

N° 2014-03

JANVIER 2014

- Enquête qualitative auprès de cadres expérimentés en emploi

Entretiens approfondis avec
- 30 cadres du secteur privé
- 6 responsables des ressources et humaines
et consultants en organisation

– L'ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL DES CADRES : FACTEURS ET IMPACTS –

– LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE DE L'APEC–

Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'Apec analyse et anticipe les évolutions dans un programme annuel d'études et de veille : grandes enquêtes annuelles (recrutements, salaires, métiers et mobilité professionnelle des cadres, insertion professionnelle des jeunes diplômés...) et études spécifiques sur des thématiques clés auprès des jeunes diplômés, des cadres et des entreprises.

Le département études et recherche de l'Apec et sa quarantaine de collaborateurs animent cet observatoire.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.cadres.apec.fr > rubrique *Marché de l'emploi*.

© Apec, 2013

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CGPME, UPA, CFTD Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, UGICA-CFTC, UGICT-CGT)

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).

2	Principaux enseignements
4	Contexte
4	Méthodologie
1	– ACTE I DES ENTRETIENS QUE DISENT LES CADRES DE LEUR ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL?
10	– L'entreprise et l'activité
13	– Les changements perçus
2	– ACTE II DES ENTRETIENS
23	– Panorama des résultats
24	– Les changements suscitant des avis majoritairement positifs
30	– Les changements suscitant des avis majoritairement négatifs
38	– Les changements suscitant des avis contraires
3	– ACTE III : ENTRETIENS AVEC DES RESPONSABLES RH ET DES CONSULTANTS EN ORGANISATION
46	– L'appréciation générale des changements
51	– L'éclatement des temps et des espaces configure une nouvelle relation à l'entreprise
55	– Les autres tendances perçues
4	– CONCLUSION
58	– L'apport de la méthodologie
58	– L'apport des témoignages recueillis
5	– ANNEXES
62	– Annexe 1 : Items et grille de réponses
64	– Annexe 2 : Profil des cadres interrogés

–PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS–

Plusieurs facteurs contribuent à faire évoluer l'organisation du travail des cadres. Ils ont des origines diverses et leurs effets ne sont pas identiques.

Au-delà des impacts perçus sur l'évolution des conditions de travail, se dessinent de nouveaux rapports à l'entreprise et au travail, et donc de nouvelles manières d'être cadre.

Les cadres interrogés sur l'évolution de leur propre organisation se situent principalement sur le terrain du vécu, du ressenti, et donc des « conditions » de travail.

De leur côté, les responsables en gestion des ressources humaines et les consultants en organisation qui ont été interrogés en parallèle privilégient les explications sur les logiques à l'œuvre, mais aussi le besoin d'une réflexion stratégique pour favoriser des comportements et des pratiques plus matures, tant sur le plan individuel que collectif.

Aux yeux des cadres, l'organisation du travail évolue dans des organisations de plus en plus instables...

À l'issue de l'analyse des entretiens intégralement retranscrits, on retient que les cadres sont au cœur des paradoxes engendrés par les critères de gestion des entreprises contemporaines, et que nombre d'entre eux en sont conscients.

- Plus d'instabilité des organisations, mais plus de mesures du travail ...
- Plus de communication, plus d'échanges, mais moins de temps et moins de moyens ...
- Plus de contrôle, mais plus d'activités professionnelles en dehors des horaires réglementés et des murs de l'entreprise ...
- Plus de volonté de rationalisation, mais plus de complexité...
- Plus de chiffreages, mais plus de bricolage...
- Plus d'ordre et plus de désordre...

...avec de nombreux facteurs de changements

Les cadres rencontrés fin 2012-début 2013 identifient trois principaux facteurs d'évolution ayant des implications multiples dans l'organisation de leur travail :

- Les changements de politique et de stratégie ne sont pas une nouveauté, mais ils sont devenus plus fréquents, et tout particulièrement dans les grandes entreprises :

- Changements d'activités, rachats, ventes, fusions,
- Changements de direction, d'actionnaires,
- Changements d'orientation « métiers » : les entreprises industrielles se tournent vers les services, les services empruntent aux organisations industrielles,
- Changements d'organigramme et d'interfaçage : déspecialisation, re-specialisation, fin des « râteaux », des « silos », logique « projets »,
- Changements de responsable hiérarchique,

- Les politiques budgétaires sont orientées vers une quête systématique d'économie, avec des conséquences multiples :

- Réduction des effectifs (plans sociaux, diminution ou arrêt des recrutements, non remplacement des départs, substitution des emplois permanents par les contrats courts, les stagiaires et l'externalisation),
- Réduction des surfaces de bureaux et de réunions (open space, fonctions sans bureaux,...),
- Augmentation des procédures de suivi et de contrôle,
- Approche « lean management¹ » plus ou moins explicite.

- Les outils de gestion et les outils de communication maillent et façonnent entièrement le travail, mais engendrent des façons de travailler contradictoires :

- D'un côté, plus d'efficacité, de rigueur et de rationalité, grâce aux outils logiciels *ad hoc*, mais plus de contraintes,
- De l'autre plus d'échanges, mais plus d'interruptions et de travail dans l'urgence,
- Et, en général, un accroissement des activités professionnelles hors temps réglementé et hors des murs de l'entreprise.

¹ Le « lean management » est une méthode de gestion qui vise à l'amélioration continue de l'organisation du travail

L'accroissement de la charge de travail est nettement perçu par les cadres

Principale conséquence de l'ensemble de ces évolutions, les cadres interrogés sont unanimes pour considérer qu'ils ont plus de travail qu'avant : « *faire autant, voire plus, avec moins* ».

L'augmentation de la quantité de travail à faire est le résultat de plusieurs évolutions. Les cadres considèrent :

- Qu'ils ont plus de travail à faire dans des délais raccourcis en ce qui concerne leur cœur de métier,
- Qu'en l'absence de moyens humains, une partie du travail leur revient,
- Qu'ils ont un nouveau travail engendré par le développement du suivi et de la mesure de l'activité et de la performance,
- Qu'ils doivent prendre en charge plus de tâches administratives,
- Qu'ils ont plus de travail à « *faire, défaire et refaire* » en raison de changements fréquents d'orientation,
- Que les moyens de communication contribuent à augmenter leur activité : il faut faire face au flux, mais aussi gérer les demandes et les attentes qu'ils génèrent.

Les évolutions organisationnelles sont vécues différemment selon les cadres

Les cadres ne vivent pas tous de la même façon ces évolutions organisationnelles et leurs impacts.

Contraignantes pour certains cadres, qui y voient une pression négative, ces évolutions sont considérées par d'autres comme inéluctables, quand quelques-uns y voient une source de motivation et de stimulation ou un challenge : en effet, de par leurs missions, certains de ces cadres sont parfois acteurs des changements et les incarnent.

Les clivages liés à la situation des entreprises et à la fonction exercée expriment ainsi dans certains cas, un mal-être et une insatisfaction professionnelle.

Ce résultat n'est pas totalement contradictoire avec les enquêtes quantitatives réalisées par l'Apec qui montrent une constante : la majorité des cadres se déclarent globalement satisfaits quant à l'intérêt de leur travail, de l'évolution de leurs responsabilités et de leur parcours professionnel. En effet, ces enquêtes mettent toujours en évidence le recul relatif des opinions positives avec l'âge et l'ancienneté des cadres. Dans le cadre de cette enquête qui ne pouvait se faire

qu'auprès d'individus ayant déjà un certain recul, ce sont des cadres expérimentés (avec plusieurs d'années d'expérience professionnelle) qui ont été interrogés : les opinions critiques de certains d'entre eux sont donc cohérentes avec les grandes tendances statistiques.

Plusieurs exemples rendent compte de cette diversité des points de vue et de la palette des nuances qui ont pu être apportées :

- La « porosité des temps » est un phénomène que certains cadres disent subir et vivre mal, d'autres le considèrent comme banal, d'autres encore comme une liberté. Quelques-uns s'affirment volontaristes, en se fixant des règles et des limites.
- Les nouvelles attentes portées par le flux des e-mails submergent certains cadres, mais d'autres y voient une ouverture, de nouvelles possibilités d'échanges. Au-delà, c'est une approche stratégie qui émerge : elle ne concerne pas la gestion du flux des messages reçus et envoyés, mais celle des relations avec les expéditeurs et les destinataires de ces messages.
- La nouvelle approche du travail à travers l'évaluation systématique de la performance, perçue comme une atteinte à l'identité professionnelle par certains, est analysée comme un facteur positif de repositionnement de cette identité par d'autres.
- La « logique projet » qui s'est diffusée est un élément de mobilisation et de motivation indiscutable. Pour autant, elle met en évidence la diversité des enjeux sous-jacents à chaque projet et les tensions que cela peut susciter ; par ailleurs, elle pose la question de la reconnaissance et de la responsabilité des évaluations quand les responsables des projets ne sont pas les hiérarchiques.

Vers une autre relation de certains cadres à l'espace et au temps ?

Dématérialisation et connexion permanente sont reconnues comme étant les conditions d'une plus grande liberté, mais aussi comme sources potentielles de risques, tant pour les individus que pour les entreprises. Charge de travail, environnement de travail et technologies de communication interagissent aujourd'hui étroitement dans l'univers des cadres et effacent les limites temporelles et spatiales qui structurent traditionnellement la relation à l'entreprise et au collectif de travail.

Tous les acteurs de l'entreprise en sont conscients sans pour autant partager les mêmes enjeux.

La vraie complexité pour les décideurs et les managers est de prendre en compte toutes les situations concrètes et d'imaginer les dispositifs qui permettent leurs régulations réciproques et, ainsi, instaurent une dynamique de fond, tant individuelle que collective.

Une question de fond se pose à l'issue de cette étude : une nouvelle relation entre les cadres et les entreprises serait-elle en train de s'installer du fait de ces

nouveaux rapports aux temps et aux espaces de travail qui côtoient de plus en plus les rapports traditionnels et conventionnels ?

Avec une interrogation : comment aborder collectivement les questions de l'engagement mais aussi de la qualité de vie au travail, reconnues comme centrales pour la performance des organisations, si « être au travail » ne signifie plus pour certains cadres partager un lieu et une unité de temps commune à tous ? ●

—CONTEXTE—

Origine du projet

La problématique de l'organisation du travail des cadres constitue un arrière-plan constant des dynamiques du marché de l'emploi des cadres. En effet, l'appréciation des cadres sur les modalités de l'organisation de leur activité et ses évolutions apparaît comme un des principaux déterminants des états d'esprit et des comportements, que ce soit du côté des cadres ou de celui des recruteurs et des responsables des ressources humaines.

Ainsi, le désir de rejoindre ou de quitter une entreprise, ou sa plus ou moins forte attractivité auprès des candidats, peuvent en partie être expliqués par l'organisation du travail. Le plus fréquemment, c'est par un ou plusieurs de ses aspects concrets que l'organisation du travail et ses éventuels changements sont abordés : horaires, déplacements, place des procédures et des contrôles, moyens humains, financiers et techniques, travail à distance,

organigramme, externalisation, changement de dirigeant ou de responsable hiérarchique, place et usages des technologies de l'information et de la communication...

L'organisation du travail des cadres est donc susceptible d'évoluer en raison d'un faisceau de facteurs et aucun de ces facteurs ne constitue la seule explication possible.

Objectifs de l'étude

Deux objectifs ont été fixés pour cette étude, dans le cadre d'une approche qualitative :

- Recenser les facteurs qui ont fait évoluer l'organisation du travail des cadres au cours des dix dernières années,
- Hiérarchiser les facteurs de changement selon leur fréquence dans les témoignages recueillis et qualifier leurs impacts (très positif/plutôt positif/plutôt négatif/très négatif). ●

—MÉTHODOLOGIE—

Deux hypothèses ont été retenues au départ et ont servi à fixer la méthodologie de l'étude.

Premièrement, il serait difficile de faire émerger des seuls propos spontanés les principaux facteurs de l'évolution concrète du travail des cadres. En effet, la question des conditions de travail étant très débattue en France, l'équipe projet craignait que les personnes interrogées soient sur le registre du « *ressenti* » du moment et non celui d'un regard rétrospectif. De plus, la méthode des entretiens ouverts, semi ou non directs, en favorisant une parole libre, produit

souvent une « *libération* » : dans le cas des cadres d'entreprise, le risque était de ne faire s'exprimer tout d'abord les ressentis et les émotions que les cadres vivaient mais taisaient au quotidien.

Deuxièmement, compte tenu de l'hétérogénéité des situations d'une entreprise à l'autre, d'une part, les cadres n'étaient pas forcément tous unanimes pour un même sujet, et d'autre part, il fallait trouver un dispositif qui puisse éclairer les lignes de partage, les grandes hiérarchies et les zones éventuelles de clivage.

L'étude a été réalisée en deux étapes :

- Un premier travail a mobilisé la méthode des associations libres, étroitement articulée avec une veille documentaire,
- Puis, dans un deuxième temps, une enquête qualitative a été réalisée. Elle s'est appuyée sur une méthodologie originale, en collaboration étroite avec le prestataire chargé de réaliser les entretiens.

PREMIÈRE ÉTAPE : REVUE DE LITTÉRATURE ET MÉTHODE DES ASSOCIATIONS LIBRES

La revue de la littérature externe

La revue de littérature s'est orientée sur les sources externes d'une part et sur les études réalisées par l'Apec ou dans son cadre d'autre part.

La revue de littérature révèle à la fois une segmentation forte et une hiérarchie marquée des approches. Très abondante, elle se caractérise par un niveau d'abstraction souvent élevé.

Ainsi, les travaux portant sur le rôle des technologies n'abordent pas l'impact du changement de directions, d'organigrammes et d'actionnaires. Ou encore, certaines enquêtes portent sur le phénomène *open space*, d'autres sur l'impact des outils de travail portables, mais rares sont celles qui rendent compte des liens entre ces deux manières « d'être au travail ». De même, les études qui dépeignent l'affaiblissement de l'autonomie des cadres ou l'inverse négligent le fait que, parmi les cadres, il y en a dont le métier est d'accompagner la mise en œuvre de ces évolutions, parce que la rationalisation et l'optimisation l'exigent.

Certains facteurs d'évolution captent plus l'attention que d'autres, entre autres raisons parce qu'ils sont faciles à identifier et leurs effets relativement mesurables, comme les équipements informatiques au travail. D'autres sont omniprésents, mais se voient attribuer des origines discutables : ainsi, la « crise » expliquerait l'obsession de la réduction des coûts... même dans les entreprises en parfaite santé.

Enfin, plus généralement, que les réflexions soient théoriques ou qu'elles se fondent sur des enquêtes de terrain, la tendance générale est de considérer que

les cadres forment un groupe homogène et indifférencié, dans leurs pratiques, leurs positions, leurs attentes et leurs objectifs. « Donner du sens à son travail », formulation fréquente d'un besoin considéré comme central et consensuel, n'a pourtant pas la même signification pour tous.

Ces exemples montrent qu'il existe de réelles difficultés pour décrypter les situations et en identifier les causes et les conséquences.

D'un côté, les observateurs ne disposent pas de tous les outils, et parfois manquent de temps, pour pouvoir tout identifier et hiérarchiser.

De l'autre, les observés sont eux-mêmes le produit de l'évolution des organisations. En effet, les acteurs ont d'autant plus de difficultés à percevoir les changements organisationnels qu'ils les incarnent parfois eux-mêmes : le contrôleur de gestion, le consultant en organisation ou le responsable qualité en sont des exemples-types.

Les études réalisées par l'Apec

Pour réaliser ce travail, le Département études et recherche de l'Apec a pu s'appuyer sur divers éléments d'information issus soit de ses propres enquêtes (*Cadroscope*, *Enquête Climat*,...), soit des recherches réalisées dans le cadre des partenariats, soit de dossiers documentaires ad hoc².

Dans la plupart de ces études, l'objectif des questions posées était double :

- Disposer d'éléments de repère et de cadrage, qui permettent d'évaluer la place relative d'un dispositif et/ou d'une pratique en entreprise,
- Et, simultanément, connaître l'opinion des cadres ou des responsables en entreprise à leur sujet.

Les enquêtes auprès des cadres

Certains résultats permettent de connaître le degré de diffusion des évolutions organisationnelles et certains de leurs facteurs. Par exemple³ :

- L'instabilité des organisations : 52 % des cadres déclarent que l'organisation du travail dans leur entreprise a été instable au cours des trois dernières années et 56 % que leur organigramme a été instable.
- Plus de 80 % des cadres estiment que l'évolution des technologies de communication utilisées dans les entreprises a été positive au cours des dix dernières années et Internet vient en tête des facteurs ayant eu le plus d'impact sur leur activité (32 %).

² *Cadroscope* et/ou *Enquête Climat* = répartition des lieux de travail, relations de travail, charge de travail et travail dans l'urgence, relations avec la Direction... Dossiers documentaires consacrés à l'auto-entreprenariat, au télétravail, aux groupements d'employeurs, ... Outre ses propres travaux, le Département études et recherche de l'Apec dispose également des résultats de recherche menés en partenariat (*L'Impact des technologies de l'information sur les cadres*, GRePS/Apec, Apec, coll. Les études en partenariat, décembre 2011 ; *Les modes de gestion des cadres en difficulté*, IREGE/Apec, Apec, coll. Les études en partenariat, juillet 2010).

³ Sauf références indiquées dans le texte, les données présentées ci-après sont issues soit de l'étude 1990-2010 : *ce qui a changé chez les cadres*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, mars 2011, soit de *Enquête Climat 2011*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, décembre 2011

- Le rôle accru des acteurs financiers : si Internet vient en tête des facteurs d'évolution, leur rôle vient au 2ème rang (22 %).

- L'importance des systèmes de relation classiques : 73 % des cadres déclarent travailler en direct plutôt que par téléphone ou e-mails.

Le nomadisme et le télétravail comme pratiques minoritaires :

- 73 % de l'activité des cadres se situe dans les murs de l'entreprise,
- 6 % se réalise au domicile,
- 51 % des cadres déclarent ne jamais pratiquer le télétravail à leur domicile, contre 15 % qui le pratiquent régulièrement.

Travailler en équipe ou travailler seul : une opposition invalidée dans les pratiques. Si 74 % des cadres déclarent travailler en équipe, dont 50 % toujours avec les mêmes personnes, ils sont aussi 64 % à déclarer que leur temps est d'abord consacré au travail individuel.

- La liberté de choisir son organisation participe de l'identité cadre : parmi les avantages d'être cadre, « la liberté de choisir l'organisation et les méthodes de travail » vient au 2^e rang et 40 % des cadres choisissent cette option, après l'intérêt du contenu du travail (pour 59 % des cadres).

- Des perceptions diverses de la situation des entreprises par rapport à la conjoncture économique générale, comme le réaffirme régulièrement le baromètre *Apec Conjoncture et Stratégies professionnelles des cadres*. Dans cette enquête, il apparaît que l'appréciation qu'ont les cadres de la situation économique et financière de leur entreprise est très variable, et que leur optimisme face à l'avenir n'est que partiellement corrélé avec cette situation.

Les enquêtes auprès des responsables en gestion des ressources humaines

L'optimisation de l'organisation du travail est la priorité n°1 en matière de gestion des ressources humaines dans les entreprises. C'est ce qu'a montré à deux reprises une enquête menée par l'Apec⁴ en 2006 et renouvelée en 2011.

Ces deux enquêtes auprès de responsables de gestion des ressources humaines cherchaient à connaître les priorités et les actions principales menées par les services de gestion des ressources humaines. À cinq années d'intervalle (l'une avant et l'autre après l'éclatement de la crise financière de 2008), les réponses ont montré que « l'optimisation de l'organisation du travail » se situe au premier rang des actions RH prio-

ritaires dans la très grande majorité des entreprises (plus de 75 % d'entre elles en 2011).

En 2011, les responsables RH ayant répondu que l'optimisation de l'organisation du travail était « tout à fait prioritaire » dans leur entreprise ont été invités à préciser leur réponse. L'optimisation de l'organisation est abordée de trois façons : la gestion des compétences, les conditions de travail, et l'organisation en elle-même. Parmi les éléments entrant dans cette dernière catégorie, ont été relevés :

- Des nouveaux logiciels,
- Des nouveaux process de production,
- Des nouvelles procédures.

En termes de gestion des ressources humaines, il s'agissait selon les cas :

- D'établir un nouvel organigramme,
- De mettre en place une démarche Qualité,
- D'étudier l'impact sur la répartition des tâches,
- Et de revoir l'organisation du temps de travail.

Une autre étude⁵ de l'Apec avait abordé la question de l'organisation du travail en la plaçant au centre de la problématique du stress au travail. Elle respectait en cela l'analyse des partenaires sociaux figurant dans le texte de l'Accord National Interprofessionnel sur le stress au travail signé en juillet 2008. Dans ce texte, le rôle de l'organisation concrète du travail est clairement défini :

« (...) L'identification d'un problème de stress au travail doit passer par une analyse de facteurs tels que :

- l'organisation et les processus de travail (aménagement du temps de travail, dépassement excessifs et systématiques d'horaires, degré d'autonomie, mauvaise adéquation du travail à la capacité ou aux moyens mis à disposition des travailleurs, charge de travail réelle manifestement excessive, des objectifs disproportionnés ou mal définis, une mise sous pression systématique qui ne doit pas constituer un mode de management, etc.),
- les conditions et l'environnement de travail (exposition à un environnement agressif, à un comportement abusif, au bruit, à une promiscuité trop importante pouvant nuire à l'efficacité, à la chaleur, à des substances dangereuses, etc.),... ».

La méthode des associations libres

Cette méthode a permis de lister les notions associées à « l'organisation du travail » (pour les cadres

⁴ *Gestion des ressources humaines en entreprise*. Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, avril 2007 ; *Gestion des ressources humaines : quelles priorités ?* Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, juin 2011.

⁵ *Quand les cadres parlent du stress au travail*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, mars 2010.

et les non cadres) et les facteurs d'évolution potentielle. Les nombreuses notions de registre très divers ont été listées, puis regroupées par grandes thématiques. Cette première démarche a été accompagnée d'un travail de recherche documentaire.

Ces facteurs d'évolution ont été recensés en suivant systématiquement deux cheminements inverses :

- Le premier, en partant d'une perspective *micro* : la situation de travail concrète d'un cadre (plus ou moins de travail, les outils de travail, les modalités de communication et de d'échanges, l'environnement de travail...).
- Le second, en partant d'une perspective *macro* : l'environnement socioéconomique (la situation du secteur, mondialisation, législations...).

DEUXIÈME ÉTAPE : L'ENQUÊTE QUALITATIVE

Deux objectifs ont été fixés pour l'enquête :

- Questionner les cadres sur les changements survenus dans leur entreprise au cours des dix dernières années en s'appuyant sur une liste de facteurs préalablement recensés,
- Leur demander d'en apprécier l'impact sur l'organisation de leur propre travail.

L'enquête par entretien a suivi un protocole à partir de deux choix :

- D'une part, des cadres choisis selon des critères spécifiques,
- D'autre part, des entretiens organisés en deux temps distincts.

Des cadres choisis selon des critères spécifiques

Trente entretiens ont été réalisés auprès de cadres du secteur privé, en emploi au moment de l'enquête. L'enquête a ciblé volontairement des cadres aux caractéristiques « moyennes » (cf. tableau des profils en annexe) :

- Des cadres ayant au minimum dix ans d'ancienneté professionnelle, en tant que cadre ou non cadre. Le critère de l'ancienneté était destiné à recueillir des opinions de personnes ayant a priori un certain recul,
- Des cadres travaillant dans dix entreprises diffé-

VOICI UN EXEMPLE DE LA DÉMARCHE QUI S'EST DÉROULÉE EN TROIS TEMPS : LES NOTIONS IMMÉDIATES, LEUR BILAN DOCUMENTAIRE, LA PREMIÈRE CONCLUSION :

Les notions immédiates

Spontanément, le télétravail est venu en tête de liste, mais avec un problème de définition de son contour et de son contenu soulevé d'emblée.

Puis, la porosité des temps entre temps de travail et temps personnel, la charge de travail, l'éclatement, la dispersion ; le dilemme « *autonomie* » et « *contrôle* » ; les modèles d'organisation (diminution des lignes hiérarchiques, management par projet, organisation matricielle) ; et les nouveaux statuts d'emploi (auto-entrepreneariat, portage salarial...).

Leur bilan documentaire

Deux approches distinctes travaillent sur ces sujets :

- L'axe « Conditions de travail » : plutôt celui des sociologues, des psychologues et des ergonomes...
- L'axe « Changements organisationnels » : plutôt celui des gestionnaires, des managers, des organisateurs, des économistes d'entreprise...

La première conclusion

« Les organisations du travail », au pluriel, sont préférées à « l'organisation du travail », qui suppose une organisation homogène et standard pour tous les cadres.

La deuxième conclusion

S'entendre sur les mots est un travail difficile et long, impossible à mettre en œuvre dans des entretiens. Il a donc été décidé de garder tous les termes qui faisaient sens, même s'ils pouvaient être considérés comme équivalents ou synonymes.

rentes, de taille et de secteurs variés, implantées en région parisienne et en province, soit trois cadres interrogés pour une même entreprise,

- Dans chaque entreprise, ont été à chaque fois interrogés (sauf une exception, due à des difficultés de recrutement) un informaticien, un commercial, et un contrôleur de gestion, soit trois métiers différents représentatifs des principales fonctions cadres mais aussi diversement positionnés par rapport aux politiques de changement d'organisation,
- Leur rémunération se situait entre + 20 % et - 20 % du salaire moyen de leur fonction (niveau établi à partir des données de l'Apec),
- Aucun n'entrait dans la catégorie des « cadres dirigeants ».

