrivé d'avoir régulièrement des coups de téléphone quand j'étais en vacances, ça pouvait être 2 à 3 dans la semaine [...] Mon chef pouvait m'appeler chez moi comme il m'appelle ici quand il a besoin de compléter un dossier. Je n'avais pas fixé les limites. Aujourd'hui, je dis que je suis disponible mais je suis en vacances, c'est si on ne peut pas faire autrement.* » (Femme, 39 ans, responsable du recrutement, AUTO)
- « *J'ai en moyenne deux dîners [soupers] professionnels par semaine. Je ne compte pas les déplacements. Quand je regarde ça, déplacements plus mondanités, je suis à trois soirées par semaine, c'est énorme.* » (Femme, 44 ans, DRH groupe, ASSURANCE)

L'autorégulation

- *« Cette année ça fait déjà trois fois que j'annule mes vacances à cause du boulot. C'est à chaque fois moi qui décide mais... Disons que quand on sait qu'on va se faire engueuler si jamais les choses ne sont pas faites, vacances ou pas, on n'a pas envie de se créer des contraintes supplémentaires. Dans mon job aujourd'hui, les vacances sont des contraintes. C'est subtile, ce ne sera jamais le patron la contrainte, mais on se rend bien compte...» (Femme, 29 ans, consultante, CONSEIL)*

L'exemple de la hiérarchie

- *« Si par exemple, au dessus de moi les gens prenaient plus de vacances, je pense que par ricochet, tout le monde prendrait plus de vacances. Si au dessus de soi, on a un chef qui prend moins de vacances, il va vous donner autant de travail, qu'est ce que vous allez faire ? C'est difficile... il n'est pas encore totalement dans la culture de dire « je prends un mois de vacances ». On ne peut pas faire ça » (homme, 41 ans, directeur du réseau, ASSURANCE)*

L'influence de l'équipe

- « *Il y a beaucoup de pression collective. C'est un open space, c'est toujours un peu gênant quand tout le monde est encore là à 19h30 d'être le premier à partir.* » (Homme, 35 ans, consultant, CONSEIL)

La recherche de calme

- « *Je suis vachement plus concentrée à la maison. C'est beaucoup plus calme qu'ici où il y a un peu de monde, il y a des emails qui arrivent, c'est assez distrayant. A la maison on est bien tranquille.* »
(Femme, 36 ans, responsable d'activité, ASSURANCE)
- « *(Le travail à la maison) c'est plutôt le soir après le travail quand il y a un dossier particulier ou un dossier consistant où il y a besoin d'avoir du recul et du calme pour en prendre connaissance* »
(Homme, 45 ans, chef de fabrication, AUTO)

L'implication dans le travail et l'organisation

- « *Ça paraît normal en tant que cadre d'être disponible* » (Femme, 39 ans, responsable qualité, AUTO)

L'ambition

- « *Il est de bon ton de faire de longs horaires et d'être disponible, c'est-à-dire sur les moments difficiles des projets il faut être là [...] Sachant que c'est souvent quand même sur un mode de volontariat, on ne force pas ou peu les gens à rester par contre ils savent que c'est mieux pour leur carrière. C'est hyper clair [...] Moi je suis passée au 4/5^e, je ne suis pas passée manager, c'est une réalité.* » (Femme, 29 ans, consultante, CONSEIL)
- « *Je pense que c'est difficile d'avoir une carrière réussie ici sans faire preuve d'une disponibilité très forte. En interne pourquoi pas, mais ce n'est pas le cœur de métier. Les possibilités de carrière, les augmentations ne sont pas du tout les mêmes* » (Femme, 36 ans, senior manager, CONSEIL)

L'efficacité personnelle

- « - *Vous arrive-t-il d'être appelé le soir après le travail ou le week-end ?*
- - *Oui, sur un événement important, un gros arrêt dans l'atelier, pour que je ne découvre pas les informations en arrivant au travail mais pour que j'aie les informations à l'avance et dès le départ, mettre en route les plans d'action. »*
(Homme, 28 ans, Chef d'atelier, AUTO)

CONCLUSION

- Le débordement du travail sur le temps personnel: un phénomène ambivalent
- C'est dans une très large mesure la recherche de performance économique (pour l'organisation) qui le motive
- Comment minimiser les contre-performances en matière de santé physique et mentale?