Parallèlement, six entretiens ont été réalisés auprès d'experts internes et externes (trois responsables de

La méthodologie utilisée est un mix « quali-quantitatif ». Elle a eu pour objectif de laisser le moins de place possible au ressenti.

En effet, mener une enquête qualitative conduit à prendre connaissance de faits par le prisme du discours. L'approche qualitative est ainsi, par essence, largement déterminée par la subjectivité et la sensibilité des enquêtés et celle des enquêteurs eux-mêmes.

Pour réduire les incertitudes et essayer d'embrasser les facettes de tous les éléments qui organisent ou désorganisent le travail des cadres, une approche quantitative a donc été introduite dans le déroulement des entretiens.

Les entretiens individuels en face à face, d'une durée d'une heure trente à deux heures trente, ont été « semi-directifs », c'est-à-dire avec une structure interne stricte, avec une chronologie systématique des questions et des thèmes à traiter, de façon à respecter une trame proche de celle d'une étude quantitative.

la gestion des ressources humaines de grandes entreprises et trois consultants en organisation).

Ces entretiens ont eu pour objectif de recueillir les points de vue de personnes qui, d'une part, occupent des positions qui les « placent à distance » des trente cadres de l'enquête, et, d'autre part, ont pour mission d'intervenir sur les organisations, voire de mettre en place de nouvelles organisations.

Le protocole d'entretien

- Dans un premier temps, le cadre a été invité à décrire son entreprise et son travail, puis à s'exprimer librement sur les changements survenus au sein de son entreprise et les conséquences de ces changements sur son propre travail.

- Dans un second temps, le cadre devait remplir une grille de 88 propositions (88 facteurs potentiels de changement), regroupés par thème (Cf. grille des items en annexe). Pour chaque proposition, il devait confirmer si ce changement avait eu lieu dans son entreprise au cours des dix dernières années ou non. Si tel était le cas, il était invité à qualifier l'impact (positif/négatif), puis évaluer l'impact de ce changement sur l'organisation de son travail en lui affectant une note de 0 à 3 (0 = pas du tout d'impact, 3 = impact très important). (Cf. en annexe pp. 62-65 : la grille et ses codages)

En complément de leurs réponses sur la grille, les participants avaient la possibilité d'explicitier leurs réponses.

Le début des années 2000 a été posé comme « année zéro ». Pour les recrutés plus récents, « l'année zéro » était la date de leur entrée dans l'entreprise (au minimum 2007).

Le nombre important de propositions (88) a été un choix de départ : plusieurs propositions proches ou équivalentes ont été citées, les échanges préalables à leur établissement ayant montré qu'il serait difficile dans certains cas de faire consensus avec une seule expression pour désigner une même situation. L'autre choix était celui de maintenir l'ambiguïté des changements s'apparentant à des conséquences, en particulier tous les aspects concourant à « l'augmentation du travail » : là encore, le travail de recensement préalable avait montré que ces entrées en matière permettaient d'accéder plus facilement à des éléments concrets.

Des matériaux significatifs

Cette méthodologie a fourni :

- D'une part, des notations de l'ensemble des items proposés à chaque enquête,
- D'autre part, un corpus qualitatif extrêmement riche, compte tenu de la durée des entretiens.

La méthode consistant à séparer en deux temps les entretiens a permis de mieux faire « la part des choses ».

- Confirmant les hypothèses initiales, les cadres ont d'abord parlé spontanément des éléments de leur vie professionnelle immédiate qui leur posaient - plus ou moins gravement - problème.

- En posant systématiquement les mêmes questions à tous les cadres, on a pu constater que ces points de vue ne sont pas ceux de tous les cadres. En outre, en demandant tout aussi systématiquement une appréciation (positif/négatif), beaucoup de cadres ont été conduits à relativiser leur position (« positif, mais... »/« négatif, quoique... »).

- Enfin, les témoignages des responsables en gestion des ressources humaines et des consultants en organisation ont apporté une forme de validation des points de vue exprimés, y compris ceux faisant ressortir des désaccords.

Les entretiens ont été réalisés par SORGEM International. Ils ont été menés entre décembre 2012 et janvier 2013 et intégralement retranscrits. •

- 1 -

-ACTE I DES ENTRETIENS- QUE DISENT LES CADRES DE LEUR ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL?

10
13

L'entreprise et l'activité
Les changements perçus

La première partie des entretiens a porté sur trois sujets :

- La description de l'entreprise où travaille le cadre,
- La description du travail du cadre,
- Ce qui a changé dans son travail au cours des dix dernières années.

Dès les premières réponses, des clivages forts apparaissent entre les cadres, clivages marqués autant par le type d'informations données que par les manières de s'exprimer. Les uns semblent hésitants et cherchent leurs mots : ces cadres travaillent souvent dans des entreprises en difficulté, ou expriment un mal-être et une insatisfaction professionnelle forte. Les propos des autres cadres sont sobres, directs, précis : ils semblent sûrs d'eux, c'est-à-dire à la fois sûrs de leur entreprise et de leur propre avenir en son sein.

Les clivages sont liés à la situation des entreprises, plus ou moins difficile, mais surtout, plus souvent encore, plus ou moins confuse. Beaucoup sont le fruit de rachats, de fusions, d'absorptions, ou, à l'inverse, rachètent, fusionnent, absorbent. Elles sont aussi dans des logiques de segmentations de leurs activi-

tés, ou, à l'inverse, de déssegmentation, d'externalisation ou de ré-internalisation,...

Au cœur de ces dynamiques, la fonction exercée par le cadre est donc déterminante de sa manière de « dire ». Si le contrôleur de gestion ou le responsable de projet informatique se posent comme étant partie prenante de ces dynamiques, voire comme leurs moteurs, d'autres, comme les commerciaux, considèrent plutôt les subir, ou du moins faire avec. L'autre facteur clivant est l'ancienneté dans l'entreprise. Plus que l'âge, le fait d'appartenir aux « anciens » ou aux « nouveaux » de la structure induit une lecture spécifique des évolutions. De fait, les « nouveaux » sont généralement ceux qui ont été recrutés pour changer l'organisation, y compris l'organisation du travail des autres cadres.

-L'ENTREPRISE ET L'ACTIVITÉ-

- DÉCRIRE UNE ENTREPRISE CONTEMPORAINE : UN EXERCICE DEVENU DIFFICILE -

Décrire son entreprise, c'est tenter de rendre compte de réalités complexes et instables. Bien loin d'une fiche de renseignements permettant de situer factuellement le cadre et son activité, la description que font la plupart des cadres de leur entreprise est un récit mêlant étroitement l'objectif et le subjectif et surtout centré sur les nombreux changements, passés ou en cours.

Car si la « crise » accentue certains phénomènes, à l'évidence, ce qui change l'organisation du travail, ce sont d'abord les changements quasi permanents des organisations elles-mêmes, tant et si bien que deux cadres d'un même groupe peuvent donner une taille de l'entreprise en termes d'effectifs passant du simple au double.

Groupe, filiale, holding, GIE, rachats, fusions...

« Les activités de mon entreprise portent sur la production, la distribution et l'après-vente. Sur les activités, qu'est-ce que je peux vous dire d'autre... ? On avait une activité transport aussi qui était intégrée au groupe, ainsi qu'une activité banque. On vient de céder l'activité transport (...) Le chiffre d'affaire ? Bonne question, à vrai dire le chiffre d'affaire... je devrais savoir le dire... je ne sais pas... je ne préfère pas vous dire de bêtises en fait. Nombre de salariés à l'international ? Je dirais plus de 100 000 salariés. Combien de création d'emplois ? Alors c'est aussi une bonne question, c'est aussi des trucs que je devrais savoir (rires). »

« C'est une boîte... alors je ne sais pas, on est détenus par un fonds de pension américain, on n'est pas cotés en bourse, on est inconnu au bataillon mais c'est une boîte qui quand même produit du chiffre d'affaire ...

Pour l'histoire, notre société s'est faite par le rachat de 400 boîtes différentes dans le monde et en plus nous gardons en vie presque tout ce qu'on a acheté, ce qui fait qu'on a une quantité astronomique de produits différents d'ERP et notre boîte vend ces produits à l'industrie. En France, ça existe minimum je dirais depuis les années 95 et depuis elle a changé 3 ou 4 fois de nom. Pourquoi, tout simplement parce que la 'corp.' a décidé des changements de nom. On est 300 en France : le chiffre est approximatif parce qu'on vient de racheter X et d'autres encore. »

« Je travaille pour B, fruit de rachat d'entreprises. (...) Le rachat de l'entreprise date de quand ? Lequel, il y en a eu plusieurs, le dernier remonte à moins de 5 ans. Le groupe B a acheté la société L, qui est devenue une filiale du groupe B, ce qui pour certaines personnes pose des problèmes, avec une remise en question et le fait d'accepter des nouvelles conditions. C'est une société américaine qui a racheté L, G, S, C, M, il y a plus de 40 sociétés achetées par le groupe B aux États-Unis, en France, et dans certains pays nordiques. »

« On est un groupe international, divisé en filiales et en pôles. Je fais partie de la filiale informatique qui a été créée il y a 10 ans. On est à peu près 2 000 personnes dans le monde. 150 internes dans la filiale informatique plus en externes, entre 20 et 40 personnes. Le développement se fait sur des assurances de niches : la boîte rachète, créée ou développe ou ferme des petites entités (...). Je travaille dans une filiale, un GIE pour être précise, un Groupement d'intérêt économique, on est censé ne pas faire de bénéfices et on travaille uniquement pour l'entreprise, nos clients sont la maison mère et les clients d'autres filiales. »

« C'est une maison familiale, le patron de la boutique est le même que le patron du siège social et le même que le patron de l'usine, mais administrativement et comptablement parlant, ce sont des sociétés bien disjointes. Je suis payé par la maison mère avec un statut de la maison mère. Moi je suis dans l'industrie, les boutiques sont dans la vente, ce sont des conventions collectives complètement différentes, hormis le côté comptable de la chose, mais le siège social des boutiques est chez nous, donc quand je dois fournir un ordinateur à quelqu'un des boutiques je donne un ordinateur... je le sais pertinemment mais on ne fait même plus la différence, c'est pour ça que c'est un peu un mic-mac... Ce sont des entreprises bien séparées et

moi quand je compte 480 je suis sûr que je ne suis pas loin de la vérité. Effectivement j'inclus tout le réseau boutiques, alors peut-être que le contrôleur de gestion (quand il dit 280) lui il est purement maison mère... enfin je suppose, ...ça fait un gros écart quand même. »

Des réorganisations anciennes, récentes ou à venir... permanentes

« C'est une société qui est née il y a 60 ans, qui a bien vécu, et qui petit à petit souffre de la conjoncture ... mais c'est une société qui a toujours été en restructuration depuis 20 ans. »

« C'est une société d'un peu moins de 1 000 personnes qui vend des solutions logiciels. Elle a 20 ans. On est sur 4 sites en France. On a une société en Espagne, où il y a des data center. La société a été revendue il y a 1 an et demi à un grand groupe ».

« C'est un fonds de placement qui est actionnaire majoritaire et qui revendra ses parts, il y aura un nouveau LBO⁶ l'année prochaine, on arrive au terme. On part pour 5 ans avec un nouveau partenaire. Le partenaire actuel, ça fait 3 ans qu'on est avec eux et avant ça on a eu une période de 5 ans avec un autre partenaire. Avant, le capital était détenu par le président fondateur et son comité de direction. »

La « santé » de l'entreprise : le difficile diagnostic de l'instabilité

Tout en décrivant l'activité de leur entreprise, les cadres parlent de sa santé. Sans que cela soit dit toujours explicitement, leur propre moral est le reflet de l'état des résultats financiers. Or, parmi les cadres rencontrés, peu considèrent que leur entreprise est « en bonne santé ».

Les enquêteurs n'ont pas cherché à vérifier si ce que disaient les cadres de la situation de leur entreprise était vrai ou faux, ni si les explications qu'ils donnaient aux difficultés étaient les bonnes. D'ailleurs, certains cadres ont déclaré avoir appris les difficultés de leur entreprise dans les médias... Néanmoins, les témoignages des cadres allaient dans le même sens quand ils avaient le même employeur.

Une santé solide pour deux entreprises

Deux de ces entreprises connaissaient selon leurs cadres une phase de croissance quasi ininterrompue

6. LBO : leveraged buy-out, acquisition avec effet de levier, est une technique financière utilisée pour acheter une entreprise. La dette d'acquisition, bancaire ou non, est remboursée par une ponction plus importante sur le chiffre d'affaires de la société achetée.

depuis leur création. Ces cadres déclarent y travailler dans une ambiance de travail globalement positive : ils ont envie d'y rester et d'évoluer en leur sein.

Entreprise A (4 500 salariés, assurances)

« C'est une boîte créée il y a 25 ans. Le développement se fait sur des assurances de niches, énormément de petites entités que la boîte rachète, crée ou développe ou ferme. C'est une entreprise qui marche très bien, qui s'est très très bien développée, c'est impressionnant. »

« On est dans un groupe qui évolue beaucoup et vite. »

« Le secret c'est l'innovation : tenter d'offrir à nos clients plus de services qu'un classique contrat d'assurance. »

Entreprise B (950 salariés, flux internet)

« C'est une société novatrice dans l'aspect du business, jeune, dynamique, ça fait 13 ans que je suis dans cette société... On grossit. Le chiffre d'affaires baisse un petit peu mais en taux de rentabilité, on est à 16 %. La société est leader sur le marché, leader en France par rapport à nos services. L'objectif serait de s'étendre à l'étranger, on a déjà une implantation en Espagne, de démultiplier le modèle que l'on a sur d'autres pays, Benelux ou Allemagne. »

« C'est une société d'un peu moins de 1 000 personnes qui vend des solutions de relation client, de logiciels. Elle a eu en 20 ans peu d'évolution en chiffre d'affaires, en revanche...en capitalisation, elle a été revendue il y a 1 an et demi, à un grand groupe. Elle est devenue mature, aujourd'hui elle cherche à prendre le virage des nouvelles technologies, Internet, smartphone, on est dans des recherches dynamiques. Elle a très bien traversé la crise par rapport à d'autres. »

La convalescence pour deux autres

Deux autres entreprises renoueraient avec la croissance après avoir traversé des moments difficiles. Leur bonne santé actuelle a été obtenue au prix d'une politique d'une forte réduction des coûts accompagnée de plans sociaux. Ces différentes mesures ont laissé des traces chez les salariés encore en poste, dont les cadres interrogés. Au moment des entretiens, l'ambiance au travail n'est pas pour autant négative et ces cadres se montrent plutôt solidaires de directions qui ont su préserver l'activité et leur emploi. Ils

souhaitent rester parce que ces entreprises offrent des opportunités, même si les niveaux de rémunérations et l'ambiance générale ne sont pas optimaux, simplement parce qu'ils savent qu'ils auront du mal à trouver ailleurs.

Entreprise J (130 salariés, gestion de patrimoine)

« On a failli mettre la clé sous la porte il y a 3-4 ans, il y a eu plusieurs vagues de licenciements économiques, je pense qu'on est passé très près, et donc là c'est en cours de redressement. »

Entreprise K (25 000 salariés, électroménager)

« Dans les changements, on a vu des arrêts de sites. Quand le site Y a fermé, c'était douloureux, il y a eu des données à récupérer, du déménagement de production, la partie informatique, un suivi des gens qui restent, un an ou deux jusqu'à la fermeture du site. J'étais presque la dernière personne à fermer cette grande usine. On connaît beaucoup de monde naturellement, on travaille avec eux. C'est plus lourd oui, les reprises, c'est intéressant mais derrière, chez Y, il y a sûrement eu des licenciements. »

Six entreprises fragiles

Les six autres entreprises sont décrites par leurs cadres comme étant en difficulté, mais la crise actuelle n'en est pas forcément la cause directe. Les perspectives économiques sur leurs marchés ne sont pas bonnes. La menace de licenciements ou de plans sociaux plane et les cadres s'interrogent sur leur avenir. Certains, les plus âgés, considèrent qu'ils n'ont pas d'autres choix que de rester. Les plus jeunes préparent ou aimeraient préparer leur mobilité. Trois témoignages permettent d'éclairer le contexte de ces difficultés.

Entreprise F (200 000 salariés, secteur automobile)

« Les gros chantiers en cours chez nous c'est la réduction des coûts, on est dans une situation qui est assez difficile... La situation du groupe est très mauvaise, avec... on attend, on entend des bruits de plan social etc. »

Entreprise D (2 500 salariés, presse écrite)

« Nous sommes sur une activité qui enregistre une très très forte décroissance, puisqu'on enregistre depuis 4 ans 25 % de baisse de notre volume d'affaires et on a à l'heure actuelle un plan de sauvegarde de l'emploi, un PSE, sauvegarde de l'emploi, c'est un drôle de terme, plutôt un plan de licenciement, de suppressions de postes, de 50 % des effectifs, c'est-à-dire qu'on a

1 250 postes qui sont en train d'être supprimés, entre aujourd'hui et la fin du premier trimestre 2014, donc dans un peu plus d'un an maintenant. »

Entreprise G (800 salariés, prêt-à-porter)

« L'entreprise ne se porte pas très bien, un peu comme tout le secteur textile qui est en perte de vitesse en 2012. On suit la tendance du secteur. Les effectifs

diminuent d'une part parce que la direction essaye de chercher le maximum de rentabilité en ce moment et aussi parce qu'on a tendance à fermer plus facilement des points de vente quand ils ne sont pas rentables, alors qu'il y a quelques années on pouvait se permettre de garder des magasins. Il y a eu une compression de personnel sur 2011-2012 : on était plus de 1 000 employés. » ●

—LES CHANGEMENTS PERÇUS—

Dès le début des entretiens, les cadres décrivent un environnement de travail où le changement est la norme et où l'effort pour comprendre et prendre en compte les nouvelles règles de fonctionnement fait littéralement partie de leur travail.

— RÉDUIRE LES DÉPENSES : UN OBJECTIF SANS FIN —

Le ralentissement de l'activité dans certains secteurs a conduit à renforcer les politiques de réductions des dépenses dans les entreprises. Mais, cet objectif est perçu comme une constante, qu'il y ait ou non crise. Si les cadres lui reconnaissent en général une logique et une rationalité d'ensemble, ils constatent cependant chaque jour que cette logique permanente de réduction des coûts a des impacts sur leur propre travail, et ce, de plusieurs manières.

Les réductions d'effectifs

Les cadres les perçoivent directement ou indirectement. Il faut assurer les tâches courantes, mais avec moins de personnel, ce qui les contraint à travailler plus - il leur faut faire autant, voire plus, avec moins - ou à ne plus pouvoir faire.

« Pendant toute cette période un peu difficile, on était au four et au moulin, il fallait gérer des situations parfois compliquées dans des relations de partenariat fournisseurs clients, il fallait suppléer des gens qui étaient partis, il fallait être partout. C'est ce qui a changé : travailler plus avec moins de monde. »

« On réduit le personnel, au maximum, avec des tâches complémentaires, voire supplémentaires, on ne remplace pas, et ça c'est partout pareil, il y a un surcroît de travail... »

« Plus ça va, moins on est nombreux dans les entités pour faire le même job, voire un peu plus (rires), c'est-à-dire qu'on se rend compte qu'aujourd'hui là où avant on pouvait être par exemple 7 ou 8 pour couvrir le monde entier, aujourd'hui on n'est plus que 6, que là où l'année dernière on ne pouvait avoir que... on va dire allez... X familles de produits, on en a un peu plus cette année, et pour autant il faut continuer à bien gérer les choses. »

Les réductions des espaces de travail

Plusieurs cadres ont évoqué spontanément les bureaux partagés, dits *open spaces*, comme le changement marquant de ces dernières années. Ils ont évoqué dans le détail leurs problèmes de concentration dans un environnement bruyant, ainsi que la difficulté grandissante pour organiser des réunions, les salles dédiées faisant elles-mêmes les frais des politiques d'économie. Promus comme favorisant la communication et les échanges, les *open spaces* suscitent au contraire chez beaucoup un sentiment de confinement, et, plus encore, empêchent, selon certains, que le travail se fasse.

« On est de plus en plus en open space, donc là on est une vingtaine, non j'exagère, on est 17 je crois dans un open space, c'est assez difficile aussi d'un point de vue concentration lorsqu'il y a des choses à faire rapidement... il y a moins d'espace pour le faire... on a aussi notre espace de travail qui est réduit. »

« Maintenant on est en open space. Nous on est privilégiés parce qu'on a notre bureau de test, on est un peu isolées, mais avant, on était dans un open space avec une trentaine de personnes. C'est un peu fatigant. Les réunions à bâtons rompus devant un poste de travail parce qu'on n'a pas forcément de salle de réunion, les gens qui vont, qui viennent. Le bruit... C'est perturbant, déstabilisant, fatigant, ça empêche la concentration. C'est très éprouvant d'avoir toujours du bruit autour de soi. »

« Trouver une salle libre, ça peut prendre une demi-heure... c'est la croix et la bannière pour avoir une salle... ou alors vous trouvez une chaise pour que la personne vienne à côté de vous, si il faut faire un point rapide, sinon, vous pouvez réserver un box, mais dans la journée on ne peut pas, c'est toujours saturé... Il faut s'y prendre une semaine à l'avance.»

L'augmentation des procédures de suivi et de contrôle

L'augmentation des procédures et/ou l'allongement des circuits de validation sont évoqués quasi systématiquement. La tonalité des propos est cependant très différente selon la fonction occupée par le cadre : en effet, il y a clairement ceux dont c'est le métier et la mission, et, par ailleurs, ceux qui doivent mettre en application. Les premiers voient un progrès dans ces nouveaux dispositifs, les seconds sont plus sensibles au travail en plus, au lien parfois faible entre l'indicateur à suivre et l'activité réelle, à la perte de liberté et à la complexification des circuits de gestion et de décision.

« L'entreprise gère et trace mieux les coûts, les frais de déplacement, l'activité des gens, elle s'équipe mieux avec des outils de gestion de notes de frais, de gestion de l'activité des personnes, le renforcement des outils d'indicateurs de contrôle de gestion.»

« Je fais du contrôle de gestion au niveau marketing. Mes tâches, c'est d'analyser les écarts, de construire un budget, en rencontrant les différents opérationnels de la direction, ensuite de suivre le réalisé des opérations au long de l'année, de saisir les factures dans les systèmes SAP, de faire le suivi et les prévisions... donc après, les estimés, parce qu'on a un estimé à réaliser en début de chaque mois, de faire le réalisé, et donc de trouver les explications des écarts entre les estimés et les réalisés, et 4 fois par an

également on fait des prévisions annuelles de résultat, toujours marketing. »

« Mon travail consiste à implémenter des systèmes de gestion : implémenter des calculs de coûts, de transformation ou de transport, les valider avec les différentes entités concernées, les mettre dans les systèmes de manière à pouvoir faire les calculs de marge de véhicules, dans toute la chaîne... Les adapter en fonction des besoins des utilisateurs, en fonction des nouvelles règles budgétaires qui nous sont imposées, donc je dirais c'est une remise en cause régulière du fonctionnement de ces systèmes. »

Quand elles ne font pas partie de la mission des cadres, ces procédures sont considérées, certes comme un mal nécessaire, mais entraînant un surcroît de travail qui vient s'ajouter au « vrai » travail.

« Je trouve qu'on a de plus en plus de choses à faire, on a de plus en plus d'indicateurs en plus à suivre, c'est très important de faire les indicateurs et tout ça, mais du coup le reste passe parfois à côté... tous les mois, nos responsables suivent des indicateurs mensuels, c'est sûr que c'est primordial, mais il faut tout laisser tomber pour les faire dans les temps. »

« Il y a eu une augmentation du nombre de process, et des process plus rigoureux. Les process, il faut les mettre progressivement en place et par étape, mais il y a aujourd'hui des gens recrutés qui sont très techniques, qui sont d'anciens consultants, qui ont mis des process en place qui ne sont pas forcément adaptés, ni à la structure, ni à l'historique. »

« Là on a grossi, et comme on est filiale du groupe, ils nous ont imposé un certain nombre de process pour la consolidation financière essentiellement. On a beaucoup plus d'administratif qu'avant à faire mais on n'est pas staffé comme une grosse société, on passe beaucoup de temps en réunion, beaucoup de temps à remplir la paperasse, et pas suffisamment sur nos métiers opérationnels. »

Certains cadres y voient aussi des freins que l'entreprise s'impose à elle-même et qui brident son propre développement. Ils donnent ainsi spontanément des exemples du caractère contre-productif de certaines procédures : perte de réactivité face aux clients, circuits de décision trop longs qui peuvent conduire à la paralysie, diminution du temps disponible pour les

tâches opérationnelles. Certains sont d'autant plus critiques qu'ils savent que les entreprises concurrentes procèdent autrement, ou que, du fait d'expériences professionnelles antérieures, ces pratiques sont plus ou moins transposables d'une entreprise à l'autre.

« Tout ce qui est système de commandes, il faut de plus en plus de signatures dès qu'on fait quelque chose et donc ça prend plus de temps, alors qu'on est sur un marché très concurrentiel et qu'il faut être réactif. Il y a des clients qui nous disent "c'est pour hier" et à l'interne on nous dit "il faut dix jours" : alors qu'on nous met de la pression pour faire des ventes, on ne nous aide pas, surtout sur la partie délais. Par rapport à d'autres fonctions on a le stress du client externe à gérer et en interne il faut faire avec le support qui n'a pas la pression. »

« Ce qui a changé aussi, c'est au niveau de ce qu'on appelle des process, c'est à dire que auparavant quand il fallait faire un contrat, on le rédigeait facilement nous-mêmes, on le signait, c'était fait. Il fallait faire viser par le juridique, réviser par la direction, mais avant on l'avait en deux jours. De plus en plus, c'est au bout d'une semaine, voire deux semaines, qu'on récupère le contrat, donc moins de réactivité face au client. Avant, quand il fallait un accord, il y avait un accord ; maintenant il en faut sept ou huit : ils veulent tout contrôler, tout vérifier, donc on perd du temps. »

Quand le cadre est une ligne budgétaire

Certains cadres parlent aussi spontanément de l'individualisme et du manque de transparence qui auraient pris le pas sur l'esprit de solidarité. Loin d'être une considération nostalgique et abstraite, cette évolution trouve pour eux une explication dans le rôle joué par l'argument budgétaire dans la carrière des autres cadres.

« Ça a tendance à se déshumaniser... les considérations personnelles ne sont pas prises en compte... et ça s'individualise de façon effroyable... il n'y a pas de solidarité. Vous avez un hiérarchique qui va mettre en place des choses pour que lui puisse progresser mais il ne tire personne avec lui. C'est la réussite d'un individu. Je pense à un exemple précis : mon poste, on pourrait le changer d'entité et avoir de nouveaux secteurs, avoir de nouvelles missions, mais il représente une ligne budgétaire, et mon chef ne lâche pas ma ligne parce que sinon il perd son pouvoir, alors que je

pourrais être efficace et épanouie ailleurs, mais ce qui compte c'est le nombre de lignes. Je trouve ça déplorable, démotivant, plus ça va pire c'est... avant c'était pas aussi marqué. »

« Il y a plus d'individualisme, les gens se protègent, il y a moins d'esprit d'équipe. Chacun fait sa mission, il n'y a pas beaucoup de communication entre collègues, l'ambiance est bonne, mais avec plus d'individualisme... Les gens se protègent plus, s'ils ont une mission, ils sont protégés, sinon ils sont vulnérables. Les gens cherchent à avoir le plus de dossiers, le plus de missions possibles. Avant ces dix années je voyais moins ce phénomène, je me sentais au sein d'une équipe, qui avance, qui progresse, qui communique. Il y avait plus de répartition de travail, aujourd'hui il y a moins de dispatching, de répartition du travail, et si on n'a pas de travail, on risque des problèmes. »

— DES CHANGEMENTS DE DÉCISIONNAIRES DE PLUS EN PLUS RAPIDES

— L'accélération du rythme des changements de dirigeants de l'entreprise

Les cadres ont perçu une accélération du rythme des changements d'actionnaires, de dirigeants ou de management. Ces changements sont en eux-mêmes sources de bouleversements dans l'organisation du travail, d'autant qu'ils s'accompagnent généralement de rachats, de fusions entraînant des restructurations, des disparitions de postes et de nouveaux modes de management. En outre, le manque de transparence et le manque de visibilité caractérisent ces opérations. Plus encore que les changements, c'est leur accélération qui frappe les cadres.

« On a été racheté par une société mondiale, alors qu'on était une entreprise très française. Concrètement, ça veut dire changement de DG, de directeurs de BU, plus de présentations en anglais, des choses comme ça... il y a eu des craintes de la part des salariés sur les horaires, les mutuelles... sur les conditions de travail, qui sont plus ou moins justifiées, qui peuvent parfois être avérées, mais c'est presque un peu tôt pour le dire, on n'en est pas du tout à des déménagements, des licenciements, mais des craintes qui se posent dans la tête des gens. »

« Il y a eu plusieurs LBO... Là on est sur du moyen, voire du court terme et il y a une exigence au niveau de la comptabilité du cash qui a un impact sur l'ensemble de l'organisation. Et dans ce schéma là, les cadres intermédiaires ont une pression supplémentaire, c'est eux qui sont le relais de la stratégie de la direction et des actionnaires, donc il y a une demande de résultat qui est quand même très forte. »

« Il y a un sentiment d'un peu de stress parce qu'on ne sait pas trop où on va au niveau de l'entreprise, je trouve qu'il y a un peu un contexte difficile, ensuite un manque de clarté dans la ligne qu'on doit suivre... on a l'impression qu'on change beaucoup de stratégie, on a des réorganisations permanentes et du coup c'est pas stable comme environnement. »

« On a souvent changé d'organisation, on est tout le temps en réorganisation, donc j'ai l'impression qu'on n'a pas vraiment de voie très clairement tracée, on ne sent pas une orientation... impulsée par nos... enfin en tout cas, à mon niveau, je ne le ressens pas tellement comme ça, enfin je trouve que c'est un peu le fouillis, c'est un peu la réorganisation permanente. »

La valse des hiérarchiques et des organigrammes

Les changements de n+1 ou n+2 sont perçus comme plus fréquents eux aussi. Ils ne sont pas forcément liés à la « crise », ni aux changements de direction et/ou d'actionnaires. Si dans le domaine de la gestion des ressources humaines, ces changements sont le fruit de mobilités et de logiques d'avancement, concrètement, ils entraînent eux aussi des modifications de l'organisation quasi systématiques : changement des relations de travail, d'objectifs, de manières de faire, de relations entre les services... Ces changements de hiérarchie exigent logiquement de s'adapter, mais, à rythme rapproché, suscitent en plus de la perplexité, voire de l'ironie.

« Il y a des changements profonds dans la structure... allez, tous les deux ans, et des changements... changements de tête, mutualisation de tel département avec un autre, et puis des retours en arrière tous les ans, oui... oui, ça change tout le temps, ça change tout le temps... Et des retours en arrière bien sûr... un pas en avant, trois pas en arrière, oui... un nouveau chef qui arrive, qui veut tout changer, et puis... bah

qui deux ans plus tard change, pour être remplacé, et l'autre qui arrive revient en arrière, ou comme ça n'avait pas fonctionné... Dernièrement, le plus marquant et le plus absurde qu'on a eu, c'est qu'on a été changé de direction pendant 1 mois, c'est-à-dire que mon département, qui est le digital, a été détaché du marketing, et puis re-rattaché au marketing, tout ça en un mois de temps... n'importe quoi. »

« Entre mon ancien n+1 et mon n+1 actuel, ils ont des façons d'envisager leur poste qui sont radicalement différentes, et en ayant des priorités qui sont radicalement différentes, d'un coup le curseur est pour le coup complètement différent et la manière d'aborder et de travailler son poste est elle-aussi complètement différente. »

« On ne sait plus trop qui est notre chef. On a des ordres qui viennent du client, des ordres qui viennent de notre responsable, et qui sont pas toujours forcément les mêmes. Les clients nous demandent beaucoup. On ne sait pas si c'est à nous de le faire mais on le fait. Et des fois on nous dit "mais non, c'était pas à toi de le faire", donc on se fait taper sur les doigts de l'autre côté. »

L'INTENSIFICATION DU TRAVAIL

De nombreux cadres parlent spontanément d'une quantité de travail en augmentation. Plusieurs explications convergent et parfois s'accumulent : équipes réduites, travail de reporting plus important, travail administratif intégré, interactions plus fréquentes en lien avec l'usage des messageries, projets démultipliés, lancés, abandonnés puis repris, intégration des réorganisations,...

Faire plus en moins de temps

La plupart des cadres interrogés regrettent cette évolution, mais pas tous : certains y voient un facteur de motivation, un « challenge » positif.

« En quantité oui, on nous demande toujours plus. Nos associés qui sont rentrés dans l'entreprise nous demandent plus de reporting donc ça demande plus de travaux. Après on travaille plus parce qu'il y a plus de choses à faire, car la boîte évolue. »

« Beaucoup de reporting, de conférences téléphoniques, le fait de se remettre en question, plus de pression, toujours faire mieux. »

« Notre collègue a fait une dépression due à la fatigue, en avril 2012, là ils ont commencé à réaliser qu'effectivement... que ça ne servait à rien de nous mettre la pression, puisqu'au final on se retrouvait toutes en pleurs ou arrêtées pendant 15 jours parce qu'on n'en pouvait plus, donc là du coup, ils nous ont imposé notre droit, c'est-à-dire de récupérer nos heures ... »

« Ce ne sont pas les reporting qui sont plus nombreux, ce sont les demandes ponctuelles de la direction par rapport à des problèmes sur l'activité. Il faut répondre rapidement, et par rapport aux tâches du planning, il faut arriver à prioriser, gérer son timing. On peut être dépassé. J'essaie d'être plus mature au boulot qu'avant. J'ai des amis qui ont fait des burn-out donc j'essaie d'éviter ça. »

Faire plus... et moins bien

Le travail dans l'urgence est globalement vécu comme s'opposant à la réflexion, et donc à la qualité du travail, même si certains y trouvent une stimulation. Les cadres qui en parlent déplorent leur manque de temps pour « faire les choses bien » et pouvoir se concentrer sur les aspects plus stratégiques et les plus intéressants de leur métier.

« On passe beaucoup moins de temps à réfléchir dans les entreprises. On est tous le nez dans le guidon à gérer l'opérationnel, à gérer ce qui arrive, à gérer les urgences, et c'est très rare de prendre le temps de se poser, de réfléchir. »

« Dans notre direction, au mois de novembre, on l'avait jamais fait jusqu'à présent, on a fait une journée ensemble tous les 4. On avait des thèmes sur lesquels réfléchir tous les 4. On avait débranché tous les appareils. On est parti du bureau. On est allés à la campagne pour la journée. Encouragés par la direction de l'entreprise. Une journée de travail... Pour travailler, il faut sortir de l'entreprise. Je n'en étais pas arrivée à cette conclusion mais... (rires), pour prendre un peu de recul, oui. »

« Avant, les projets informatiques et le travail quotidien pouvaient cohabiter de façon raisonnable, il y

avait le temps de souffler pour faire de la veille technologique, on avait l'impression de pouvoir prendre son temps pour faire les choses bien. Aujourd'hui, on est dans l'inverse, il faut aller très vite, mener plusieurs choses de front, parfois en abandonner certaines pour d'autres qui sont urgentes et les passer en priorité. Un travail de jongleur qui doit être fait entre le quotidien incompressible et les projets qu'on nous ajoute, c'est très dur, ça nécessite une assistance logicielle, on n'est pas capables de gérer ça avec un simple planning. »

« Le directeur informatique devrait être une personne qui gère le service informatique, qui prévoit les évolutions technologiques de la société etc. Dans la pratique il éteint des incendies, il gère les projets qui doivent être mis en place qui sont définis aujourd'hui et qui devaient être mis en place hier... tout se fait dans l'urgence, n'importe comment. »

TRAVAILLER POUR POUVOIR FAIRE LE TRAVAIL

La nouvelle place prise par les urgences conduit à générer une nouvelle tâche pour les cadres : le travail d'organisation et de hiérarchisation des priorités.

« Avec tout ça, on s'aperçoit qu'on passe du temps à gérer l'organisation du travail en plus de le faire. Après je ne sais pas si je passe un quart de mon temps à gérer mon organisation à moi et à mes collègues, et donc à ne pas faire... Quand on réfléchit, on regarde sa situation et c'est bizarre : on est moins productif parce qu'on nous en demande plus... c'est un effet pervers. »

Travailler pour gérer le travail externalisé

Beaucoup d'entreprises ont externalisé une partie de leurs activités, en France même ou à l'étranger. Décidées pour réduire les coûts et annoncées comme susceptibles d'alléger la charge, sous-traitance et délocalisations peuvent pourtant accroître le travail en interne. Les cadres ne font plus eux-mêmes ou ne font plus faire dans leur équipe, mais ils doivent gérer et contrôler à distance, ce qui peut s'avérer lourd et complexe. Cela peut parfois conduire des entreprises à réinternaliser ces activités.

« On a plus l'impression que l'avenir de l'entreprise, c'est de devenir un genre de holding, composé uniquement de cadres donneurs d'ordres, et de pilotes, qui travailleront avec des prestataires. »

« Pour des rédactions de contrat, avant c'était fait en France, maintenant c'est fait en Angleterre... En fait, des personnes sont supposées les faire dans nos langues, mais le fait d'avoir une administration des ventes qui n'est pas localisée dans les pays de base, c'est hyper compliqué, toujours long, à chaque fois ça a été le 'bordel' et donc (ça génère) moins d'activité, moins de compréhension aussi.»

« Je suis plus détaché du technique et plus sur le projet. Les fonctions expert sont de plus en plus externalisées, c'est plus complexe, on n'a pas les possibilités d'avoir les compétences de tout ce qui existe... dans le groupe de 15 personnes que je manage, 10 sont extérieures, la partie support a été externalisée, alors qu'il y a 10 ans tout le monde était du groupe. »

TRAVAILLER POUR ÊTRE ÉVALUÉ, MAIS POUR QUELLE RECONNAISSANCE ?

La mesure de la performance individuelle est banalisée et chaque cadre se voit assigner des objectifs. Certains cadres les trouvent de plus en plus nombreux, détaillés, et de plus en plus ambitieux. Chacun travaille donc aussi dans le but d'atteindre ces objectifs. Pourtant, cette performance individuelle ne débouche pas toujours sur une contrepartie claire de la part de l'entreprise, sous forme de promotion ou de rémunération.

« Dans nos entretiens annuels, on a maintenant des objectifs économiques, des objectifs comportementaux, des objectifs à tenir tout simplement... Ça s'est vu depuis 5-6 ans seulement. »

« Chaque année, c'est par exemple 2 % d'augmentation, ou zéro si l'année a été mauvaise, donc finalement après ça ne progresse pas vraiment... J'ai des objectifs, mais... atteints, pas atteints, ça me fait juste une note à la fin de l'année, ce n'est pas très motivant. »

« Ils vous changent votre mode de rémunération comme ça du jour au lendemain, voilà. Et les grilles

sur lesquelles on est évalué pour être payé, ça fait 6 mois qu'on ne les a pas eues, donc je ne sais absolument pas sur quoi je vais être évalué. »

« Je trouve qu'avec mon ancienneté je n'ai pas un niveau de salaire très élevé. En plus, l'attribution du salaire n'est pas forcément faite au mérite non plus, selon moi. Bizarrement, je n'ai pas forcément eu mes meilleures augmentations quand j'ai eu mes meilleures notations. »

« Parfois on nous dit : tu as bien travaillé mais je ne peux pas te donner cette note là parce que... et la rémunération n'est pas toujours corrélée. »

Les e-mails : un outil et des usages

Les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) sont évoquées spontanément par tous les cadres, mais généralement de manière partielle. En effet, la plupart parlent d'abord et avant tout de l'intensification du flux des messages, en particulier ceux transitant par les messageries électroniques, et beaucoup moins, voire pas du tout, des outils logiciels dont ils se servent pour faire leur travail. Qui plus est, leurs propos portent plus souvent sur la *gestion des flux* que sur la *gestion des contenus* de ces messages.

A minima, ces deux activités, qui sont distinctes, leur donnent du travail en plus.

Mais ce dont les cadres parlent indirectement, quand ils parlent de cet « envahissement », c'est de leur difficulté à maîtriser ce que ces outils font à leurs conceptions des relations de et au travail. Certains d'entre eux rendent compte de leur aspiration à en faire un usage stratégique, soit un équilibre périlleux entre « se protéger » et « être reconnu ».

Cet usage stratégique est lui-même un travail, puisqu'il s'agit d'être en mesure de pouvoir répondre à plusieurs questions : à quel moment lire, sélectionner ou pas les messages reçus en fonction de l'expéditeur, comment répondre, quand répondre, qui mettre en copie, en copie visible ou en copie cachée ?

« Quand on travaille sur son ordi, quand on a un e-mail qui arrive, ça s'affiche en bas à droite avec le nom de l'expéditeur avec le début de l'e-mail. Bien sûr, on peut couper ses e-mails, mais là aussi, on se dit "on ne sait jamais". C'est polluant, on est toujours tenté de regarder. Et donc de répondre et donc de sortir de

ce qu'on était en train de faire, on est moins opérationnel, on se déconcentre. »

« Ce qui a changé, c'est le développement des technologies de l'information.... Sur une journée, on travaille huit heures. Si on passe deux heures pour traiter ses e-mails, il ne reste plus beaucoup de temps pour faire le reste. J'essaye de faire le plus vite possible, on essaye de trouver des astuces pour faire le plus vite possible, pour classer, lire le moins possible. On se fait polluer aujourd'hui. »

« L'e-mail est un moyen de communication qui devient complètement improductif, parce que vous échangez des chaînes d'e-mails où tous les noms sont copiés pour se couvrir de tout. C'est très compliqué à gérer et on perd beaucoup beaucoup beaucoup de temps sur les e-mails. Pour tous les e-mails que je ne connais pas, je regarde les objets et je ne lis que si je sens qu'il y a un intérêt, sinon je ne les lis pas. Et quand je ne lis pas les e-mails où on me demande de faire les choses, j'attends la première relance. Et quand je reçois la première relance, du coup je reprends l'e-mail d'origine. Mais par défaut je ne traite pas les e-mails, à part ceux identifiés comme étant importants. »

L'e-mail aurait aggravé le culte de l'urgence et de l'instantanéité dans les entreprises et contribué à ériger en vertu la « réactivité ». Il faudrait répondre aux e-mails sur le champ, sans parler des messageries instantanées qui sont de plus en plus utilisées dans les entreprises, et qui, paradoxalement, sont aussi appréciées que les e-mails sont décriés, alors que leurs impacts sont quasi identiques, voire plus potentiellement plus négatifs.

L'usage de ces outils semble désormais avoir atteint un seuil de saturation. Plusieurs cadres ont évoqué leur volonté de reprendre le contrôle et de ne plus se laisser déborder, ce qui va dans le sens de mesures prises par certaines directions d'entreprise.

« Réactivité, rapidité, du court terme parfois au détriment du moyen terme et du long terme, ce sont les outils qui donnent ça, la messagerie, le téléphone qui vous suit sans arrêt, la messagerie instantanée, vous êtes accessible à tout moment rapidement. En 10 ans, ça a été le changement essentiel, avec ses plus, la réactivité, et ses moins, on n'a pas d'horizon. On n'a pas trop le temps, on est encombré par le court terme,

on doit répondre très rapidement et on n'a pas le temps de se poser sur des projets. »

« Le système informatique de l'entreprise a un outil formidable : la messagerie instantanée, qui permet d'avoir un tchat dans la société ; on gère son statut de présence en disant 'je suis dispo' ou pas, et si quelqu'un a besoin de vous parler plutôt que de polluer votre messagerie et si vous êtes dispo il va vous envoyer juste un petit message : 'j'ai une question à te poser'. Ça permet de fluidifier les communications, ça va devenir un des enjeux des services IT dans les années 2010 : réduire la pollution par e-mails parce que ça coûte cher à l'entreprise d'abord en temps, parce que les employés, quand ils traitent leurs e-mails, ils ne font pas le boulot... et ça coûte cher aussi en réseaux, en serveurs.»

Le télétravail et le travail à domicile : facilité, soupape, cas de conscience... et métamorphose de la relation à l'entreprise

Pour faire face à l'augmentation de leur charge de travail, la solution trouvée par certains cadres est d'étendre l'amplitude de leurs heures d'activité en travaillant en dehors de l'entreprise, à domicile ou dans les transports.

Certains suggèrent cependant que ces pratiques ne répondent pas toujours à de vraies nécessités (comme les astreintes), mais s'apparentent à une nouvelle manière de faire du « *présentisme à distance et 24h/24h* » :

« Avant, j'essayais de les lire (les e-mails) et d'y répondre tout de suite. Maintenant je regarde en arrivant le matin, ensuite je fais ce que j'ai à faire et je regarde encore mes e-mails vers midi. Je vais essayer de les voir 3 ou 4 fois dans la journée, pas plus. Et ceux que je ne vais pas arriver à traiter, je vais les laisser en non lus et je vais essayer de les traiter quand j'aurai le temps... le soir, au boulot ou à la maison... j'ai une capacité à travailler le soir donc je peux travailler au boulot jusqu'à 23 h-minuit, comme je peux travailler chez moi jusqu'à 1 h du matin, pour le boulot.»

« Je regarde mes e-mails le soir c'est tout... j'essaie d'en éliminer. Les e-mails pour les présences en réunion. Je le fais le soir. Le nettoyage, c'est plus si je suis absente 3 jours, sinon c'est juste lecture des e-mails le soir. Par exemple, hier soir j'étais à un spectacle et pendant

l'entracte, j'ai regardé mes e-mails. Il y avait une note interne qui était diffusée, un changement de gouvernance, départ du directeur général. Ça a été envoyé à 19 h mais j'étais déjà sortie. Il fallait mieux l'avoir lu avant d'arriver au boulot. Je regarde donc toujours, on ne sait jamais. »

« Ça peut être démoralisant quand on arrive le matin, si on a pas lu ses e-mails le soir. Il y a énormément de gens qui travaillent le soir chez eux. Ça suscite aussi la moquerie parce qu'il y a des gens qui sont experts pour envoyer des e-mails à 23 h alors qu'on n'en reçoit jamais d'eux dans la journée. Certains veulent prouver qu'ils sont tellement impliqués qu'ils y pensent même le soir ! »

Faire une partie de son travail à la maison ou dans les transports est une pratique banalisée. Cette pratique prend actuellement des formes très diverses et plusieurs types de « télétravail » coexistent :

- Celui organisé et maîtrisé par l'entreprise et celui pratiqué par les cadres en dehors de tout dispositif structuré,
- Celui proposé par l'entreprise, celui demandé par les cadres, celui pratiqué par les cadres qui « en font leur affaire ».

Dans tous les cas, les entreprises mettent les outils et les accès à disposition. Si certains cadres s'inquiètent de cet envahissement du travail dans leur vie, d'autres voient dans ces pratiques une souplesse qui leur facilite la vie, les soulage et parfois les rassure.

On notera que rares sont ceux qui, faisant l'addition de tous les dispositifs qui conduisent à ce que plus personne ne soit présent en même temps au même endroit, ne serait-ce que pour une réunion de travail, se demandent comment le travail, qui repose rarement sur un seul individu, peut se faire, ou, plus problématique encore pour des cadres, comment une décision peut se prendre.

« Moi, quand je suis arrivée, j'ai demandé, puisque j'avais deux enfants, de travailler à 4/5^e, on m'a dit que ce n'était pas possible, donc j'ai obtenu d'accéder au télétravail, c'était une belle fleur, donc ils me font confiance, ils savent qu'en même temps je suis flexible, si mon enfant n'est pas malade, donc au niveau des conditions de travail c'est plutôt appréciable, après c'est aussi un poste assez chargé là... justement ça permet aussi de ne pas rentrer à des heures impossibles, d'avoir de la souplesse quoi, donc pour ça j'apprécie. »

« Le télétravail, je suis d'accord dans une certaine limite, c'est d'accord pour des gens qui travaillent sur leur écran et qui n'ont pas besoin d'interagir tout le temps avec les autres, mais pour moi une partie de l'activité est de piloter des projets, et entre les comités de pilotage, les comités de projets, les comités de direction, les comités ci, les comités ça... aujourd'hui il m'arrive d'être incapable de trouver une journée dans la semaine pour réunir dans une même salle au siège l'intégralité des personnes que je veux voir, parce qu'il y en a certaines qui sont en télétravail, alors le mercredi, d'autres c'est le mardi, d'autres c'est le jeudi, et puis il n'y a pas que le télétravail, il y a les gens qui sont au 4/5^e, les gens qui sont au 9/10^e, les gens qui ont pris leurs RTT... vous voyez, et je trouve ça très frustrant, très frustrant parce que... j'ai constaté à plusieurs reprises que rien ne vaut une petite réunion d'une demi heure, plutôt que des longs e-mails ou de longs échanges téléphoniques, qui n'aboutissent pas, si on pouvait encore avoir des conférences téléphoniques à 5 ou 6 oui pourquoi pas, mais ce n'est pas le cas, et quand vous faites 1 et 1, et puis 1 et 1 et 1 et 1, vous tournez en rond et vous n'avancez pas, donc je trouve que ça nuit à la performance moi... Mais c'est bien pour le confort des salariés. »

« Un des gros trucs qui a changé par rapport à 2001, c'est la mobilité par rapport au téléphone. On n'avait pas tous un téléphone portable société, on n'avait pas les e-mails dessus, on n'était pas joignable par téléphone le week-end. Maintenant on se balade tous avec notre smartphone, Iphone, Android payés par la boîte, on consulte nos e-mails tout le temps, le soir, le week-end et en vacances. C'est une grande maladie des cadres français... Regardez sur les plages aujourd'hui... Moi même en vacances, toutes les 2 heures je traite, c'est obligatoire, je lis, je trie, je classe et je flag les trucs à traiter en rentrant ou je forward "ocupe toi stp" par e-mail ... c'est vrai. » ●

- 2 -

-ACTE II DES ENTRETIENS-

- 23 Panorama des résultats
- 24 Les changements suscitant des avis majoritairement positifs
- 30 Les changements suscitant des avis majoritairement négatifs
- 38 Les changements suscitant des avis contraires

La première phase des entretiens a permis de recueillir un premier niveau des perceptions et des lectures que les cadres font des évolutions les plus marquantes de leur environnement de travail.

Dans la plupart des enquêtes qualitatives, les entretiens s'arrêtent là où commence la deuxième partie des entretiens qui ont été menés dans cette enquête, appelée « l'acte II ». En conséquence, les restitutions s'arrêtent aux expressions immédiates, aux ressentis du moment, survalorisant la parole spontanée, assimilée à une appréciation définitive et figée.

Or « l'acte II », construit sur une démarche de questionnement systématique et détaillé, apporte un éclairage complémentaire : si certains sujets sont très consensuels, d'autres révèlent des clivages importants entre les cadres.

La méthodologie utilisée permet de montrer que ce dont parlent spontanément et abondamment certains cadres constitue effectivement une « petite musique de fond », mais peut être un non-sujet pour d'autres et que ce qui fait problème pour les uns peut être source de satisfaction et de motivation pour d'autres. En outre, elle montre que la plupart des cadres pèsent le pour et le contre et, qu'à la réflexion, leurs opinions sont rarement radicalement tranchées.

Même s'il ne s'agit pas de résultats statistiques, compte tenu du faible nombre de cadres interrogés et de leur profil spécifique (30 cadres expérimentés en poste dans trois métiers, soit des cas types, mais non représentatifs de l'ensemble des cadres du secteur privé), le bilan global, obtenu en additionnant toutes les réponses, permet de hiérarchiser les facteurs de changement et de tirer certains enseignements :

- Les changements jugés majoritairement comme négatifs correspondent en grande partie à ceux évoqués spontanément par les cadres dans la première partie des entretiens : principalement la réduction tous azimuts des coûts et l'augmentation de l'activité de travail.

- La surprise vient de certains changements évoqués plutôt négativement dans la première partie des entretiens et finalement jugés majoritairement comme positifs dans la deuxième partie. Il en est ainsi de tous les usages des TIC : partage des données, moyens de communications, Internet, comme si, après réflexion, la plupart des cadres faisait la distinction entre leurs apports et leurs usages.

- Par ailleurs, plusieurs propositions suscitent des avis contraires, et ce à part égale ou proche. Un même facteur peut être vécu de manière positive ou de manière négative, et tous les cadres ne vivent pas une même situation, ou une situation proche, de la même manière.

- On vérifie aussi que les mots utilisés ont leur importance, leur sens pouvant varier sur les situations et les fonctions occupées. Ainsi, les cadres jugent très majoritairement négativement le fait d'avoir plus de choses à faire et d'avoir « *plus de projets à gérer en même temps* », mais la « *diversification des tâches* » et les « *nouvelles missions qui viennent s'ajouter* » suscitent des opinions beaucoup plus partagées. Pour certains cadres, avoir plus de travail est un enrichissement, pour d'autres, un alourdissement. ●

–PANORAMA DES RÉSULTATS–

LES FACTEURS DE CHANGEMENT ET L'IMPACT POUR LES CADRES

Les facteurs de changement qui avaient été préalablement listés ne concernent pas toutes les entreprises étudiées. En outre, lorsqu'un cadre déclare que ce changement a bien eu lieu dans son entreprise, il peut considérer que celui-ci n'a pas eu d'impact sur sa propre organisation du travail.

Ce premier résultat est issu du classement de la totalité des items à partir des résultats selon la fréquence (= nombre de cadres ayant déclaré que leur entreprise avait connu l'évolution citée) et l'impact (= nombre de cadres ayant déclaré que l'évolution citée avait eu un impact sur leur propre organisation). Parmi les facteurs potentiels de changement, seule une vingtaine a été sélectionnée par au moins la moitié des cadres (15 sur 30) et 7 par au moins 20 cadres. Le tableau suivant récapitule ces premiers résultats. On observe que certains changements peuvent être perçus soit comme ayant des impacts, soit comme n'en ayant pas.

Ce premier classement permet de constater :

- Que les cadres interrogés ne travaillent pas tous dans des entreprises concernées au même degré par des phénomènes considérés pourtant comme généralisés, voire marquants,
- Que même dans les entreprises concernées, l'impact pour les cadres peut être très variable.

L'accroissement des tâches à réaliser en même temps et les restrictions budgétaires sont les facteurs les plus fréquemment cités comme ayant un impact pour les cadres.

Certains facteurs de changement potentiels ont suscité très peu de réponses (cinq au maximum) :

- Ceux renvoyant à des évolutions probablement antérieures à dix ans dans la plupart des entreprises, comme l'instauration du travail en équipe et l'instauration de l'évaluation de l'activité,
- Ceux faisant référence aux politiques d'emploi « ciblées », telles que la féminisation des emplois, la discrimination positive et le maintien dans l'emploi des seniors, et pouvant induire des réorganisations. Ces facteurs sont perçus par les cadres interrogés comme moins prioritaires par rapport à d'autres.

–Tableau 1–

Principaux facteurs de changement déclarés par les cadres et impacts sur leur organisation du travail*

Les facteurs de changements les plus fréquemment sélectionnés	Les facteurs perçus comme ayant un impact sur l'organisation du travail des cadres	Les facteurs perçus comme n'ayant pas d'impact sur l'organisation du travail des cadres
Nouveaux produits/services	Plus de tâches en même temps	Nouveaux produits/services
Restrictions budgétaires	Restrictions budgétaires	Création d'un site Internet d'entreprise
Arrivée d'un nouveau DG/PDG	Nouveaux moyens de communication	Cession/abandon d'un secteur d'activité
Création d'un site Internet d'entreprise	Arrivée d'un nouveau DG/PDG	Arrivée d'un nouveau DG/PDG
Nouveaux moyens de communication	Mise à disposition de moyens portables	Développement à l'international
Plus de tâches en même temps	Augmentation de nombre de projets/missions simultanés	Changement des effectifs dans l'équipe/le service

* Parmi les 88 facteurs de changements soumis dans une grille aux cadres lors des entretiens qualitatifs

-Tableau 2-

Principaux facteurs de changement qui ont eu un impact sur l'organisation du travail des cadres au cours des dix dernières années*

Plus de tâches en même temps
Restrictions budgétaires
Nouveaux moyens de communication
Arrivée d'un nouveau DG/PDG
Mise à disposition de moyens portables
Augmentation de nombre de projets/missions simultanés
Mise en place d'outils de partage de données

Source : Apec, 2013

* Parmi les 88 facteurs de changements soumis dans une grille aux cadres répondants lors des entretiens qualitatifs

LES FACTEURS DE CHANGEMENT AYANT UN IMPACT SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL DES CADRES

Parmi l'ensemble des items proposés, sept concernent au moins la moitié des cadres interrogés. Plusieurs facteurs interviennent de manière plus ou moins convergente, sans qu'un seul d'entre eux suffise à expliquer à lui seul les changements d'organisation. Ce que les cadres constatent dans leur majorité, c'est qu'ils ont « *plus à faire dans le même temps* », mais aussi que ce temps est devenu une forme d'abstraction, toute référence à une plage horaire précise ayant semble-t-il disparu. ●

- LES CHANGEMENTS SUSCITANT DES AVIS MAJORITAIREMENT POSITIFS -

-Tableau 3-

Les dix premiers facteurs de changements suscitant des avis majoritairement positifs *

Mise en place d'outils de partage de données
Nouveaux moyens de communication
Nouveaux usages professionnels d'Internet
Mise à disposition de moyens portables
Nouveaux produits/nouveaux services
Nouveaux métiers dans l'entreprise
Formations à l'ensemble des cadres
Développement à l'international
Évolution des profils/de la composition de l'équipe/du service
Création d'un site Internet d'entreprise

Source : Apec, 2013

* Parmi les 88 facteurs de changements soumis aux cadres dans une grille lors des entretiens qualitatifs

Pendant la première partie des entretiens, la plupart des cadres interrogés se sont spontanément focalisés sur des éléments de leur vie professionnelle qui leur posaient problème. En sollicitant l'avis de tous dans la deuxième partie, on obtient des appréciations différentes, parfois de manière très radicale.

Ainsi, parmi la dizaine de changements perçus comme majoritairement positifs, les TIC, qui sont finalement largement appréciées et les changements d'organisation, qui peuvent être considérés dans certains cas comme des bonnes nouvelles, voire des opportunités.

Il faut cependant prendre garde aux classements, les cadres ayant souvent nuancé leurs propres avis. En outre, du point de vue de la limite méthodologique des entretiens, il faut retenir que les personnes enquêtées ont été nettement moins prolixes pour commenter les changements positifs que pour ceux perçus négativement.

—

GRÂCE AUX TIC : DE MEILLEURS ACCÈS ET PARTAGES DES INFORMATIONS ET DES DONNÉES, UNE AUGMENTATION ET UNE AMÉLIORATION DES ÉCHANGES

—

Parmi ces changements jugés très positivement par les trente cadres répondants, tous les usages des TIC sont cités : partage des données, moyens de communications et Internet.

Les conséquences directes de l'introduction ou développement de ces outils dans le quotidien professionnel des cadres sont, de leur propre avis, le gain de temps, une plus grande efficacité et une meilleure réactivité.

La mise en place d'outils de partage des données/des documents entre les salariés

Plus de la moitié des trente cadres interrogés sont concernés par la mise en place de ces nouveaux outils au cours des dix dernières années.

La « mise en place d'outils de partage des données/des documents entre les salariés » est l'item qui recueille le plus d'appréciations positives, quasi unanimement.

« Ce qui est nouveau c'est que sur l'intranet on a des communautés spécifiques, par niveau hiérarchique ou pour un groupe de travail spécifique, on partage des données sur Intranet, ça date de moins de 10 ans... on gagne du temps car on sait où trouver l'information sur un sujet particulier. »

« Sharepoint, c'est un gros changement, et positif.. C'est un logiciel de sauvegarde de données informatiques avec une gestion de droit d'accès très fine. C'est un peu comme le Cloud. Pour des documents juridiques dans notre cas. Vous pouvez donner l'accès uniquement sur un item ou un sous-item. C'est un site Internet sécurisé. Chaque société décide à qui elle donne les droits. »

« En gestion de projets, ça a été un truc positif, énorme, surtout lorsqu'on travaille sur des projets avec des contributeurs qui ne sont pas au siège mais qui sont dans des filiales en France, c'est bien que l'on puisse partager des documents communs et intervenir, et travailler de manière itérative et progressive sur les mêmes documents, ça simplifie la gestion des bibliothèques que l'on utilise pour nos projets. »

L'utilisation de nouveaux moyens de communication

Cet item a recueilli le deuxième score d'appréciations positives. Les *moyens de communication* sont majoritairement appréciés, en particulier par les cadres des grandes entreprises et par les cadres gestionnaires, les informaticiens et les commerciaux paraissant un peu plus partagés.

Quatre types d'outils sont regroupés, avec des appréciations diverses quant à leurs effets : l'e-mail, la messagerie instantanée, l'audio/la visio conférence, et enfin *Doodle*.

Les usages des e-mails changent

Dans les commentaires des cadres interrogés, l'e-mail permet de gagner du temps, de dématérialiser le transfert d'information, et donc de se concentrer sur le contenu (le signifiant) de l'information, plutôt que sur son mode d'expression : il permet de travailler plus et mieux, et avec plus de monde.

« C'est bien, on pèse bien les mots, c'est ce qu'on demande, moi j'ai plus de facilité à l'écrit qu'à l'oral, et ça permet de ne pas s'étendre sur ce qui est autour ; si je vais voir mon collègue, je vais faire du social, donc perte de l'efficacité. »

« Ça a impacté mon travail de façon importante, c'est devenu mon outil de communication même en interne, ça permet d'avoir un suivi, d'avoir des archives, des questions qu'on pose, le téléphone ne laisse pas de trace. »

Cependant la quantité d'e-mails reçus journalièrement ayant considérablement augmenté, les avantages sont souvent accompagnés d'inconvénients. Pour autant, plus aucun cadre n'imagine pouvoir travailler sans messagerie. C'est donc plus la capacité à (se) maîtriser qui pose question que le dispositif en lui-même.

Les messageries instantanées séduisent les cadres

Ces messageries viennent remplacer les e-mails pour des communications courtes, simples et immédiates, qui ne nécessitent pas d'être conservées ou archivées. L'objectif premier est de dialoguer en temps réel, en tout lieu. À la différence des e-mails, ces messages

sont considérés comme n'imposant pas d'efforts particuliers de rédaction et ont plutôt des visées très pratiques. Si la connexion est établie, la communication est instantanée (pas besoin d'attendre une réponse) : c'est pour cet avantage que les entreprises investissent dans leur installation. L'impact sur l'organisation du travail des cadres est direct : ne pas cumuler les temps « morts », et donc gagner du temps.

« On a une messagerie instantanée en interne. C'est positif... ça permet d'être en instantané avec les gens sans les appeler. »

« On a une messagerie instantanée de boulot, c'est très bien : des fois ça évite qu'on envoie un e-mail. Ça ne remplace pas le téléphone, mais ça évite les e-mails : on peut y répondre en deux secondes. »

« Oui ça a évolué, les communications en interne dans l'entreprise, avec des outils qui n'existaient pas avant. C'est une espèce de tchat en direct, c'est-à-dire vous êtes à l'autre bout du bureau au 2^e étage, j'appuie sur un bouton et je dis "tiens, est-ce que tu as telle information ?" »

« Nous, on utilise une messagerie instantanée, et ça, je dois dire que c'est assez confortable, parce que ça permet de poser des questions à des gens sans passer par le téléphone, et maintenant qu'on est en open space dans le nouveau siège, ça permet de réduire le bruit du téléphone, vous n'entendez pas les voix, vous n'entendez pas la sonnerie, donc... en open space c'est quand même agréable de passer par là, et puis l'autre avantage c'est que vous pouvez enregistrer la conversation à la fin, et vous la mettre au chaud comme compte-rendu de la discussion conduite, 'au cas où', quand il y a des choses sensibles. »

Certains cadres interrogés reviennent cependant sur les effets pervers de ces messageries. Ils font remarquer que ce ne sont pas seulement des messageries, car elles sont couplées avec une information sur le « statut » de la personne (disponible/non disponible), avec un agenda (en réunion/à l'extérieur/...). Non seulement un contrôle de la disponibilité est possible, mais d'autres personnes ont le pouvoir d'intervenir dans l'agenda de chacun en y enregistrant des rendez-vous et des réunions, qu'il est parfois difficile de refuser. Certains prennent donc les devants, en se fixant des « non disponibilités » ou des « absences » fictives... Autrement dit, l'effet

pervers semble facile à contourner, du moins techniquement.

« L'aspect négatif c'est que comme tout le monde voit les différents statuts de tout le monde, c'est un moyen de contrôle. Dès que vous ne touchez plus à la souris pendant 5 minutes, vous devenez "inactif" et votre statut est dit inactif depuis 5 minutes, 10 minutes ou 2 heures et dès que vous touchez la souris, ça revient en vert... Moi je me mets en absent permanent, on m'embête moins. »

« Par contre le truc tendancieux, c'est que ça nous flique, on sait si on est là, actif, etc. Je vais voir si le mec est en réunion, disponible ou pas. Ça donne accès au calendrier des gens, et les gens vous collent des RV, genre "ah mais j'ai vu que tu étais disponible"... Du coup moi je mets mes tâches dans le calendrier pour qu'on ne me dérange pas. C'est encore un fil à la patte quoi. »

Le succès des messageries instantanées, présentées comme supérieures aux messageries désormais (trop) classiques, est pour le moins paradoxal. En effet, les avantages mis en avant par les cadres sont précisément ce qui poserait problème avec les e-mails. Cela confirme l'idée que d'autres enjeux se jouent par l'intermédiaire de ces outils.

Les audio/visio conférences : l'amélioration de leur qualité favorise leur usage

Longtemps décriées en raison de leur manque de fiabilité, ces solutions ne cessent d'évoluer et de nombreuses entreprises en ont fait l'acquisition. Pour les cadres interrogés, ces outils permettent avant tout de diminuer les coûts liés aux déplacements professionnels, mais ils offrent aussi de nouvelles possibilités d'intervention et de contribution, à condition d'être de bonne qualité et, surtout, à condition qu'un animateur gère les prises de paroles.

« Oui, positivement, c'est du gain de temps, pas besoin de se déplacer, économie de temps. »

« Pour lancer des groupes projets, il est bien que les gens se rencontrent physiquement. Après, pour les points d'état d'avancement de projet, la visio-conférence suffit. »

« Puisqu'on n'a plus de séminaire annuel, on a développé la vidéo, la télé-conférence, pas encore la vidéo-conférence, j'aimerais bien, mais pour l'instant je n'ai pas réussi, pour l'instant on en est à la télé-conférence. Pour moi c'est important que les douze personnes puissent se voir, en vidéo conférence du coup on s'économise les voyages, en télé conférence ça marche quand même, on arrive quand même à les avoir. »

« On peut faire des réunions aujourd'hui en télé conférence. Avant, on ne pouvait pas, les personnes venaient de Marseille ou Strasbourg pour 2 h de réunion, là aujourd'hui on hésite moins à les convoquer à des réunions en passant par la téléconférence, donc c'est un vrai plus. »

Les agendas partagés sur Internet : des outils « magiques » qui ouvrent des possibilités inimaginables il y a moins de dix ans

Le succès de ce type d'outils d'organisation de rendez-vous, gratuit et facile d'accès sur Internet, est directement lié au travail en mode projet, qui engendre de fortes contraintes de coordination, quand des collaborateurs et interlocuteurs d'entreprises différentes sont concernés. Il permet un gain de temps considérable pour l'organisation de réunions ou tout autre rencontre professionnelle, activité naguère très chronophage, et d'ailleurs dévolue aux assistant(e)s, qui ont, dans beaucoup de cas, disparu... On peut même faire l'hypothèse qu'il permet d'organiser des rencontres que nul n'imaginait auparavant.

« (...) C'est un outil extraordinaire, gratuit, sur Internet. Ça propose des choix, pour organiser des réunions. Ça donne accès à tous les calendriers. Si on veut organiser telle réunion, on propose différents créneaux. C'est très bête, mais c'est génial. C'est beaucoup plus simple que d'envoyer un e-mail à 100 personnes et comptabiliser après les différentes réponses. On l'utilise énormément. C'est un gros gain de temps. Gros impact et positif. »

La mise à disposition d'outils de mobilité (téléphones mobiles, ordinateurs portables, smartphones, tablettes,...)

La mise à disposition d'outils de mobilité (téléphones mobiles, ordinateurs portables, smartphones,

tablettes) est le premier symbole des changements contemporains de l'organisation du travail des cadres. Tous les cadres interrogés ou presque sont concernés par plusieurs de ces outils, voire par tous, quelle que soit l'entreprise et quelle que soit la fonction occupée.

Certains de ces équipements sont en usage depuis plus de dix ans : l'enquête montre qu'après l'engouement général, les cadres semblent commencer à essayer de reprendre le contrôle. En effet, si ces outils facilitent le travail parce qu'ils permettent de travailler partout et offrent aux cadres une liberté d'organisation certaine, la contrepartie est évidente et connue de tous.

« Sur les déplacements, je peux traiter de façon réactive les e-mails que j'ai, on est dans un métier où il faut réagir assez rapidement par rapport à des crises client. Comme je pars assez régulièrement en province, ça me permet de les voir rapidement sans que mon assistant m'appelle, ou de les voir le soir, ou même le lendemain... ça peut arriver, de chez moi, le week-end quand il y a des sujets importants je regarde mes e-mails, mais j'arrive à ne pas être tributaire, ça ne m'impose pas des nouveaux horaires chez moi... ce n'est pas le cas pour tout le monde. Pour moi c'est positif.»

« Il y a certains salariés qui doivent être joints tout le temps parce qu'ils sont dans l'opérationnel, il y a une notion d'urgence par rapport au métier que l'on exerce, donc c'est... c'est quasiment naturel que ces nouveaux moyens technologiques soient mis à disposition de ces salariés-là.»

L'important en effet n'est pas que ces outils existent, c'est qu'ils sont donnés, entretenus et renouvelés par les entreprises. Certains cadres interrogés diront « offerts », laissant entendre qu'ils les considèrent comme des avantages en nature, sorte de substitut à la voiture de fonction parmi des éléments de la reconnaissance symbolique. Mais la plupart, quoique séduits, sont parfaitement conscients qu'ainsi, leurs employeurs leur donnent la possibilité... de travailler plus.

« Ça accroît le temps de disponibilité... c'est incitatif à travailler plus... et ça marche.»

« Et puis, après c'est un petit peu comme une récompense, on ne vous augmente pas mais on vous donne

une ligne téléphonique avec un smartphone, c'est comme si on vous avait augmenté de 30 euros par mois.»

Avec ces outils, les cadres ne travaillent pas moins au bureau, mais plus en déplacement ou au domicile. Ils travaillent ainsi partout et sans limite horaire...

« Moi je le vois plutôt comme un fil à la patte (rires) et moi je ne suis pas dans une activité opérationnelle, donc je n'en ai pas besoin ... mais ça a un impact dans la mesure où ça m'a autorisé moi à prendre mon portable pour travailler chez moi éventuellement. Je préfère, si j'ai un truc vraiment à terminer, le faire chez moi, le soir, quitte à rester tard, plutôt que de rester tard au bureau, voilà.»

« Ils disent qu'on est libre de répondre ou pas, mais bon... si mon responsable appelle, je me vois mal ne pas répondre.»

« C'est parfois négatif, on emmène son ordinateur chez soi, en vacances, il faut savoir ne pas l'utiliser, c'est le côté négatif... c'est comme si vous aviez toujours avec vous ce lien avec le travail, il faut être rigoureux pour dire non, je ne l'utilise plus, c'est réservé pour le travail.»

Là encore, les propos des cadres révèlent que ces derniers ne sont pas dupes, à double titre :

- D'une part, les outils high tech qui leur sont fournis sont autant d'injonctions pour travailler, quoique puissent en dire les responsables des entreprises ou leur hiérarchique,
- D'autre part, leur banalisation questionne la place des avantages symboliques traditionnellement accordés à certains cadres.

Enfin, la plupart des cadres travaillant désormais après le travail, l'image du cadre « débordé » ou « surbooké » est désormais banale : ce n'est plus un élément de distinction. En conséquence, il ressort de certains propos une distance critique vis-à-vis de ce modèle désormais en voie d'être dépassé.

L'évolution de l'utilisation d'Internet dans le cadre du travail

L'utilisation d'Internet dans et par les entreprises est devenue générale en quelques années. L'outil en lui-même n'est pas une nouveauté, mais la diversification constante des usages professionnels a des

conséquences directes sur le travail des cadres, dans toutes les fonctions, et quelle que soit l'entreprise. Principal avantage, Internet permet d'accéder facilement et rapidement à de nombreuses informations utiles et représente *a minima* un gain de temps considérable. À tel point que les cadres se demandent comment il a été possible de travailler sans, il y a moins de trente ans.

« Ça permet d'accéder à une base de connaissance, d'être plus informé, plus collaboratif, d'avoir plus de connaissances, d'être plus réactif, plus informé. J'ai accès à une base de connaissances, rapidement et simplement.»

« Il a pris plus de place, il y a plein d'informations liées à notre activité, j'y vais pour avoir une réponse à une question technique, pour aller sur des sites Internet de certains de mes fournisseurs, des gens qui vendent des produits de défiscalisation, pour chercher une information sur le contenu, je vais sur les extranets de mon fournisseur principal. J'utilise ça beaucoup, plutôt que d'appeler. On regarde souvent sur le Web, c'est un gain de temps.»

Cependant, les possibilités d'Internet ne sont pas exemptes de risques et certaines entreprises en ont restreint les accès. Ces restrictions ont plusieurs motifs : le risque de voir baisser la productivité des salariés (les accès Internet sont alors réservés aux hauts responsables), mais surtout la sécurité. Cette dimension, évidente dans certains secteurs stratégiques de l'économie, n'est manifestement pas comprise par tous, la plupart des cadres restant encore plus fascinés par les possibilités offertes qu'effrayés par les risques encourus.

« L'accès au Web est presque libre... certains sites sont bloqués, Facebook par exemple. Tout ce qui est des réseaux sociaux, on restreint, on a peur que les gens passent plus de temps à aller consulter leurs réseaux sociaux que faire leur boulot.»

« J'ai un grand avantage par rapport à plein de gens, par rapport à ma fonction de responsable Internet, j'ai un poste en libre accès et qui me permet d'accéder à des choses... Sinon, nos postes sont très verrouillés : pas d'accès à Facebook, pas d'accès aux e-mails perso, pas d'accès à twitter et la plupart des sites bloqués en navigation... On est vraiment sur la vieille école... j'ai réussi à obtenir un ordinateur avec un accès complet

à Internet, je crois qu'il y a trois postes comme ça à l'avoir... on est loin des boîtes américaines qui ont compris que donner accès à Facebook ou twitter, ce n'est pas ralentir la productivité des employés. Aujourd'hui on est dans une société qui considère que Facebook c'est de la rigolade... Ça regroupe ce côté infantilisant.»

LES CHANGEMENTS DANS LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE

D'autres changements jugés positifs relèvent de la stratégie de développement de l'entreprise : les cadres soulignent les avantages de la création de nouveaux produits ou services, et, souvent corrélée, l'apparition de nouveaux métiers dans l'entreprise.

La création de nouveaux produits/nouveaux services

La quasi-totalité des cadres interrogés sont concernés par la création de nouveaux produits ou services donc par du travail en plus, mais ce travail en plus est un bon signe, donc il est positif, surtout s'il apporte de la nouveauté.

« C'est un nouveau produit qui a été créé par mon service, par mon équipe qui est quelque chose qui n'existait pas auparavant dans la société et qui a pour moi le mérite de générer un recrutement dans mon équipe, au sein de mon équipe pour s'occuper de ce produit là, et une diversification du travail. »

« S'il n'y avait pas de nouveauté, il n'y aurait pas besoin de commerciaux, de vendeurs. C'est plutôt une bonne chose quand il y a du changement pour nous. »

L'apparition de nouveaux métiers dans l'entreprise

La moitié des cadres interrogés ont observé l'apparition de nouveaux métiers dans leur entreprise. Ce phénomène a été surtout perçu par les informaticiens.

Il est vécu de façon globalement positive, comme tout ce qui contribue à l'innovation, au développement potentiel, à de nouvelles connaissances, ... et qui peut alléger la charge de travail.

Les appréciations sont d'autant plus positives que l'on se sent proche de la personne qui incarne ce nouveau métier. Cependant, cette médaille a son revers, les nouveaux métiers contribuant, par contraste, à rendre les « anciens » métiers obsolètes.

« J'ai recruté un community manager pour gérer ce nouveau service... Et comme c'est assez innovant sur le produit, à titre personnel, ça me permet de faire des tables rondes, des présentations à droite à gauche pour me faire connaître au sein du groupe. »

« On a embauché un technicien informatique pour faire de la technique informatique, de l'assistance, dépannage etc. qui aujourd'hui... comment on pourrait donner son rôle ? Qui est devenu gestionnaire multimédia... c'est à dire qu'il fait maintenant exclusivement de la téléphonie, de l'iPad, du Smartphone etc. et il ne touche plus du tout un ordinateur, il travaille surtout pour la direction.. il y a eu effectivement une évolution... un nouveau métier... aujourd'hui, dès qu'il y a quelque chose qui ne va pas, on m'appelle, mais ce n'est pas moi qu'on devrait appeler c'est le technicien, or comme lui aujourd'hui s'occupe de l'iPhone et l'iPad de la direction au lieu de s'occuper de la technique, c'est effectivement moi qu'on appelle.»

LES CHANGEMENTS DE POLITIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

S'agissant des changements de politiques de gestion des ressources humaines, les cadres interrogés en relèvent deux principales à leurs yeux : d'une part, les formations communes à l'ensemble des cadres, et d'autre part, l'évolution des profils/de la composition de l'équipe/du service.

Les formations communes à l'ensemble des cadres

Les formations communes à l'ensemble des cadres sont dispensées quasi exclusivement dans les grands groupes. Et, pour les cadres concernés interrogés, elles sont considérées comme ayant des conséquences positives sur l'état d'esprit comme sur l'organisation du travail des cadres qui en ont bénéficié.

« Des formations en langues, des formations techniques, sur la capacité de convaincre... pas mal de formations. Ça a eu un impact positif et important : un meilleur épanouissement, une meilleure maîtrise de la langue anglaise, applicable au quotidien, dans la fonction de mon poste et certaines formations ont été perçues comme indispensables pour l'épanouissement personnel et professionnel. »

« J'ai eu une formation qui m'a déculpabilisée sur le fait de traiter certains sujets rapidement. Donc ça a changé : un petit changement, mais qui conforte. »

« On a des programmes, notamment sur... le reporting, la sécurité, qui sont des programmes auxquels tout le monde... toutes les entités doivent se plier, donc je participe... C'est plutôt positif, mais... oui c'est plutôt positif... si là dessus, c'est plutôt positif, allez, je note un... Oui ça me change ma façon de travailler, parce que je dois appliquer les nouveaux standards, me mettre au pas. »

L'évolution des profils / de la composition de l'équipe / du service

Quand exceptionnellement les effectifs augmentent,

les cadres sont soulagés des tâches opérationnelles qu'ils accomplissaient auparavant eux-mêmes. Ainsi, ils peuvent s'orienter davantage vers le management ou la gestion de l'organisation en mode projet. Ces changements sont donc plutôt perçus de façon positive par les cadres concernés. On remarque cependant que le renforcement des équipes se fait par l'apport de stagiaires ou de CDD, ce qui peut effectivement alléger partiellement la tâche, mais ne peut constituer un dispositif durable.

« J'étais toute seule, et maintenant j'ai un junior et un stagiaire à mi-temps, que je n'avais pas à Paris. On était deux avant, chacun sa partie, au même niveau, on se partageait un stagiaire. J'ai embauché un junior. C'est normal que j'évolue aussi... J'obtiens encore plus d'informations, ça m'ouvre un peu plus. »

« Quand je suis arrivée c'était un profil de gens qui étaient là depuis un petit moment, plutôt d'âge mûr, et puis petit à petit, ça s'est rajeuni. Là on embauche beaucoup de CDD, de stagiaires, etc. donc ça s'est très fortement rajeuni. C'est plutôt bien, si la jonction avec les gens qui s'en vont se fait naturellement et correctement, s'il y a suffisamment de temps pour passer les dossiers etc. c'est plutôt pas mal. » ●

–LES CHANGEMENTS SUSCITANT DES AVIS MAJORITAIREMENT NÉGATIFS–

–Tableau 4–

Les dix premiers facteurs de changement ayant des avis majoritairement négatifs*

Restrictions budgétaires
Plus de tâches en même temps
Évolution des délais
Augmentation du nombre de projets
Arrivée d'un nouveau DG / PDG
Nouvel environnement de travail
Licenciements économiques, plans sociaux
Évolution du « temps de réflexion »
Évolution du temps passé en réunion
Évolution du temps de travail effectif

Source : Apec, 2013

* Parmi les 88 facteurs de changements soumis aux cadres lors des entretiens qualitatifs

La plupart des changements perçus comme négatifs ont déjà été évoqués par certains cadres dans la première partie des entretiens. Le recueil systématique des opinions confirme que ces évolutions sont perçues négativement par une majorité des trente cadres interrogés et que les propos tenus spontanément ne renvoient pas à des exceptions. Ces éléments déjà évoqués en spontané par les cadres ne sont pas présentés ici, sauf quand des impacts n'ont pas été décrits. Sont par contre présentés d'autres éléments qui ont été moins évoqués en spontané, voire pas du tout.

Comme dans le cas des avis positifs, les cadres ont parfois été amenés à nuancer leurs premiers jugements.

LES CHANGEMENTS DANS LA GESTION DE L'ENTREPRISE

Parmi les changements jugés les plus négativement par la majorité des trente cadres répondants, apparaissent des éléments qui ont trait aux politiques de gestion des entreprises. Au premier rang, les politiques de réduction des dépenses ont plusieurs impacts directs et indirects sur l'organisation du travail des cadres, que ces derniers perçoivent négativement : la course aux économies a conduit à réduire les effectifs, à externaliser, mais aussi à réduire les espaces de travail, les déplacements... Elle s'appuie en outre sur l'accroissement des dispositifs de suivi de gestion vécus comme particulièrement contraignants.

Les restrictions budgétaires et la course aux économies

Toutes les entreprises sont dans une logique d'économie, quel que soit leur état de « santé ». La grande majorité des trente cadres répondants critiquent cette logique déjà évoquée dans la première partie par certains d'entre eux.

Ils font état des multiples conséquences négatives en termes d'organisation du travail. Très directement pour eux, ces restrictions budgétaires peuvent se traduire par des réductions de personnel (licenciements, non-renouvellement de postes ou absence d'embauche), qui entraînent un surcroît de travail à absorber par ceux qui restent.

Elles induisent également l'impossibilité de développer de nouvelles activités. Des projets sont annulés, reportés, gelés ou leur périmètre est restreint, ce qui engendre une forte insatisfaction.

« J'ai toujours été seul dans ma fonction, mais il y a eu des réductions au service comptable, et comme la comptabilité c'est un peu ma matière première, le fait de ne pas être alimenté en information, ça a généré plus de stress quand il s'agissait de sortir des analyses. »

« L'objectif de tout ça c'est de... tel que je le pense, c'est de produire la même qualité de service, de tout, mais avec moins de personnes, or ce qui se passe dans les faits c'est qu'on coupe des projets mais on ne travaille pas mieux en fait, on n'est pas plus efficace dans le travail. Je vois que nous on ne travaille pas mieux. »

« Les restrictions budgétaires ça se traduit par le gel de certains projets, ou une réduction de la voilure sur certains autres projets : il faut passer moins d'heures, consacrer moins de jours/hommes en développement informatique... alors à défaut de systèmes ad hoc, on compense par plus d'utilisation des outils bureautiques, tableurs, gestion de données... il faut retraiter les données, alors que ça aurait pu être fait de manière automatique et industrielle. La conséquence c'est que ça nous empêche de faire plus d'analyse qualitative, ou de faire des propositions d'amélioration de tel secteur ou de tel flux. »

« Je ne peux pas faire évoluer mon service comme je veux, embaucher. »

La recherche permanente d'économies conduit aussi au renforcement des processus de contrôle et de validation des dépenses. Des cadres, qui géraient des budgets en autonomie, doivent désormais en référer à leurs supérieurs hiérarchiques et/ou au contrôle de gestion, ce qu'ils vivent comme une contrainte, voire une remise en cause de leur autonomie, la valeur centrale des cadres.

« Jusqu'à il y a deux ans j'avais un regard sur le budget informatique et sur ce que je pouvais mettre en œuvre en termes d'investissements, je n'ai plus de regard là-dessus, je travaille à budget zéro. (...) Mes conditions de travail ont changé, je ne peux plus répondre aux gens qui me questionnent sur l'avancée des projets. Quand c'est des partenaires, je ne sais pas si je peux allouer des budgets, je dois d'abord en référer à mon responsable hiérarchique qui lui-même doit se référer au PDG. La relation avec les fournisseurs est complètement différente. »

« Concrètement, j'avais différentes lignes de crédits qui étaient ouvertes, jusqu'à cette année je pouvais encore de ma propre autorité faire passer des sommes d'une ligne de crédit à une autre, donc sur les différents budgets que je pilotais, je considérais moi que j'avais une seule enveloppe et je m'organisais à l'intérieur de cette enveloppe, et depuis cette année, je ne peux plus le faire, donc tout est contraint par les coûts, tout est suivi par le contrôle de gestion, et je suis quelques fois obligé d'arrêter, ou de ne pas pouvoir faire de la maintenance sur certaines lignes logicielles parce que je n'en ai pas les moyens. »

Mais on a vu dans la première partie des entretiens que tous ne sont pas aussi critiques, en particulier ceux dont le métier est de mettre en place les procédures.

Les licenciements économiques, les plans sociaux

Beaucoup d'entreprises procèdent ou ont procédé à des licenciements ou des plans sociaux. Ces événements ont marqué les salariés qui ont gardé leur emploi, y compris les cadres, et souvent installé une ambiance dégradée. Les réductions d'effectifs, même celles du passé, occupent les esprits et obsèdent. Elles sont au cœur des conversations, et pèsent sur le climat.

« Sur mon organisation de travail, euh je vais dire oui parce qu'il y a du mécontentement, il y a de la stagnation, ce qu'on appelle les bruits de couloir, des ragots, ça pollue, ça bouffe du temps et ça démotive. »

« Le climat n'est pas positif. C'est tendu au niveau général. Les gens ne sont pas agréables, ils font la tête. »

Les cadres concernés évoquent là encore le surcroît de travail pour ceux qui sont restés et qui doivent prendre en charge tout ou partie de l'activité de ceux qui ont quitté l'entreprise, les réductions d'emploi n'étant pas toujours la conséquence d'une réduction de l'activité. En outre, certains subissent les conséquences de la perte des savoir-faire qu'ont entraînée certains de ces départs.

« Ça nous touche tous en interne, quand c'est des plans de départ, on sait qu'on a des collègues qui vont partir, il va y avoir des changements dans les responsabilités, dans les postes, parfois des réorganisations... et puis il y a probablement un chef de projet qui va profiter si c'est un plan de départ... pour partir, donc on va perdre quelqu'un qui connaît super bien tous ces projets sur lesquels il a travaillé pendant les 4 dernières années, on va perdre un capital d'expérience énorme. »

Pour quelques cadres cependant, ces suppressions de poste et ces départs peuvent avoir des conséquences positives sur le plan individuel, en donnant une nouvelle orientation à leur carrière.

« J'avais déjà... je dirais des fonctions dans le contrôle de gestion, je récupère en même temps le poste

transport... Donc ça vient en plus. On va dire un poste et demi, parce que le poste qui était donc chez mes collègues n'était pas un poste à temps plein, il avait d'autres choses par ailleurs je dirais, donc je dirais que je récupère une partie de son poste. »

« Il y a eu un plan social dans l'ancienne structure, il y en a 20 % qui ont été licenciés, on a commencé à réfléchir pour créer cette entité liée aux clients directs, on avait créé plus ou moins ce service en interne, et quand on a vendu, on l'a filialisé. Ça a eu un impact important. C'est positif, ça a changé toute ma vie professionnelle. »

Les restrictions des déplacements

Certains cadres évoquent des restrictions sur leurs déplacements, au minimum en termes qualitatifs (voyager moins cher), et aussi souvent en termes quantitatifs (voyager moins, voire arrêter de voyager). Ce changement est associé à un sentiment de frustration professionnelle. Les cadres ne peuvent plus rencontrer leurs interlocuteurs habituels (clients, fournisseurs...) et ont le sentiment de perdre en qualité des relations et donc en qualité de leur travail.

« Ça a eu un impact sur les déplacements. Un impact négatif. On n'a plus le droit de prendre le train en première classe, on voyage en seconde, on ne peut plus prendre la voiture pour aller sur Paris, faut prendre le train. Je me déplace de temps en temps pour aller chez des clients sur Paris. Des fois c'est plus rapide d'aller en voiture. Gain de temps. Mais ça revient moins cher de prendre le train plutôt que de se faire payer les frais kilométriques. »

« Moins de voyages... c'était le plus de mes fonctions d'avant... mais enfin je le comprends. »

La réduction et la concentration des espaces de travail

Les cadres confirment les points de vue exprimés spontanément par certains au début des entretiens : les problèmes de bruits, de passages, d'interruptions, qui nuisent à leur concentration. Il semble que les plus affectés par ces changements soient les gestionnaires, qui ont d'autant plus de difficultés à supporter le bruit et la promiscuité que leur travail requiert de la concentration. Certains collaborateurs utilisent le téléphone, d'autres ont besoin de contacts directs

avec leurs clients, d'autres encore travaillent seuls devant leur ordinateur. La cohabitation s'avère alors difficile. L'*open space* finit par justifier le travail à domicile : puisqu'on ne peut plus se concentrer au bureau, on travaille à la maison.

« Nous sommes dans un open space et c'est l'horreur... Le bruit, on ne peut pas se concentrer, le seul moyen de vous isoler, c'est d'écouter de la musique, ça c'est hautement pénible... maintenant je suis confinée dans un open space... vous êtes collée à vos collègues, ils sont trop près de vous, les réunions se font en audio, je les dérange, et j'en suis consciente, ou c'est eux qui me dérangent... Vous avez l'impression d'avoir de la place, mais quand vous êtes trop nombreux, ça produit une nuisance, vous avez besoin de concentration pour travailler. Selon les sujets, j'aurais besoin de calme absolu or je n'en ai jamais. Je n'ai qu'une hâte c'est de me trouver en haut d'une montagne pour être en silence, et ça c'est du luxe. »

« Par manque de concentration je suis parfois obligée de travailler le soir à la maison, pour me concentrer sur une présentation ou des choses comme ça, ou alors il aurait fallu que je m'organise pour faire ça dans une salle de réunion, mais là ce n'était pas possible donc voilà. »

Les discussions en face à face et les réunions informelles (et imprévues) sont rendues difficiles par cet environnement. Les interactions dérangent et il est donc nécessaire de s'isoler dans des espaces clos pour se parler (« *boxes* », « *bulles* », salles de réunion ou bureaux vides...). Il faut le plus souvent les réserver à l'avance, et il y en a peu, ce qui complique la coordination entre individus pourtant nécessaire à l'activité. Les cadres sont parfois confrontés à l'impossibilité d'organiser une réunion.

« Réserver une salle de réunion c'est juste impossible maintenant : il y a de moins en moins de salles et les processus sont de plus en plus durs pour les réserver. Soit on anticipe trois semaines à l'avance, mais improviser une réunion c'est impossible, donc on se retrouve dans le couloir devant la machine à café voilà. On ne fait plus de réunion, ou on les fait sur les coins de bureaux à droite à gauche dans les open spaces, c'est très fatiguant. Les open spaces, plus ils sont bruyants plus on parle fort, et plus on parle fort et plus... »

Les cadres soulignent également les problèmes de confidentialité soulevés par les *open spaces*, mais aussi par les espaces de réunions qui sont le plus souvent à la vue de tous (bulles ou boxes transparents). Tous les échanges verbaux sont rendus visibles.

« Quand on me téléphone sur des sujets confidentiels, quand on parle des augmentations de chacun, ça devient très difficile de parler devant eux et quand j'ai des remarques à faire à l'un ou à l'autre, je n'ai aucun endroit pour le voir en tête à tête de façon simple, je suis obligé de regarder si un directeur peut me laisser son bureau à disposition. Alors on ne peut pas le faire immédiatement, on le note sur un papier, ça tombe à froid... Et puis surtout, je dois les voir au moins une fois par semaine, les membres de mon équipe mais du coup je ne le peux pas. Et je ne peux pas les voir à l'extérieur... moi je peux mais eux non. Moi on sait que j'ai des rendez-vous à l'extérieur alors que eux non : on peut tous les deux aller en extérieur exceptionnellement autour d'un café, mais si ça se sait ça ne durera pas longtemps. »

« On a des espaces de confidentialité en fait, du coup c'est la surveillance, si lui est passé à la bulle là-bas c'est qu'on a un truc à lui dire... donc pff... c'est vraiment négatif. »

Ces modifications de l'espace de travail interagissent avec l'utilisation des TIC, qui servent à leur tour d'argument : puisqu'il ne faut pas perturber l'ambiance commune de travail, il est nécessaire d'utiliser des technologies silencieuses. Les échanges d'e-mails se substituent aux échanges verbaux, pour ne pas déranger le voisinage.

Les rares appréciations positives sont le fait de cadres ayant eu accès à davantage d'espace personnel, généralement suite à une promotion. Par ailleurs certains managers en open-space disent apprécier le fait d'être en contact direct avec leur équipe, même s'ils soulignent le manque de confidentialité lorsqu'ils ont besoin d'échanger avec un membre en particulier. Certains évoquent au bout du compte les échanges favorisés par l'*open space* avec les collègues.

« C'est très difficile de se concentrer quand on doit vraiment... faire quelque chose, parce que forcément j'ai des collègues qui parlent au téléphone... mais... en même temps ça donne une ouverture d'esprit sur les collègues, je dirais que c'est ça le positif, on partage peut-être des choses. »

L'évolution des relations avec les personnes extérieures à l'entreprise (clients, fournisseurs)

Une partie des cadres enquêtés a perçu une évolution des relations avec les interlocuteurs extérieurs à l'entreprise, majoritairement dans le sens d'une dégradation.

Les restrictions budgétaires, le contrôle accru sur les dépenses et la concurrence exacerbée contribuent à tendre les relations entre clients et fournisseurs. Cette dégradation de la relation a des conséquences négatives sur le travail des cadres (raccourcissements des délais, perte de qualité de la relation et interrogations sur l'impact pour l'entreprise...).

« Le marché a changé, les gens sont plus tendus. À une époque il y avait la négociation mais c'était fait de façon assez fairplay et dans la bonne humeur. Là il y a pas mal d'entreprises qui sont en difficulté sur le secteur, donc les gens sont plus stressés, plus tendus. Eux de leur côté ils ont plus de pression et nous on a aussi plus de pression mais comme on est vendeur il faut qu'on prenne sur nous, c'est beaucoup plus tendu qu'avant. »

« Une évolution oui, c'est lié aux gammes de produits que nous avons, qui sont vieillissants, donc les clients sont de moins... avant nous avions un produit, nous étions on va dire la fleur de l'industrie, et là maintenant nous sommes en train de devenir le clochard de l'industrie...ça veut dire que ce qui est difficile c'est de vendre de nouveaux produits, des modules complémentaires et surtout la relation avec le client qui est beaucoup moins satisfait on va dire de nous voir. C'est psychologique dans le sens où on part toujours en se disant je vais me faire engueuler, il y a quelque chose qui ne va pas aller, on y va à reculons. »

« Je trouve, c'est juste un détail, mais on ne nous offre plus de café dans les entreprises... On arrive, on est plus anonyme, on ne nous offre pas du café à l'accueil. On est toujours respectueux, la même considération, on se cravate... mais il y a ce petit détail... Si ça a impacté le travail au quotidien ? Un peu, ... En positif ou en négatif ? En positif : les clients nous font perdre moins de temps. »

Les changements du contenu du travail

Parmi les principaux changements jugés négativement par les cadres, apparaissent de nombreux éléments ayant trait au contenu même de leur travail (tâches, activités, missions...). Plusieurs dimensions concourent à une intensification de leur travail : multiplication des projets à gérer simultanément, réduction des délais, nouvelles tâches qui s'ajoutent au travail opérationnel...

La multiplication des projets/missions à gérer simultanément

La multiplication des projets/missions à gérer en simultané est considérée comme négative par la majorité des trente cadres interrogés. Elle rend l'accomplissement de chacune des missions difficile voire impossible dans de bonnes conditions, c'est-à-dire avec un niveau de qualité qui correspondrait à l'idée que s'en fait le cadre.

Ces cadres pointent la difficulté à passer constamment d'un sujet à un autre, sans hiérarchie claire des priorités. Il leur faut « sauter du coq à l'âne », sans cesse abandonner une tâche pour se consacrer à une autre, pour ensuite y revenir.

« Il faut sauter du coq à l'âne à longueur de journée... il y a un impact. »

« C'est vrai qu'on nous demande de tout faire un peu simultanément, en même temps, et ce qui manque c'est un peu de hiérarchiser tout ça, parfois... une stratégie qui permet de hiérarchiser des choses, donc souvent avec mon précédent directeur il avait du mal à hiérarchiser, donc du coup on donne plusieurs choses à réaliser et en même temps, et il nous manque un peu de recul pour dire... tout est urgent en fait. »

D'autres, parmi les cadres interrogés, peu nombreux, trouvent toutefois des aspects positifs à cette évolution, sous conditions cependant. Elle peut correspondre à une diversification et un enrichissement des tâches, à la découverte ou à l'exploration de nouvelles activités, et/ou être la contrepartie d'une promotion hiérarchique ou d'une augmentation de salaire. L'augmentation des projets à gérer est alors une façon d'accroître le périmètre de ses responsabilités, et peut être perçue comme un challenge.

« Ça nourrit en moi un petit côté zappeur aussi, ça m'oblige à passer d'un sujet à un autre, parce que j'en ai beaucoup, et ce n'est pas plus mal parce que j'aime bien ça, mais c'est aussi source de stress quand même. »

« Je fais partie des gens qui aiment bien la nouveauté. J'accepte toute nouvelle mission et après je me plains parce que j'ai plein de travail. C'est négatif, parce qu'il n'y a pas la ressource humaine pour le gérer correctement. J'ai des collègues qui demandent de ne surtout pas en faire plus. Il y a cette tendance. Ça a un aspect positif, ça me permet de développer de nouvelles compétences, c'est enrichissant intellectuellement, mais sur le temps de travail, sur l'organisation ça pèse... Moi je n'ai pas d'équipement de plus pour le faire, par contre j'ai de plus en plus de choses à faire, il faut travailler encore plus vite. »

Les délais raccourcis

Le raccourcissement des délais accordés pour réaliser une tâche ou un projet est une tendance générale. Dans toutes les entreprises, pour les cadres interrogés, tout est au « plus vite », avec souvent moins de moyens financiers et humains. Avoir moins de temps pour faire le travail est perturbant pour beaucoup : intensification de la charge de travail, urgence permanente, sentiment de ne pas bien faire son travail, certitude de ne pas servir l'entreprise dans le sens de ses intérêts...

« Les délais raccourcissent aussi pour rendre les résultats... ça crée plus de stress de faire les tâches de plus en plus vite... et il faut prioriser. »

« Il faut qu'on sorte les prévisions pour le mois à venir à J+2, alors qu'avant, c'était à J+4, comme le réalisé... avant, le réalisé sortait à J+10... ça s'accélère... on espère que notre réactivité sera utilisée. »

« Commercialement, il y a des délais raccourcis : les nouvelles offres sortent de plus en plus vite, vous devez développer tous les risques pour les nouvelles offres... Avant, on vous laissait deux mois, deux mois et demi, maintenant c'est une semaine. »

« On travaille de plus en plus dans l'urgence. Les nouvelles technologies étaient censées accélérer les tâches et dégager du temps, mais en fait on nous en demande plus dans le même laps de temps. Comme les

échanges vont plus vite, on nous demande que les choses soient traitées plus rapidement. Ils ne comprennent pas que d'envoyer des échantillons puisse prendre une semaine, que l'on puisse ne pas répondre à un e-mail dans la journée quand on est en déplacement. On est encore plus dans la réactivité et la gestion de l'urgence. Un projet qui demande un an, on nous demande de le faire en six mois. »

La culture de l'urgence, associée à la multiplication des missions à gérer en parallèle, génère une nouvelle tâche pour les cadres : le travail d'organisation des priorités de travail. Le temps consacré à l'organisation de son travail empiète de plus en plus sur le travail en lui-même.

« Aujourd'hui on doit avoir dans les 300 tâches et projets à faire en permanence pour les cinq personnes, et essayer de les mener et de traiter les plus urgentes en premier. C'est dur à vivre. Le mot d'ordre du PDG aujourd'hui c'est "démerdez-vous". »

Les nouvelles tâches administratives

Les tâches administratives (réservation de billets de train, gestion de l'agenda, saisie des notes de frais...) font partie désormais de l'activité de la plupart des cadres.

Cette évolution n'a pas commencé récemment, mais s'est étendue voire banalisée. Cela fait plus de dix ans que les cadres rédigent eux-mêmes leurs notes et leurs rapports et envoient leurs courriers sans passer par les services d'un secrétariat : aucun des cadres rencontrés n'a évoqué cette période.

Il s'agit désormais de tâches qui nécessitent d'utiliser les logiciels (gestion des notes de frais), de chercher des informations sur Internet, de faire des choix et des arbitrages, de trouver la solution optimale (billets de train, d'avion, location de voiture, réservation d'hôtel, ...). C'est une nouvelle compétence qui est requise, différente de savoir rédiger comme dans l'étape antérieure, et sans rapport avec l'expertise professionnelle. Ces évolutions sont surtout vécues comme négatives par les informaticiens et les commerciaux, les gestionnaires, moins appelés à se déplacer de façon générale, étant moins concernés, et davantage par les cadres des grandes entreprises.

« On est impacté, de manière négative je dirais, dans le fait que c'est nous qui devons saisir, donc on perd

du temps là-dessus, lorsqu'on part en mission, la saisie des billets, on passe par une agence quand même qui réserve, mais il faut qu'on ait une saisie, pour nos notes de frais c'est pareil, on saisit nous même... avant c'était notre assistante qui faisait ça, et tout ce qui est parfois réservation de salles... C'est plutôt négatif je dirais, parce que ça implique du temps passé par nous sur ces tâches-là au lieu que ce soit plutôt fait ailleurs, donc perte de temps. »

« Oui, on avait une assistante et on n'en a plus, elle est partie à la retraite... On a des logiciels pour, mais c'est vrai que c'est une facilité d'en avoir une : elle s'occupait de notre agenda... ça prend un peu plus de temps... ce n'est pas mortel, on était un peu chouchoutés. »

Certains cadres y voient tout de même certains avantages, en considérant que la prise en charge de ces tâches leur offre plus de liberté et d'autonomie.

« Avant on avait des assistantes, maintenant on n'a plus d'assistantes, je réserve, je fais mes notes de frais moi-même... En positif, c'est la liberté de faire ce que je veux, mais c'est moi qui dois le faire... il y a toujours des points positifs et négatifs. C'est le temps que je passe à appeler les agences pour réserver... Le personnel d'assistantes n'existe plus... ou pour la direction seulement. »

« Je gère tout moi-même. J'ai plus de liberté sur mes horaires. Avant, j'avais une assistante, ça me laisse plus d'autonomie... Après, si je veux quelqu'un, je peux faire appel à une tierce personne... Ce n'est pas une tâche administrative, c'est la liberté. »

L'augmentation du temps passé en réunion

La majorité des trente cadres enquêtés considèrent que le temps passé en réunion a plutôt augmenté, en lien avec la généralisation du mode projet, et ils jugent cette augmentation préjudiciable à leur organisation de travail. Il s'agit d'un temps « perdu » qui empiète sur le « vrai travail », c'est-à-dire le travail opérationnel sur lequel le cadre est évalué par sa hiérarchie.

De façon symptomatique, le terme « réunionite » est utilisé, signifiant par-là que les réunions sont très fréquentes d'une part, et pas toutes justifiées d'autre part.

« C'est le syndrome de la réunionite, il est toujours vivant. On fait beaucoup de réunions pour parfois des

choses pas importantes. Je me retrouve dans des réunions où je n'apporte rien et qui ne m'apportent rien, et on fait des réunions sur des projets qui n'avanceront pas par la suite, c'est du temps de perdu pour tout le monde.»

« Oui, plus de temps passé en réunion... gros impact, négatif parce qu'il y a des réunions qui n'apportent pas grand-chose, et puis ça empêche de faire le travail quotidien... C'est des réunions de projet tout le temps, pour dire "alors, on en est où ?" »

« Oui, on passe beaucoup plus de temps qu'avant (en réunion). Impact moyen, négatif. On passe plus de temps en réunion et on ne se concentre pas forcément pendant la réunion puisque tout le monde regarde son téléphone ou ses e-mails. On prend de moins en moins de décisions en réunion. On sort de la réunion, on n'a rien de plus. On actait les choses et là on acte moins.»

« Est-ce qu'on en fait plus qu'avant ? Je ne sais pas, mais il y en a moins d'improductives. Mais je pense qu'on y passe du temps quand même, et moi ça me stresse, quand c'est des réunions de toute une journée où je ne vais pas travailler, ça me stresse.»

Une minorité estime au contraire que le temps de réunion a diminué, surtout en présentiel, du fait de l'usage des nouvelles technologies qui permettent une mise en relation à distance (messageries diverses, audio- et visio-conférences). Ces cadres apprécient globalement ces changements, qui réduisent des déplacements inutiles, même s'ils regrettent les relations en face à face. La diminution des interactions orales peut être, elle aussi, perçue positivement, un simple e-mail permettant de résumer la situation.

« Là, des réunions, il y en a beaucoup moins oui... du coup ça me laisse plus de temps pour faire ce que j'ai à faire.»

« On a eu une période de réunionite aigue, et ça a baissé depuis l'arrivée de la messagerie, qui a permis de traiter très vite un maximum de sujets, et évité de devoir faire une réunion à 15. Là où aujourd'hui on arrive à gérer les choses en trente secondes, avant ça nous prenait une heure et demie. Donc c'est globalement positif, grâce aux outils.»

L'augmentation du temps de travail effectif

La plupart des cadres enquêtés estiment que leur temps de travail a augmenté. Ils ont le sentiment de devoir travailler toujours plus, du fait d'une exigence croissante de « faire plus, plus vite, avec moins ». Il en découle un sentiment de temps de travail plus dense.

« Je pars plus tard et j'arrive plus tôt, c'est négatif. »

« Je fais de plus en plus d'heures, et il m'arrive de faire sauter les contraintes perso pour pouvoir me consacrer au boulot. »

« Au niveau quantitatif, on peut gérer à condition de ne pas partir en vacances du tout. Si vous vous absentez 3 jours, ça devient une catastrophe... La quantité que vous avez accumulée, ce n'est plus gérable... »

« Forcément, on fait de plus en plus d'heures. Avec l'expérience, on gagne de l'efficacité dans un poste, mais comme on nous demande de plus en plus de choses... Et quand on a un temps d'activité un peu plus creux, on en profite pour gérer les dossiers qu'on a en retard, et non pas pour préparer l'avenir. Donc ce n'est pas efficace... »

L'intensification de la charge de travail (plus à faire dans le même temps)

Les plages horaires de travail se sont allongées, et, par ailleurs, chaque heure de travail est plus intense. Ce constat est fait par la majorité des cadres et l'intensification de la charge de travail arrive au second rang des évolutions jugées les plus négatives, juste après les restrictions budgétaires.

Tous les facteurs cités précédemment concourent à cette situation. Il faut tout assurer, avec moins de monde et plus de tâches, dont travailler plus. Il faut en outre être plus rapide, plus productif, plus efficace pour tenir des délais qui ont souvent été raccourcis, quitte à travailler en dehors du lieu et du temps officiel de travail pour y parvenir.

« On est plus stressé, on est plus sous pression, mais là c'est peut-être dû plus aux conditions de travail dans la société dans laquelle je travaille, c'est dû aux mauvais résultats et à la direction qui nous en demande beaucoup plus, plus vite, et avec moins de moyens. »

« La productivité, on l'a augmentée, bien qu'il y ait moins de monde, mais au niveau des conditions de travail, elles se sont un peu dégradées dans le sens où si on n'obtient pas l'information dans les délais qui sont normaux, il y a une accumulation de retards, mais au bout du compte il faut quand même tenir les délais, et il faut qu'on compense, qu'on travaille chez soi. »

Diminution du temps de réflexion

Les cadres n'ont plus le temps de prendre du recul, de se pencher sur les aspects les plus stratégiques de leurs activités, ou encore de réfléchir à des axes d'amélioration. Tout semble contribuer à cette situation : l'augmentation du nombre de projets à gérer en simultané, l'intensification de la charge de travail, la réduction des délais, en sont en grande partie à l'origine. Autres facteurs : la pression des e-mails, qui interrompent sans cesse leur activité, ainsi que, déjà évoqués, les *open spaces* qui nuisent à leur concentration.

« On travaille que en urgence, on n'a même pas le temps de la réflexion. »

« On en a moins. C'est négatif. Je me pose moins pour réfléchir sur les choses à améliorer... C'est lié à la quantité d'e-mails reçus... L'e-mail c'est concret mais réfléchir sur l'avenir, on a moins de temps... Les e-mails, ça me fait faire du chiffre, aussi. »

« Plus de management à traiter, plus de projets à faire plus rapidement, et entre les e-mails, le communicator, les plages où vous n'êtes pas sollicité se réduisent énormément et l'open space fait également qu'on est de plus en plus serrés, on n'arrive pas à s'isoler pour réfléchir, on est dans un management opérationnel très factuel mais pour prendre du recul sur le métier et les problématiques c'est compliqué, on n'a plus l'impression de faire marcher le cerveau. » ●

– LES CHANGEMENTS SUSCITANT DES AVIS CONTRAIRES –

Concernant certains changements qui se sont produits dans leur entreprise, les avis des cadres sont très partagés. Si pour toutes les évolutions évoquées précédemment, des opinions dominantes ont pu être observées, majoritairement positives ou majoritairement négatives, là, les résultats sont à 50/50 ou presque.

– Figure 5 –

Les facteurs de changement ayant suscité des avis contraires
Cinq premiers facteurs de changements sélectionnés*

Cinq premiers facteurs de changements sélectionnés*	Intensité de l'impact positif du changement	Intensité de l'impact négatif du changement
Changement des effectifs dans l'équipe	***	****
Augmentation du temps passé devant un ordinateur	***	****
Diversification des tâches	****	***
Nouvelles procédures, consignes, instructions à suivre	***	***
Changement de N+1	***	***

Source : Apec, 2013

* Parmi les 88 facteurs de changements soumis aux cadres dans une grille lors des entretiens qualitatifs

LES NOUVELLES PROCÉDURES, CONSIGNES, INSTRUCTIONS À SUIVRE

Les cadres interrogés constatent que les nouvelles procédures, consignes, instructions à suivre ainsi que les nouvelles procédures de contrôle ont pris de plus en plus de place dans leur contenu d'activité et dans l'organisation de leur travail.

Du positif...

Certains cadres considèrent qu'il s'agit là d'une rationalisation légitime en ces temps de restrictions budgétaires. Les nouvelles procédures sont vécues de façon unanimement positive par les contrôleurs

de gestion : c'est le cœur de leur métier d'être garants des procédures, et parfois leur passion.

« Moi, je suis garante des procédures : on a mis en place un nouvel outil de reporting de gestion en 2009, il y a eu un gros projet, on était vachement impliqués, on a travaillé pour refaire de nouvelles procédures, on a démultiplié l'information, j'ai formé des gens sur le suivi des échantillons. Moi, ça m'arrive tout le temps. Moi c'est mon métier. »

« Pour l'entreprise la dématérialisation des factures ça a impliqué un workflow sur l'approbation des factures, c'est un système beaucoup plus contraignant pour les utilisateurs mais qui a un gain pour l'entreprise qui est important en termes de process, c'est zéro papier, c'est tout dématérialisé, et en termes de suivi également, l'approbation, le paiement, c'est une amélioration pour l'entreprise. Et pour moi aussi, c'est une amélioration. L'impact ? Important, oui. »

Du négatif...

Mais, à part égale, d'autres estiment que les tâches administratives empiètent de plus en plus sur leur travail opérationnel. Pour eux, il s'agit avant tout d'un « temps volé » à leur vrai travail. Ils ont le sentiment que ces nouvelles activités de procédures nuisent à la qualité de leur travail (perte de réactivité, augmentation de la charge de travail...), et les empêchent de développer leur activité.

« C'est plus long, les process : quand on devait remplir un tableau, on doit en remplir trois maintenant, c'est juste des tâches administratives maintenant. Je fais ça quand je peux... Au boulot ou quand j'ai du temps dans le train bien sûr, quand j'ai du temps perdu. »

« Le controlling nous en demande de plus en plus, ça vient se rajouter à notre charge de travail, c'est désagréable. »

« Aujourd'hui, je suis obligé de tracer facture par facture et de noter toutes les factures qui arrivent, avec un système de validation des engagements des dépenses et des factures qui s'est durci et qui est devenu

très très lourd et qui fait perdre beaucoup de temps. C'est quelqu'un de mon équipe qui le fait, mais du coup, je fais une partie de son travail. »

Par ailleurs, le renforcement du contrôle du travail avec la mise en place de procédures de validation et d'indicateurs de suivi de l'activité est ressenti par certains cadres interrogés comme une perte d'autonomie. Ils expriment un sentiment d'infantilisation, de manque de reconnaissance et de perte de maîtrise.

« Typiquement sur la façon de faire un déjeuner d'équipe : on est obligé de passer par un process de validation, ce qu'on ne faisait pas avant. Avant je le faisais et je faisais passer la note de frais, on restait raisonnables. Maintenant, il faut que j'aie la validation de mon responsable, de la direction générale sur les sous, sur la date et sur le fait de faire un déjeuner d'entreprise. »

Certains ont enfin le sentiment que ces procédures viennent ralentir l'activité de l'entreprise, voire qu'ils constituent un frein à sa croissance sur un marché toujours plus réactif et plus concurrentiel. Certains peuvent dès lors être tentés de les contourner.

« Il y a deux ans, je pouvais engager une dépense de 10 000 avec mon fournisseur habituel qui me fait ça et on s'organisait tranquillement nous deux, aujourd'hui je dois impérativement consulter les achats... faire un appel d'offres... ça va être compliqué, ça me fait un administratif de fou, peut-être même pour contourner ça, parce que je sais moi que c'est ce prestataire là, moi, que je veux, peut-être même que je vais m'arranger avec lui pour qu'il me fasse quatre factures de 2 500 euros. »

LES CHANGEMENTS DE SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE

Les changements de n+1 appartiennent aux pratiques de mobilité et de gestion de carrière tout autant qu'aux réorganisations de l'activité des entreprises et sont plutôt le fait des grandes entreprises. Ce sont cependant moins les changements en eux-mêmes qui sont évoqués par les cadres interrogés que leur rythme rapproché.

Dans les grandes entreprises, les nouveaux n+1 se succèdent à un rythme rapide, chacun impulsant ses propres réformes d'organisation (nouvelle stratégie, nouveaux objectifs...). Selon les cas, les cadres peuvent percevoir ces changements de hiérarchiques comme bons ou mauvais, et ce pour différentes raisons possibles, mais ils savent d'avance qu'ils ne s'inscrivent pas dans la durée.

En pratique, les hiérarchiques se succèdent tellement rapidement que leur passage finit par susciter de l'indifférence. Le risque principal des changements trop fréquents est qu'ils peuvent conduire à l'absence de changements réels et à la paralysie.

Du positif...

« Maintenant on se fait des rendez-vous toutes les semaines, c'est plus formel... et notre nouveau manager est plus dans l'optique de travailler en équipe, en commun. On se réunit beaucoup plus entre les 3 personnes qui gèrent la zone Europe. Ça pousse le travail en équipe, ce qui est plus sympa. »

Du négatif...

« Ça a impacté parce que j'ai eu une nouvelle manager qui ne comprend rien au métier, qui ne sait pas ce que je fais, qui ne parle pas mon langage, qui ne comprend pas mes problématiques, et qui demande en fait, qui demande des résultats. Avant je pouvais avoir de l'aide tout de suite, donc je pouvais résoudre mon problème tout de suite, maintenant mon problème peut s'allonger, peut s'aggraver... Ça va me prendre plus de temps. »

L'ARRIVÉE D'UN NOUVEAU DG/PDG

L'arrivée d'un nouveau DG/PDG, que presque tous les cadres interrogés ont vécue au cours des dix dernières années, est généralement synonyme de bouleversement des habitudes et de réorganisation des process, chaque nouveau dirigeant étant choisi généralement pour impulser des changements dans l'entreprise (nouvelle politique, nouveaux objectifs, nouvelles procédures...).

Les mesures prises vont toujours dans le sens d'une rationalisation affichée, ce qui peut plaire à certains cadres. Les appréciations de ces changements

peuvent être négatives, soit parce que le virage est perçu comme trop brutal, soit parce qu'il ne parvient pas à changer le cours des choses. À l'inverse, un nouveau DG/PDG peut aussi redistribuer les cartes en modifiant les rapports de force entre les composantes de l'organisation (par exemple, le nouveau directeur accorde une place stratégique à un service qui n'était pas considéré comme tel auparavant).

L'arrivée d'un nouveau DG/PDG est plus commentée par les cadres gestionnaires que par ceux exerçant d'autres fonctions. Ce sont eux qui voient le plus de modifications dans leur travail quotidien, puisqu'ils sont chargés de créer les nouveaux process demandés par le DG/PDG, de les mettre en place auprès des autres fonctions cadres et de s'assurer de leur respect. Les commerciaux sont moins directement concernés. Les appréciations sur ce changement sont proches de celles concernant l'arrivée d'un nouveau N+1, ou d'un nouveau directeur financier ou contrôleur de gestion.

Du positif...

« Il a fallu être encore plus performant et rentable parce que les missions se sont élargies et il a donné un rôle beaucoup plus important à la holding. Comme j'avais beaucoup plus de choses à faire, j'ai dû trouver de nouvelles méthodes de travail : mieux gérer mes priorités essentiellement... on a eu des formations de gestion du temps mais qui n'étaient pas liées à ça... J'ai trouvé toute seule... Incidence positive ou négative de l'arrivée d'un nouveau DG... alors, je dirais positive... »

Du négatif...

« Un impact fort, oui..., en terme de perturbation, quand le DG change, en général il n'est pas tout seul à changer, souvent, il va mettre ses lieutenants en place, c'est comme un gouvernement. Effectivement il change tout le top management, il réorganise, il restructure et il met en place une nouvelle politique et machin... donc en général c'est super impactant, et tout ça c'est super négatif, c'est 5 sur une échelle de 0 à 3 (rires) et c'est négatif, peut-être que c'est aussi négatif pour moi parce que je l'ai trop vécu sans voir les résultats, en fait. »

« Avant il y avait un PDG, maintenant il y a des VP, des Vice-Présidents, 6 divisions, 6 reporting et pour

peu qu'on veuille avoir une analyse transversale, il faut en faire six différents... Là, oui, ça m'a impacté, et de façon négative. »

L'ACQUISITION, LA CRÉATION D'UN NOUVEAU SECTEUR D'ACTIVITÉ

L'acquisition/la création d'un nouveau secteur d'activité a eu un impact important sur le travail des cadres interrogés, contrairement à la cession/l'abandon d'un secteur d'activité, quelle que soit la taille de leur entreprise.

En soi, ce changement représente du travail en plus, et une adaptation à un nouveau marché, un nouveau domaine de compétences, avec ses propres logiques, ses propres normes (ce qui explique les notes négatives). Mais c'est également la preuve que l'entreprise va bien et la possibilité d'aborder des activités nouvelles, d'apprendre, de gagner en responsabilités, et de participer au développement de l'entreprise.

« On a plus de moyens, avec le rachat de X, plus de clients, à terme, plus de commerciaux et de responsables dans mon équipe. »

« Oui une création, ça a changé mon poste. J'ai un statut différent, amélioré par rapport à ça, ça m'a permis de changer mes missions, ça m'a permis de déménager : on avait des anciens bureaux du côté de la gare, plus anciens, moins sympa, ça a tout changé. »

L'ÉVOLUTION DU TEMPS PASSÉ DEVANT UN ORDINATEUR

L'augmentation du temps passé devant un ordinateur est perçue par un cadre interrogé sur deux.

Quand cette évolution est jugée négative, c'est que le temps passé devant l'ordinateur s'accroît au détriment du temps de contact humain et de management.

Quand cette évolution est jugée positive, c'est qu'elle est positive pour l'entreprise, plus que pour le cadre lui-même, ou que le temps d'ordinateur a eu tendance à diminuer, souvent en raison d'une progres-

sion dans la hiérarchie, et de responsabilités accrues de management, ou encore parce que le cadre a décidé de ne plus travailler « *que 10 heures par jour.* »

Du positif...

« *Au niveau efficacité, passer plus de temps sur l'ordi, c'est forcément mieux, que ce soit chez moi ou au bureau, en plus c'est de l'information fiable, c'est toujours positif.* »

« *On fait tout à distance, ça m'aide, c'est positif.* »

« *Au début, je travaillais énormément, parfois 18 h par jour... je travaille moins aujourd'hui, je passe moins de temps devant mon ordinateur.* »

« *Avant, je ne faisais que du développement, et maintenant, chef de projet, donc forcément ça a un impact, plus de réunion, plus de téléphone, que quand j'étais ingénieur, donc moins de temps devant l'ordinateur, maintenant que je suis chef de projet. L'impact est positif, dû au métier.* »

Du négatif...

« *Ça oui, ce n'est pas forcément positif, parce qu'on s'abîme la santé, mais c'est significatif. Et ça désocialise, on n'a pas besoin d'aller voir les gens pour poser des questions ; on trouve sur l'ordinateur, les relations humaines sont moins importantes... Et de se voir permet des relations plus faciles, même une relation commerciale. Avec mes fournisseurs, j'aimerais qu'on se rencontre au moins une fois, mais...* »

« *Depuis dix ans, ce temps a augmenté, c'est de plus en plus intense... on passe beaucoup trop de temps à travailler sur écran, on perd le fil des choses, on est trop concentré sur l'écran, on en oublie le monde extérieur, les contacts avec les gens. On a de moins en moins de contacts, on se renferme sur soi, comme devant un jeu vidéo... on s'aère un peu moins le cerveau, c'est une tendance qui prend trop d'ampleur, on est trop pris dans le jeu... il ne faut pas rester deux heures devant un écran, ça fait mal aux yeux.* »

« *En négatif, j'ai mal aux yeux, mal au dos.* »

L'INSTAURATION DU MANAGEMENT PAR PROJET

Peu de cadres interrogés ont laissé entendre que le management par projet est une démarche récente dans leur entreprise.

Mais pour ceux qui sont dans ce cas, cette nouvelle organisation du travail a entraîné des changements perçus plutôt positivement. Les cadres en apprécient la rigueur et l'efficacité, et le fait d'avoir l'opportunité de travailler avec des collègues d'autres services et d'autres fonctions. Ils apprécient aussi la position de chef de projet, qui est une façon de se voir confier des responsabilités, d'avoir le sentiment d'être reconnu par l'entreprise, et une occasion de s'investir. Pour certains, le fait de faire partie d'une équipe travaillant sur un projet important permet par ailleurs de négocier une moindre charge de travail.

Certains cadres déplorent toutefois la lourdeur de ce mode de management (plus de procédures, plus de réunions et de comptes-rendus...). Cette organisation est cependant perçue comme nécessaire pour que le management par projet puisse fonctionner et être efficace.

Du positif...

« *La direction de l'informatique est très à cheval sur la direction par projet... Le plus, c'est que ça a apporté plus de rigueur sur certaines choses, les comptes-rendus de réunion accessibles dans des bibliothèques.* »

« *Impact positif, parce que moi je me retrouve à diriger des projets, à gérer une équipe pluridisciplinaire, donc c'est riche, moi j'adore ça, même si c'est lourdingue, mais c'est... c'est intéressant.* »

« *Maintenant on travaille plus en mode projet, on essaye pour manager le temps. C'est un changement positif. Ça rationalise les temps de travail. Aujourd'hui on ne fait plus qu'allouer un budget à un projet en disant « ça nécessite tel investissement », on ne peut plus solliciter quelqu'un qui travaille sur un projet pour tout et n'importe quoi sans que ça ait des conséquences, il faut que ça puisse être visualisé par les gens qui sont externes au service informatique. Tant que ça reste flou, on ne sait pas trop, on peut venir leur demander tout et n'importe quoi, là on dit non,*

il travaille sur tel projet c'est important, et si ça ne te va pas, tu vas voir la direction.»

« Ça apprend à travailler en transverse. On est moins dans son sujet. On est plus ouvert, on travaille avec d'autres métiers. »

« Ça canalise, ça évite que les responsables se dispersent et inventent des choses. Avant chacun avait une tâche à faire par rapport à son expérience et le faisait. Avant chacun avait une tâche à faire, maintenant, il y a un manager qui distribue les projets.»

Du négatif...

« Le système est un peu lourd, assez procédurier, il faut respecter des cadres, des normes, faire des points réguliers d'avancement... mais c'est nécessaire.»

« Dans la manière dont ça a été opéré, c'était négatif, il n'y avait pas d'organisation en termes d'équipe, c'était un "bordel".»

L'AUGMENTATION DE LA POROSITÉ DU TEMPS DE TRAVAIL

L'expression « porosité du temps de travail » est un terme que la majorité des cadres rencontrés ne connaissaient pas. Pourtant, ils sont extrêmement familiers avec la réalité que ce terme recouvre, réalité qui suscite des points de vue très nuancés.

Les plus concernés sont les informaticiens, dont certains ont pour mission de garantir jour et nuit le bon fonctionnement des systèmes. La porosité fait partie de leur culture de métier, même s'ils n'emploient pas ce terme : ils travaillent avec des astreintes et l'objectif d'un service effectif 24 h/24 h. Ils en acceptent les contraintes, en partie parce qu'ils n'imaginent pas pouvoir faire autrement et que l'informatique est souvent pour eux une passion. Cela ne les empêche pas de se montrer parfois critiques.

Mais la porosité a gagné d'autres fonctions, en particulier les gestionnaires, qui sont plus critiques. Elle est rendue possible et favorisée par les outils de communication mobiles que les entreprises mettent à disposition de leurs cadres, et n'a que peu de points communs avec les contraintes de l'activité informatique.

De plus en plus de cadres étendent leur temps de travail en travaillant chez eux ou dans les transports, rendant difficile toute mesure de leur temps de travail effectif.

Si on a vu que des cadres se plaignaient de leur charge de travail qui les contraint à travailler chez eux, d'autres voient des aspects positifs à cette possibilité de pouvoir travailler en dehors des temps et des espaces théoriquement dédiés.

En effet, certains cadres voient dans ce dispositif une souplesse qui leur facilite la vie. En étendant leur plage horaire, ils allègent la pression, et certains se sentent rassurés par ce lien permanent et constant. Certains cadres évoquent aussi les effets bénéfiques pour l'entreprise.

Par contre, certains cadres soulignent les effets négatifs sur la vie privée de l'individu : le travail, qui peut se faire n'importe où et n'importe quand, empiète de plus en plus sur celle-ci. Leurs propos empruntent souvent le registre de l'addiction et de la culpabilité. La porosité dans le sens de l'activité personnelle au bureau est quant à elle exceptionnelle, ou en tout cas non avouée.

Du positif...

« L'ordinateur portable, qu'on peut emporter aussi à la maison, même si ça peut être négatif quand on a du travail à finir, mais... c'est pratique aussi d'un point de vue... ça donne un peu d'air, je me dis la journée si on n'a pas pu finir quelque chose, on peut toujours finir chez soi, ça donne cette liberté quand même de rentrer à la maison et de le faire plus calmement. C'est sécurisant d'un point de vue... on peut terminer ce qu'on avait à faire si ce n'était pas terminé... Avant, moi, je restais plus au bureau. »

« Si j'ai envie de travailler un samedi après-midi en terrasse où je peux fumer, avec le wifi ici, voilà c'est parfait, mais c'est un choix... Pour conduire certaines réflexions, être dans l'entreprise ce n'est pas toujours la bonne solution, mieux vaut être ailleurs, mais j'ai rarement été obligé de prendre sur mon temps privé, je l'ai fait parce que j'avais envie de le faire. »

« Ça me donne plus de liberté, je peux rester chez moi pour une raison x, je peux continuer à bosser un peu si j'ai des choses urgentes à faire. »

« Pendant les congés, je suis amenée à travailler, à gérer des tâches quotidiennes, des réclamations où je

n'ai pas de backup. C'est négatif pour l'individu, mais positif pour l'entreprise d'avoir du personnel qui travaille pendant les congés. C'est toujours cette dualité. »

Du négatif...

« Aujourd'hui, on a tous un ordinateur portable et un Iphone avec nos e-mails, ce qui veut dire que chez soi on a ça et qu'on est tenté de regarder... On devient dépendant. »

« J'ai tendance à me connecter de plus en plus le mercredi pour savoir ce qui se passe... C'est négatif parce qu'on n'arrive plus à faire la part entre la vie familiale et la vie professionnelle. »

LE DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS « À DISTANCE » (TÉLÉTRAVAIL, VISIO-CONFÉRENCE)

Dans un contexte où se cumulent la chasse aux économies, la réduction des déplacements et le développement des outils mobiles, les activités à distance (télétravail, visio-conférences) se développent.

Les avis sont partagés quant à leur développement. Pour les cadres enquêtés, les activités à distance renvoient le plus souvent aux audio et visio-conférences. Face aux contraintes de restrictions budgétaires, ces dispositifs apparaissent comme une solution, d'où leurs appréciations positives. Mais, s'ils avaient le choix, les cadres préféreraient continuer de rencontrer leurs interlocuteurs, cette relation favorisant, selon eux, une meilleure qualité de la relation.

Le télétravail est quant à lui perçu par certains cadres interrogés comme un moyen d'être au calme, d'échapper aux bruits et aux multiples sollicitations pour mieux se concentrer sur ses tâches. Ceux-ci éprouvent ainsi le besoin de se retirer pour accomplir un travail de qualité. Il est aussi vu comme un moyen de faciliter l'organisation de son travail face aux imprévus (intempéries, grèves, et même maladies, qui ne sont pas toujours perçues comme des arrêts réels de travail...).

D'autres cadres expriment en revanche des interrogations. Ils doutent de leur capacité à se motiver et à se montrer aussi efficaces en étant privés de leur environnement de travail. Certains se sentent trop

isolés de leurs collègues. Certains indiquent également les problèmes d'organisation du travail en équipe engendré par le télétravail, puisqu'il devient plus difficile de réunir tous les membres d'une équipe en même temps.

Du positif...

« Quand il y a des intempéries, je travaille de chez moi. Je suis plus efficace en termes de temps opérationnel de travail en étant chez moi. »

« Parfois je travaille une journée complète chez moi. Aujourd'hui, le home office, c'est permis, on est au calme, ça permet de relire, de rédiger, ça permet de se mettre dans le mode studieux... J'ai mon environnement de travail, je suis connecté au réseau de mon entreprise, j'ai mon téléphone, j'accède à tout ce dont j'ai besoin depuis la maison. Ça existe depuis une dizaine d'années. Ça avait du mal à entrer dans la culture d'entreprise, mais ça se généralise, surtout dans les IT. »

Du négatif...

« Le télétravail est en test actuellement, mais pas au contrôle de gestion... moi ça ne me dirait rien : je n'ai pas assez de place à la maison pour me faire un bureau, et puis de toute façon, j'aime le contact avec les gens... Chez soi, on peut être distrait. »

« J'ai besoin d'un environnement de travail. J'aurais du mal à travailler de chez moi. Une journée de temps en temps, oui, mais de manière régulière, je travaillerais chez moi en pyjama toute la journée. »

« Aujourd'hui il m'arrive d'être incapable de trouver une journée dans la semaine pour réunir dans une même salle au siège l'intégralité des personnes que je veux voir, parce que il y en a certaines qui sont en télétravail. »

Enfin, certains cadres interrogés déplorent la frilosité des entreprises vis-à-vis du télétravail, qu'ils perçoivent comme un manque de confiance vis-à-vis des salariés.

« Finalement c'est plus simple, ça pourrait permettre de travailler complètement à distance, tous ces moyens : je pourrais ne pas me déplacer toutes les semaines... certaines entreprises ne veulent pas aller

dans cette direction... les outils, oui, mais à votre poste de travail... les entreprises ne mesurent pas le bénéfice que ça pourrait être pour leurs salariés. »

« Ce que je trouve dommage, c'est d'avoir des outils pour travailler à distance, mais pas de législation, les entreprises ne font pas confiance aux cadres, et c'est triste, on peut être au siège à la vue de tout le monde et ne rien faire... j'aimerais travailler plus de chez moi, mais pas tout le temps, faire un mix, conserver le lien, quand il est nécessaire, mais pas que ce soit à visée décorative, pour dire "je suis devant mon bureau". » ●

— 3 —

—ACTE III : ENTRETIENS AVEC DES RESPONSABLES RH ET DES CONSULTANTS EN ORGANISATION—

- 46 L'appréciation générale des changements
- 51 L'éclatement des temps et des espaces configure
une nouvelle relation à l'entreprise
- 55 Les autres tendances perçues

Les responsables en gestion des ressources humaines et les consultants en organisation ont été interviewés en suivant le même protocole d'entretien que celui appliqué avec les cadres. L'objectif de ces rencontres était de recueillir des avis d'experts, bénéficiant d'un certain recul et d'une vision plus transversale compte tenu de leurs missions et de leurs positions. Les métiers et les missions de ces deux profils d'experts sont différents : les responsables RH ne sont pas à proprement parler décideurs des changements d'organisation mais doivent « *veiller au grain social* ». De leur côté, les consultants en organisation sont prescripteurs, mais n'ont théoriquement pas à se préoccuper des suites de leur intervention. Le questionnaire leur a été soumis selon le même protocole qu'avec les trente cadres. On a observé que les uns et les autres ont souvent répondu selon les deux registres, parfois mêlés : analyses d'experts d'une part et expériences personnelles d'autre part. Globalement, ces responsables RH et ces consultants sont souvent en accord avec les autres cadres interrogés. Leur recul et/ou leur position les conduit à confirmer qu'effectivement, les cadres travaillent plus qu'avant. Par contre, ils sont en mesure de distinguer dans cette évolution ce qui relève d'une volonté des responsables d'entreprise (« *mettre la pression* ») et ce qui relève des « *penchants naturels* » des cadres eux-mêmes (« *se mettre la pression* »). En tant qu'experts et/ou décisionnaires, ils peuvent être très critiques sur ces changements.

–L'APPRECIATION GÉNÉRALE DES CHANGEMENTS–

Les responsables RH et les consultants conviennent tous que la charge de travail des cadres a augmenté. On note cependant quelques différences dans les explications apportées par les uns et les autres. Quelques citations permettent d'éclairer l'opinion générale.

Plusieurs raisons expliquent l'augmentation de la charge de travail des cadres

Pour un responsable RH, les causes se cumulent : plus de complexité dans les organisations et de pression sur les coûts, avec un prix à payer en ce qui concerne la santé des cadres.

« Les cadres travaillent plus qu'il y a dix ans en quantité. La complexité a augmenté, pas forcément plus l'efficacité. La complexité augmentant, le marché du travail étant ce qu'il est et le coût du travail étant ce qu'il est, on essaye de faire faire plus à moins de gens en moins de temps, ils y laissent un peu leur santé. »

Un consultant apporte une autre explication : la quête et le suivi de la performance sont un travail en soi, qui vient désormais s'ajouter à la mission principale de chaque cadre.

« Les cadres ont de plus en plus de pression pour être performants. On a aussi fait évoluer leur métier parce

que si le cadre ne veut pas toujours dire manager, on leur demande de plus en plus à tous d'être plus efficaces dans leur compte-rendu de performance. Avant, la seule performance était : est-ce que l'avion vole, est-ce que le vaccin fonctionne ? Maintenant on demande : avez-vous utilisé les bonnes ressources ? Êtes-vous à l'heure ? C'était beaucoup moins le cas avant, maintenant, on leur demande plus d'être performant économiquement. »

Ces tendances que l'on pourrait estimer symptomatiques de la mondialisation prennent pourtant un caractère particulier en France. Un DRH interrogé exprime un point de vue comparatif avec les situations qu'il rencontre dans d'autres pays européens et explique l'empilement des procédures de contrôle par le manque de confiance, et non par une meilleure rationalité :

« C'est quelque chose que je perçois plus en France par rapport à d'autres pays. Pour avoir fait un certain nombre de projets européens avec des interlocuteurs équivalents dans plusieurs pays, en Allemagne, en Angleterre, en Espagne, en Italie, les cadres français sont vraiment sous l'eau : on a l'impression que de leur prendre dix minutes de leur temps, c'est énorme. En Angleterre, en Allemagne, les cadres (ou leurs équivalents) sont plus gérés au résultat final, ils ont plus de

libertés. En France, on est peut-être plus sur le process, on veut tout contrôler avec beaucoup de points de passage, des phases qui vont toujours s'éterniser avec beaucoup d'allers-retours, alors que dans d'autres pays, les choses se font plus du premier coup, ce qui me semble plus efficace. En France, on ne fait pas confiance aux gens. »

Enfin, les conditions d'exercice des métiers exercés font figure de modèle. C'est ainsi qu'un consultant en organisation prend sa propre organisation pour exemple quand il s'agit de décrire les nouvelles plasticités du travail :

« Le métier de consultant en organisation est ultra flexible. On change tout le temps d'organisation. Pour chaque projet, j'ai un nouveau manager, un nouveau n+2, un nouveau n+3, de nouveaux collègues. Je change de client, je change de lieu de travail, à Dubaï, Genève, ou à Londres. Je change tout le temps. »

Les changements constatés résultent souvent du travail de consultants

Comme les autres cadres, les consultants en organisation ont décrit les objectifs de leurs missions. Leurs explications permettent de souligner que les changements décrits et vécus par les cadres sont souvent le résultat de « feuilles de route » établies par leurs directions, et s'appuient généralement sur des méthodologies standard.

« (...) On s'occupe d'optimiser les opérations de l'entreprise et aussi les façons de travailler... La performance dépend de la façon dont on est organisé. On étudie les façons de travailler, de manière très opérationnelle. On fait l'analyse et un diagnostic sur les façons de travailler et les modes de management. Ensuite, on peut se faire une idée de ce qui ne va pas ou de ce qui pourrait être amélioré et après on fait un plan qu'on met en place et on coache et forme les gens pour qu'ils s'approprient la réorganisation. On travaille sur trois registres :

- les systèmes opérationnels, soit le moteur de la voiture,
- le système de management, soit le compteur de vitesse, comment les informations circulent et remontent,
- les personnes : comment elles sont dans leur travail, comment elles sont considérées.

Si on a un bon moteur, un bon compteur de vitesse mais qu'on a un conducteur qui ne sait pas conduire

ou qui a bu, ça ne va pas aller très loin. À l'inverse si on a un très bon conducteur mais une voiture qui ne marche pas très bien, ça ne va pas non plus. Et si on a un bon conducteur qui a une belle voiture mais sans compteur de vitesse, il fera n'importe quoi. »

« On fait appel à nous pour travailler sur des sujets qui préoccupent des directeurs d'entreprise, des conseils d'administration ou des membres de comité de direction. Ce sont nos clients pour des projets stratégiques. Il peut y avoir des projets courts mais ce sont surtout, et de plus en plus, des projets longs, des projets de transformation, qui doivent générer du résultat en profondeur et sur la durée. Des exemples concrets : l'internationalisation d'un réseau d'experts dans la R&D dans l'industrie. Comment on définit les rôles, est-ce que les rôles font partie de l'expertise par zone géographique, comment on communique, est-ce que c'est un réseau centralisé, décentralisé, etc. Ou une fusion bancaire, donc une banque en achète une autre, comment... quelles sont les cibles de synergie à accomplir, comment on va les accomplir, comment on va transformer à la fois l'organigramme, la forme des actifs, le système informatique, pour faire en sorte que 1+1 soit supérieur à 2. Ou encore des projets de mise en place de nouveaux produits, de nouveaux canaux de distribution dans de nouveaux pays. Ça peut aussi être un travail sur les rôles et responsabilités au sein d'un comité de direction. »

« Le lean management, c'est mon métier, ça amène des tas de changement. Quand je repars d'une entreprise, les gens ne travaillent plus de la même façon. Ils sont plus efficaces et plus orientés terrain. On leur a amené des outils. On leur a fait prendre conscience qu'ils ont une part de responsabilité et que la performance vient du terrain. On leur rappelle que ce sont les employés qui produisent la valeur ajoutée, que c'est eux qui ont les meilleures idées.

Bien sûr, il y a des résistances. Il y en a qui disent "c'est génial, on va apprendre, et avec ça je vais pouvoir gagner du temps". Pour d'autres, ça va être l'inverse "c'est du changement, ça risque d'amener des licenciements". Généralement quand ils s'y mettent, ils finissent convaincus.

Le lean ça veut tout dire et ne rien dire, il y en a qui le font n'importe comment. Sur la méthodologie, si elle n'est pas basée sur le terrain, ça reste théorique et j'ai vu des projets lean qui aboutissaient à des équipes qui faisaient des observations pendant quelques semaines et qui concluaient "il faut virer 30 % des

effectifs". Conséquence, 80 % des gens considèrent que le lean c'est ça. »

La réduction des coûts : une course sans fin

Ce sont les consultants en organisation interrogés qui insistent sur le fait que la course aux économies est une ligne d'horizon, et non le résultat d'une crise, qu'elle soit générale ou limitée à l'entreprise :

« J'ai connu des cas de plans de restrictions budgétaires. Pour moi, ce sont moins des restrictions budgétaires que l'objectif de baisser les coûts. »

« (Ce qui a changé depuis dix ans), ça dépend un peu des fonctions, mais c'est beaucoup lié à l'amélioration des performances économiques des entreprises où chaque fonction a dû évoluer pour soit améliorer la qualité de services, soit améliorer les coûts selon les cas. Le changement est souvent un peu délicat parce que les gens sont plus à l'aise avec ce sur quoi ils sont habitués. Dans beaucoup de cas, il y a des projets de réorganisation qui peuvent ne pas fonctionner car ça impacte vraiment le travail des gens concernés par le projet. Il faut qu'ils adhèrent, qu'ils le comprennent et qu'ils fassent partie du processus de décision de la direction. »

L'augmentation des procédures de suivi et de contrôle

La quête d'économie pour les uns, ou de performance pour les autres, a pour conséquence directe de rajouter du travail au travail. Autant les consultants interrogés défendent le bien-fondé de ce processus et sont tout à fait conscients de la réticence d'une partie des cadres, autant les responsables RH interrogés sortent de leur posture à distance, laissant comprendre qu'ils sont eux-mêmes pris dans cette évolution qu'ils ont du mal à justifier vraiment :

Un consultant en organisation décrit ainsi son rôle...

« J'interviens en ce moment dans un service de R&D dans une grande entreprise internationalisée. C'est un service où il n'y a jamais eu de questions de performance mais seulement des résultats de productivité. L'objectif pour ce service est de pouvoir aller plus vite dans l'aboutissement de projet, de ne pas le faire avec trop de personnes et de le faire avec la bonne quantité de travail. C'est parce que le marché commence à pas mal

bouger. C'est un secteur qui a vécu beaucoup sur ses rentes et qui gagnait beaucoup d'argent. Et maintenant des concurrents font pour dix fois moins chers avec des produits aussi efficaces.

Les cadres ne rendaient pas compte de grand-chose, on ne leur demandait pas "avez-vous bien utilisé vos ressources?". Et donc aujourd'hui on est obligé de leur rajouter une tâche de management en plus dans leur emploi du temps. On passe du temps à "traquer" leur projet, pour savoir quelles ressources ils ont utilisé et on change leur métier. Il faut qu'ils soient plus performants avec leur équipe, on va éviter qu'ils travaillent en silo, qu'ils travaillent plus en équipe. »

... alors qu'un DRH ironise sur le dispositif qu'il subit lui-même...

« On n'arrive pas à maîtriser l'environnement, alors on tente de maîtriser ce qu'on peut. On tente de maîtriser les coûts, en mettant en place de bons de commande avec 5 niveaux d'approbation, la facture devant être approuvée par 5 niveaux. Ça rassure les managers d'avoir mis ceci en place. Comme on a les chiffres, on a l'impression qu'on comprend, mais ça ne veut pas dire qu'on a une emprise. On est dans une fonction financière pléthorique, on a plus de financiers que de R.H. : contrôle de gestion, contrôle les coûts, des revenus, coûts de production, des heures de formation, le pedigree des gens, tout est mesuré. »

Les nouveaux métiers et les nouvelles compétences dans l'entreprise

Les trente cadres rencontrés ne se sont pas montrés très sensibles à ce facteur de changement dans l'organisation du travail. Les responsables RH interrogés, par définition au cœur des politiques de recrutement, le sont logiquement beaucoup plus et confirment le lien entre changement des organisations et changement des profils recrutés : le numérique, le bilinguisme ou le plurilinguisme, le multiculturel sont des dimensions très présentes, au côté des nouveaux contrôleurs de gestion :

« Les nouveaux métiers sont complètement émergés dans le numérique. Les profils et les attentes changent totalement : il y a dix ans des cadres issus du terrain évoluaient, aujourd'hui, c'est moins facile, on ne peut pas être cadre dans un groupe mondial sans être au moins bilingue anglais, c'est donc moins évident pour quelqu'un issu du terrain comme avant. C'est vrai aussi qu'on apprécie les collaborateurs multiculturels,

ils n'ont pas la même vision que celui qui a fait son école et ses stages à Dijon ; ce n'est pas pour le niveau d'étude mais aussi la capacité à communiquer avec des gens pas formatés comme vous. »

« Les langues : je ne peux pas embaucher quelqu'un qui ne parle pas anglais. C'est basique, évident. Pour la maison mère, pour les clients. De très bons profils sont mis à l'écart à cause des langues, mais cette évolution est déjà ancienne. »

« Il y a cinq ans, on m'aurait dit : "il faut accueillir des nouvelles têtes, des nouveaux talents, du sang frais, etc", j'aurais dit : c'est ridicule, il suffit de bien savoir faire son boulot... En fait ça fait énormément de bien de faire venir des gens dans une équipe, qui viennent d'ailleurs, je pense que c'est extrêmement rafraichissant pour tout le monde. Quand on est dans la distribution alimentaire, pourquoi ne pas changer le secteur et faire de la distribution non alimentaire, voir comment ça fait. Quand on est dans la distribution de matériau de construction, aller chercher quelqu'un qui a fait de la distribution chez Danone c'est excellent, parce que le type pensera taux de rotation, PLV, stock, BFR... alors que nous, matériau de construction, on pense stock tampon, délais de livraison, rupture de stock... on a des façons de voir complètement différentes, je pense que c'est intéressant... Mais il y a de véritables incompatibilités entre les cultures, alors on peut avoir fait du contrôle de gestion et devenir responsable de l'informatique, ça me paraît moins incompatible que de devenir américain du jour au lendemain. »

« L'arrivée d'un nouveau contrôleur de gestion a un impact fort. C'est lui qui va décider du reporting et donc forcément du reporting en direction des cadres. S'il demande tous les mois un chiffre ou s'il en demande deux, ce n'est pas le même travail. S'il demande des chiffres précis, des justifications, ça peut avoir de l'impact. Mais c'est positif, ça fait gagner beaucoup de temps. »

« Il faut faire évoluer les profils de nos collaborateurs, avoir une ouverture, une curiosité sur les consommateurs dans le monde plus fort qu'il y a dix ans, s'ouvrir à autre chose que la technique pure. Avant, l'entreprise avait ses rois de la thermique, de l'emboutissage, de l'inox, de l'alu, de vrais experts, on les a toujours, mais à côté on a des experts en agro-alimentaire, un anthropologue, deux chefs-cuisiniers dans

notre équipe marketing : ça aurait été une hérésie il y a dix ans. Toutes ces évolutions changent la façon de travailler de voir son travail. Nos chefs de projets spécialistes en thermie et plasturgie ont tous suivi des formations sur la cuisine, la réaction des aliments en cuisson, des formations sur l'inter-culturalité. »

Quand les consultants critiquent le changement

Les consultants en organisation interrogés sont convaincus de la pertinence de leurs missions. Pour autant, ils ne sont pas totalement dupes de leur possibilité de réussite, parce que la réalité des organisations est toujours plus complexe que ce que les seules logiques gestionnaires laissent supposer. Ils sont tous en mesure d'évoquer des réussites mais aussi des échecs et d'y apporter des explications tant objectives que subjectives :

« Pourquoi on fait une fusion... On peut toujours dire que c'est parce qu'il y a des synergies positives de chiffres d'affaire, qu'on va faire plus de business, qu'on va vendre les produits de l'un aux clients de l'autre... La plupart du temps, concrètement, il y a des redondances, deux personnes font la même chose dans deux organisations et quand on met deux organisations ensemble, il n'y en a plus besoin que d'un... Il va falloir réorganiser et on est dans l'incertitude aussi parce qu'on n'est pas sûr de ce qui convient de faire au départ. En général, les boîtes sont organisées de manière différentes, les périmètres sont différents, les matrices sont différentes, donc quand on fusionne l'une avec l'autre, ou l'une absorbe l'autre, il y a le modèle de l'une qui va être appliquée à l'autre, donc incertitude, changement de périmètres, changement de rôle... Dans beaucoup d'entreprises où il y a eu des fusions, il y a encore le "pays rouge" et le "pays bleu" plusieurs années après. C'est tellement compliqué ces fusions, tellement traumatisant que... souvent on ne les termine même pas. En fait, ça crée de la complexité... et c'est pour ça qu'au final la plupart des fusions ne créent pas de valeur. »

« Un PSE, un plan social, donc une réduction des effectifs... c'est le cas typique où l'intégralité d'une organisation est traumatisée de haut en bas, parce qu'il faut qu'elle s'avoue son échec : pourquoi on réduit les effectifs ? Parce qu'il y a besoin de réduire la voilure ; pourquoi on a besoin de réduire la voilure ? Parce qu'on ne croît pas assez vite, parce qu'on n'arrive pas à aller

chercher le business là où il est, parce qu'on s'est fait bouffer des parts de marché, parce qu'on est sur une industrie qui est en perte de vitesse et qu'on n'a pas réussi à se réinventer ou à se diversifier. En gros... on réduit la voilure parce qu'on a été mauvais. On peut communiquer de plein de manières différentes, mais c'est un PSE ou un plan social, c'est d'abord l'aveu d'un échec. »

Le management par projet fait aussi l'objet de regards critiques de la part des consultants en organisation, sans doute d'autant plus qu'ils travaillent eux-mêmes dans ce dispositif.

« Le problème c'est qu'on ne sait plus qui est son chef. Comment reconnaît-on son chef ? D'abord, habituellement, parce qu'on produit pour cette personne, parce qu'on exécute ce qu'il demande de faire et que c'est lui qui donne les directions du travail. Ensuite, c'est lui qui vous évalue, donc c'est lui qui influe sur la reconnaissance de votre performance, votre rémunération variable, votre promotion éventuellement. (...) Dans la configuration du management par projet, le cadre va recevoir des directives différentes de responsables différents. Mais ce qui plus grave à mon avis, parce qu'en général dans le travail tout le monde est intelligent et donc tout le monde s'entend en faveur de la réussite d'un projet, c'est que ces cadres ne comprennent pas pourquoi ils sont promus ou pourquoi ils ne sont pas promus. Ils ont l'impression d'avoir fait du bon boulot, on leur a dit, sauf que cette information n'est pas remontée parce que le chef qui décide c'est le chef de service, mais le chef de service n'a pas rencontré l'ingénieur projet, il a juste entendu dire que c'était bien et il n'a pas lu l'évaluation de l'ingénieur projet. »

« Le mode d'organisation crée des déséquilibres permanents. Il y a le responsable de la prestation et le responsable du coût : le premier va demander au responsable du projet technique de modifier un aspect du produit pour améliorer ce dernier, mais le responsable du coût va s'y opposer parce qu'il doit tenir sa variable coût. Les gens sont enfermés dans des jeux de contraintes et n'en sortent pas. À la fin, on finit par arbitrer, en faveur du coût, ou en faveur de la prestation, et les types auront bossé comme des malades pendant deux ou trois mois à chercher toutes les solutions techniques possibles et imaginables. C'est totalement inefficace pour l'entreprise parce

qu'on crame du ticket d'études (des frais de recherche). ... Ça peut être compensé si on travaille pour une marque dont on est fier, si on fait des beaux produits, qu'ils se vendent beaucoup, etc., mais quand vous avez à la tête de la boîte un patron qui est un nettoyeur, qui est un tueur, et qui proclame que la seule ambition c'est l'augmentation du taux de profit et non pas "nous allons être les meilleurs du monde et faire le meilleur produit, ou rendre les gens heureux, ou sauver la planète..." Comment peut-on trouver ça motivant ? »

« L'évaluation est rendue parfois compliquée dans ce type d'organisation. Quand on est chef de projet, on se voit affecter un projet et une équipe, et on sait que pendant trois mois par exemple, on sera le chef de cette équipe : je leur dirais comment il faut travailler et c'est moi qui leur dirais à la fin : "tu as bien travaillé, tu as mal travaillé et je te mets 20 sur 20 ou 8 sur 20."

Ensuite, ces évaluations sont compilées par quelqu'un, avec un système, qui va agréger toutes les évaluations et en sortir une évaluation relative aux autres consultants de la même séniorité, etc. Donc ce système-là est bien fait, mais ce n'est pas évident parce que en un an une personne aura travaillé avec 2, 3, 4 chefs de projets.

En général quand on change les dimensions majeures d'une organisation, on tombe sur ces questions-là, où les gens se demandent : d'abord, c'est quoi mon job? Et ensuite : c'est qui mon chef ? » ●

–L'ÉCLATEMENT DES TEMPS ET DES ESPACES CONFIGURE UNE NOUVELLE RELATION À L'ENTREPRISE–

Sur ce sujet, ce sont les responsables en gestion des ressources humaines interrogés qui sont les plus à même de rendre compte des changements qui relèvent du quotidien des entreprises. On note une forte évolution, puisque, du moins dans les entreprises où travaillent ces DRH, l'heure n'est plus au constat mais aux démarches volontaristes pour mieux comprendre les évolutions et mieux les prendre en compte dans la relation attendue.

Moins d'espace, plus d'e-mails : moins de cloisonnement, plus de dispersion

Ces DRH avancent d'abord des explications objectives aux changements constatés, puis, dans un second temps, en avancent les implications diverses, tant pour l'entreprise que pour les cadres ou les managers :

« (...) Quand vous travaillez sur un périmètre européen, tout le monde finit et commence à la même heure, alors qu'en travaillant avec la Chine ou le Brésil, il y a toujours quelqu'un qui travaille dans le monde, votre boîte d'e-mails est pleine à 8 h du matin. Ça a beaucoup changé dans la façon d'organiser son quotidien. Les cadres prennent du recul et de la hauteur : on a tendance à vouloir répondre tout le temps tout de suite, et c'est normal de ne pas le faire, ça implique de savoir se gérer et s'organiser. »

« Les environnements de travail physique ont évolué. Les espaces se sont réduits et le télétravail s'est développé. On a équipé quasiment tout le monde d'un ordinateur portable, on peut travailler à la maison, chez le client ou dans un train. Il y a une forme d'omniprésence du travail.

Une autre évolution, c'est une ouverture plus grande de la société vers l'extérieur : c'est l'extérieur qui vient au sein de la société. Lorsqu'il y a un commentaire sur un réseau social sur telle offre ou tel aspect de la société, on ne peut pas l'ignorer.

Il n'y a pas de mur, tout devient perméable que cela soit les horaires de travail, la communication, interne ou externe, les réseaux sociaux,... L'entreprise essaye de réagir, d'avoir une présence dans ces réseaux, mais

ça veut dire que tout est dans l'immédiateté : il faut suivre ce qui se passe, ça demande une forte ouverture vers l'extérieur et une forte réactivité. »

« L'économie sur les voyages et les déplacements est une tendance lourde. Avec ce que l'on peut faire par téléphone, des vidéo-conférences et des outils collaboratifs, la question se pose : voyage ou pas voyage ? Nos locaux sont équipés de salles de visio-conférence, mais avec les ordinateurs et les webcams et les outils de travail collaboratif vous pouvez faire une visio à deux ou à plusieurs avec votre ordinateur. »

« Dans la région parisienne ou à New York ou à Londres, on réduit les espaces et on réfléchit pour savoir quels emplois sont mis en centre-ville ou en périphérie. Les collaborateurs qui reçoivent des clients, comme les analystes financiers, ceux-là restent au centre-ville. Ceux qui sont moins en contact direct avec le client sont installés dans des centres d'affaires plus éloignées, là où l'immobilier est moins cher. Notre entreprise n'est pas forcément moins riche, mais, d'un côté, l'immobilier est devenu un poste important du fait de l'augmentation du m², et de l'autre, la concurrence a augmenté et pour rester concurrentiel sur les prix, il faut diminuer nos coûts. Il n'y a pas que sur l'immobilier qu'on économise, on économise sur plein d'autres postes, comme les déplacements.

Nos forces vives sont censées être chez le client, elles n'ont pas besoin d'espaces réservés. On ne peut pas être à deux endroits en même temps. Dans nos locaux, les personnes se partagent un open space. Elles ont un "chien", un meuble mobile pour ranger leurs documents. Ça a été appelé un chien à parce qu'on peut le traîner avec une poignée. On stocke et on transporte de moins en moins de documents, l'évolution technologique a encouragé ce nomadisme.

Il n'y a pas que du négatif. Le négatif, c'est qu'on est moins au calme, on se sent moins chez soi, dans son espace. Le positif, c'est que ça encourage la communication, le dialogue. Les collaborateurs se retrouvent au bureau. Mais, globalement, ces évolutions imposent une réflexion importante dans notre entreprise. Le nomadisme force les managers et les ressources

humaines à réfléchir aux nouveaux moyens d'entretenir les liens et, plus généralement, la culture d'entreprise et l'esprit d'équipe. »

La difficulté qu'ont les cadres à garder la main et à gérer les flux n'a évidemment pas échappé aux services de gestion des ressources humaines. Certains ont mis en place des formations, et leur commentaire suggère que désormais la réactivité n'est plus un objectif en soi ni une vertu cardinale dans leur entreprise.

« On se crée des urgences soi-même, vous trouvez normal de répondre vite et l'interlocuteur aussi, et bien non. On fait des formations sur ça, la bonne utilisation de la messagerie, des rappels de bon sens, des horaires pour envoyer des messages. Les urgences, c'est par le téléphone, ça existe encore, mais ce n'est pas choquant de prendre 24 h pour répondre à un e-mail. »

« Au début, il y a eu des consignes pour marquer sur les e-mails ce qui était pour information, pour réaction, depuis c'est la discipline de chacun. Je pense qu'il faut se prendre le recul nécessaire, c'est une forme de maturité vers laquelle tout le monde va aller parce qu'on aura de plus en plus l'expérience de surplus d'information. Il faut une discipline pour le week-end ou le soir pour ne pas regarder ses e-mails parce que c'est très facile de le faire. Est-ce qu'on vous donne de quoi vous connecter partout pour vous simplifier la vie, ou pour vous encourager à travailler au-delà des heures de travail ? Cependant, à l'inverse, je constate aussi que la vie privée a tendance à envahir les heures de travail. Il y a des personnes qui savent très bien gérer, le rôle d'un manager est d'identifier les personnes qui pourraient être fragilisés. Sinon, chacun est grand et peut se protéger de lui-même. Mais si on se rend compte qu'il y a des personnes qui ne savent pas où mettre le curseur, il faut les aider dans cette démarche. »

Au passage, un DRH rappelle que la « passion française » pour les TIC, en proportion de la réputation d'un « retard » du pays, ne trouve pas toujours son équivalent ailleurs. Ce que les cadres français considèrent comme une résistance rétrograde de leur direction ici est en réalité une mesure de sécurité au-delà des frontières.

« En France, les collaborateurs du groupe ont libre accès au Web, mais ce n'est pas le cas pour mes col-

lègues anglais. C'est super compliqué car lorsque je suis dans les bureaux de Londres et que je veux m'enregistrer pour mon vol le soir, je n'y accède pas à cause des firewalls. Dans notre business c'est compliqué, les Anglais font figure de dinosaures. Ça nous complique beaucoup de choses, par exemple, on fait beaucoup de formations par e-learning auxquelles les Anglais n'accèdent pas. »

Au final, un DRH considère que la réactivité est désormais moins une affaire de comportement des individus qu'un enjeu d'entreprise. En conséquence, il faut éviter que tout le monde soit réactif, et déterminer clairement à qui revient la mission de l'être.

« Les sociétés doivent être réactives, parce que l'environnement est devenu comme ça. Entre la presse, ce qui se dit sur Internet, les analystes financiers, il faut anticiper, réagir souvent rapidement. Maintenant, il y a une réflexion à avoir pour la répartition du travail, il y a des gens qui sont faits pour des gestions de crise et des gens qui sont faits pour travailler sur la durée. C'est plutôt d'avoir une bonne organisation et comprendre qui s'occupe de quel problème. »

Éclatement et recomposition

Dématérialisation et connexion permanente sont reconnues comme étant à la fois des conditions d'une plus grande liberté et d'un asservissement accru. Les responsables des ressources humaines interrogés voient clairement toutes les facettes de ces nouveaux dispositifs d'organisation. Ils vont au-delà des apports et des risques pour les individus, en s'interrogeant sur les exigences du travail en équipe et, plus généralement, sur le besoin de permettre les échanges. En outre, ils savent « qu'on ne peut pas être efficace 24 h sur 24 ».

« Les évolutions ? C'est la dématérialisation du lieu de travail, le fait qu'on soit connectés constamment, qu'on puisse transporter son bureau. Il y a dix ans, on avait des armoires dans les bureaux, maintenant on se balade avec son bureau. Je suis en réunion à Lyon, je continue à travailler comme si j'étais dans mon bureau car j'ai tout sous la main ; dans l'aéroport pour Shanghai, je continue à travailler ; le soir devant la télé, je traite des e-mails. On a des jeunes cadres femmes, des mamans qui partent assez tôt pour récupérer les enfants et s'en occupent jusqu'à 21 h puis elles se reconnectent.

Les avantages : on se sent libre de ne pas être obligatoirement au travail, on a des collaborateurs qui demandent de plus en plus de télétravail, ponctuellement, vu qu'on a beaucoup de gens en déplacement. Mais il faut un lieu de rencontre quand même pour le travail en équipe.

L'inconvénient : certains ne font pas attention, ils sont connectés tout le temps, or on ne peut pas être efficace 24 h sur 24. »

« En comparaison de ce que je vois dans d'autres pays, je trouve qu'il y a beaucoup de progrès à faire en France. Il y a une certaine méfiance vis-à-vis du télétravail. Aux États-Unis, en Angleterre, en Allemagne, en Inde et en Chine aussi, c'est complètement entré dans les mœurs, alors qu'en France, on aime bien avoir les gens sous le coude, avec l'idée que si on ne les voit pas on ne peut pas contrôler leurs heures de travail. Concrètement, le temps de transport et l'inconfort des transports en commun font que plus en plus de personnes travaillent soit en décalé, soit en télétravail, soit combinent les deux. Certains travaillent les deux premières heures de la journée chez eux et arrivent à 10 heures après les embouteillages, entre temps, ils ont déposé leurs enfants à la crèche, à l'école et ont laissé passer la grosse vague. Ils viennent travailler dans nos locaux et qui en repartent plus tard, après les bouchons.

De fait, les rares fois où vous pratiquez le télétravail, vous êtes beaucoup plus efficace : déjà vous gagnez deux heures en aller-retour en transport. En plus, vous avez mauvaise conscience, alors vous commencez à 7 h 45 le matin et vous déconnectez avec beaucoup de mal à 8 h 30 le soir en ayant fait 10 minutes de pause pour le déjeuner... ce que vous ne faites pas quand vous êtes au travail. »

Certains DRH s'interrogent sur les risques d'un affaiblissement du travail en équipe, conséquence de l'augmentation du temps de travail en dehors des murs de l'entreprise. Néanmoins, les avis des DRH et des consultants concernant cette fois le temps passé en réunion sont très divergents : on a vu que les cadres considèrent ces réunions souvent comme des « pertes de temps ». Là, les uns considèrent qu'il augmente, les autres qu'il diminue ; certains maintiennent l'idée d'une perte de temps, d'autres défendent son rôle dans le cadre d'organisations devenues plus complexes. Enfin, comment passer son temps en réunion quand un consultant affirme que « les cadres ne savent pas faire des réunions » ?

« En réduisant les espaces de réunion, on interroge la nécessité de la réunion elle-même »

« Il y a dix ans on parlait de réunionite. Je pense qu'il y en a moins en moins, le nombre a baissé, à cause ou grâce aux e-mails, parce que le partage de l'information peut se faire différemment. Il faut apprendre à développer des relations virtuelles, c'est possible. »

« Les interactions ont progressé globalement, même si ça dépend des secteurs et de la taille des entreprises. Des cadres des entreprises de taille moyenne vont passer moins de temps en réunion, mais dans les grandes entreprises, il y a plus de réunions qu'il y a dix ou quinze ans. Les sujets sont de plus en plus complexes et de plus en plus transverses, cela nécessite de décloisonner de plus en plus pour qu'il y ait plus d'interactions. L'autre facette, c'est qu'il y a plus de peur par rapport à la prise de décision, on veut être sûr de prendre les bonnes décisions et les décisions sont souvent prises plus lentement. »

« C'est quelque chose qu'on souhaite améliorer. On fait des réunions pour préparer les réunions. Parfois elles sont productives, parfois ce n'est pas nécessaire. C'est trop fréquent. D'une réunion à l'autre, le dossier n'a pas eu le temps d'évoluer. Et les gens se plaignent du manque de temps pour être productif. »

« Ce qu'on a pu voir comme dérives, c'est leur temps passé à faire des e-mails et le temps à faire des réunions : ils ne savent pas faire des réunions. Ce n'est pas quelque chose qu'on fait n'importe comment. Ils passaient 50 % de leur temps à faire des réunions ou faire des e-mails, ce qui n'est pas hyper efficace quand on est chercheur. On est obligé de réorganiser tout ça pour qu'ils soient plus performants. »

Parmi les nombreuses explications apportées à l'augmentation de la charge de travail, les cadres ont évoqué le travail en plus représenté par les tâches administratives qui désormais leur reviennent.

Les consultants en organisation confirment qu'ils demandent du travail en plus, mais considèrent que l'impression de charge est « psychologique », ce qui alimente d'autant plus l'idée d'un affaiblissement du statut de cadre : « ce n'est plus un notable ».

« Il y a effectivement certains projets où on ajoute des tâches. L'effet est psychologique. À chaque fois, c'est quelque chose qui va prendre un quart d'heure par ci,

un quart d'heure par-là, mais c'est toujours quelque chose qui est ressenti comme en plus et empiète sur le reste ou s'y ajoute.

Nous ont dit "c'est pratique, c'est rapide à faire" mais les cadres voient ça comme quelque chose en plus, sans avoir de ressources : "vous nous rajoutez quelque chose qui va nous prendre 2 heures par semaine, mais notre semaine est déjà remplie et on n'a pas d'effectifs en plus dans notre service". »

« Avant, un cadre supérieur avait une secrétaire d'office ; maintenant il y en a une pour quinze personnes. Avant la communication était gérée par la secrétaire ; aujourd'hui l'image du cadre type qui dicte ses trucs dans un dictaphone qui le donnait à sa secrétaire ça n'existe plus trop. Il y a toute une partie de travail qui est arrivé en plus.

On leur demande aussi d'être de plus en plus mobiles, surtout dans les boîtes qui ont internationalisé leurs activités. Et comme les connexions en transports deviennent de plus en plus faciles, ils peuvent plus facilement se déplacer.

Le statut a donc évolué : si on compare, il y a 50 ans, un ingénieur, c'était quelqu'un de respectable ; aujourd'hui l'ingénieur c'est presque lambda, ce n'est plus un notable. »

De leur côté, les responsables RH étant concernés personnellement balancent entre les avantages partagés du transfert de certaines tâches vers les cadres et le fait que « ça serait bien d'avoir une petite main » :

« Le ratio personnes soutenues/assistantes a beaucoup augmenté. Mais faire tout soi-même quand on est cadre, ça dépend des outils mis à disposition. Si les outils sont efficaces, on peut réserver soi-même des billets pour un voyage, avec l'assistante on aurait fait trois allers-retours. Les assistantes actuelles sont sur des choses à plus grande valeur ajoutée... Après, pour beaucoup de choses, ça serait bien d'avoir une petite main... »

« Moins de secrétaires qui font le café, qui vous tapent vos courriers, les assistantes sont des personnes autonomes qui gèrent des dossiers. »

Au-delà d'un constat général d'un temps de travail à la fois plus dilué et dispersé mais aussi plus rempli et plus compact, c'est le besoin de dispositifs permettant de (re)donner une place à la réflexion qui émerge. Pour les uns, il s'agit d'une discipline personnelle, comme s'astreindre à ne pas répondre au téléphone à des jours et des horaires précis ; pour les autres, l'entreprise doit pouvoir mettre en place des dispositifs qui stoppent la soumission aux outils de communication, quels qu'ils soient.

« On n'en a pas assez. Comme tout doit être hyper immédiat, souvent on réfléchit trop peu. Personnellement, je me bloque des demi-journées sans rendez-vous, sans conférence téléphonique, rien. Mais la réflexion peut se faire dans la spontanéité : lancer la réflexion puis faire réagir des collègues, mais ça demande de la discipline, je ne prends pas de rendez-vous à ce moment-là. Et lorsque le téléphone sonne, je l'ignore, maintenant on sait qui appelle... J'ai une organisation de la semaine qui fait que j'ai plutôt des réunions récurrentes en début de semaine et je me garde le jeudi le vendredi pour travailler sur des dossiers de fond. »

« Dans d'autres sociétés, il y a des journées sans email, sans smartphone, mais pas chez nous, pour réfléchir à la stratégie de la société. Ça arrive, ça vient... » •

–LES AUTRES TENDANCES PERÇUES–

Les consultants en organisation et responsables RH interrogés perçoivent qu'au sein des entreprises coexistent plusieurs profils de relation à l'entreprise. Ces profils ne se définissent pas *a priori* par des concepts ni des principes, mais par des comportements et des pratiques associées à l'organisation du travail. On voit cependant clairement que ces deux registres sont étroitement mêlés, même si les personnes rencontrées ne sont pas en mesure d'éclairer les impacts à venir de ces nouvelles tendances, aujourd'hui la coexistence plus ou moins paisible de ces différents modèles relationnels : « peut-être est-ce plus dangereux pour les gens qui ne savent pas gérer cette liberté. »

« On essaie de leur apprendre que ce n'est pas choquant de prendre 24 h pour répondre à un e-mail. »

« Les nouvelles générations n'ont pas la même posture par rapport au travail, la hiérarchie, l'organisation. Un cadre, il y a dix ans, était très présent dans l'entreprise, les nouvelles générations le sont moins et ont moins l'impression de devoir être là, elles n'ont plus l'attachement ou le besoin, ce n'est pas la même approche, la même culture. La nouvelle génération est plus exigeante vis-à-vis de l'entreprise, elle n'a pas les mêmes attentes : il y a dix ans, le cadre attendait de l'entreprise une certaine sécurité, une reconnaissance, un statut social, un bon salaire. Il y a dix ans, les cadres qui demandaient une expatriation, c'était des têtes brûlées, maintenant ils rêvent tous d'aller en

Chine ! Avant, les gens étaient vraiment locaux, le lien social était là par l'histoire, le voisinage, maintenant on a des gens qui viennent de partout, beaucoup de jeunes d'origine étrangère, ou des Français qui ont travaillé à l'étranger. »

« Il faut apprendre à développer des relations virtuelles, c'est possible. »

« Il y a plus de flexibilité, c'est positif, maintenant il y a plus de facilité à travailler sur différentes choses, il y a moins de cloisonnement. La communication est nettement facilitée grâce à la technologie. Les relations de travail sont beaucoup plus dans l'implicite que dans l'explicite.

Comme il y a beaucoup de choses nouvelles, il faut le sentir, ça demande d'être en alerte permanente. C'est peut être un retour aux sources, il faut écouter tout le temps, l'intuition marche, c'est moins normé, il faut faire preuve de plus de jugement, tout n'est pas noir ou blanc, il y a beaucoup de zones d'ombre. Ça laisse de la place pour plus de liberté et peut-être est-ce plus dangereux pour les gens qui ne savent pas gérer cette liberté. » •

— 4 —

— CONCLUSION —

- 58 L'apport de la méthodologie
- 58 L'apport des témoignages recueillis

Par rapport aux objectifs initiaux de l'enquête, les apports de ce travail qualitatif se situent sur deux plans : celui de la méthodologie et celui des témoignages recueillis.

L'APPORT DE LA MÉTHODOLOGIE

Les cadres devaient avoir plusieurs années d'ancienneté professionnelle. Ce critère a permis de restituer la plupart des évolutions de l'organisation du travail. Néanmoins, comme cela était prévisible, les personnes interrogées ont eu souvent tendance à associer les changements objectifs et les évolutions ressenties, en particulier dans la première partie des entretiens, où la part du « spontané » a été privilégiée. La deuxième partie des entretiens s'est avérée essentielle. Le questionnement détaillé et systématique auquel les cadres ont été tous soumis voulait que rien ne soit laissé au hasard et que les enquêteurs eux-mêmes ne soient pas dépendants des seules préoccupations immédiates des personnes interrogées. Il fallait en effet tenir compte du fait que les personnes rencontrées ont rarement l'occasion de parler longuement de leur travail dans un contexte sans enjeu pour eux. Et effectivement, beaucoup ont donné l'impression de « se lâcher », d'où la confirmation qu'il fallait garder fermement la maîtrise de la conduite des entretiens.

Si l'enquête est indiscutablement qualitative, la méthode utilisée a permis néanmoins d'obtenir une double hiérarchisation des facteurs de changements : une hiérarchie de leurs existences perçues par chaque cadre et une hiérarchie qualifiée de leurs impacts. Il ressort des résultats agrégés une relativisation parfois importante des propos spontanés de la première partie des entretiens. En outre, les cadres se sont montrés soucieux de nuancer dans leurs choix de réponse, en pesant souvent « le pour et le contre » des situations ou des faits évoqués.

Ce premier enrichissement a été complété par deux autres éléments de l'enquête.

Tout d'abord, en ciblant des cadres travaillant dans une même entreprise mais occupant des fonctions différentes, on obtient des témoignages avec des zones de recouvrement, mais aussi des points de différenciation importants : l'hypothèse que les

fonctions exercées jouent un rôle dans la perception des évolutions de l'organisation du travail a été confirmée. Les cadres exerçant des fonctions traditionnellement nomades (services aux entreprises, commerciaux, consultants...) considèrent les outils de mobilité et le travail « hors les murs » différemment de ceux dont l'activité est inséparable des lieux et des temps réglementés, en particulier dans les unités de création et de production. Plus encore, les cadres dont la mission est de mettre en place des outils de contrôle de gestion sont logiquement très favorables aux procédures et aux mesures que leurs collègues considèrent « subir ».

Ensuite, les entretiens avec des responsables RH et des consultants en organisation ont apporté d'autres éclairages précieux, du fait de la distance induite par leurs rôles en « surplomb » relatif. Ces entretiens, bien que peu nombreux, ont permis de mieux repérer ce qui relève des politiques et des intentions des directions d'entreprise et ce qui renvoie aux vécus et aux ressentis des cadres eux-mêmes.

L'APPORT DES TÉMOIGNAGES RECUEILLIS

Les différents témoignages recueillis mettent en lumière des tendances lourdes, avec de nombreux points de convergence d'une entreprise à l'autre et d'un cadre à l'autre. Même si toutes ces entreprises ne font pas appel à des experts en organisation, il serait erroné de considérer qu'il s'agit de tendances « naturelles », de processus purement « logiques », répondant « spontanément » aux injonctions implicites d'un marché autonome. Des modèles d'organisation sont promus et adoptés, comme en témoignent les consultants en organisation qui ont été rencontrés. De manière complémentaire, les responsables de la gestion des ressources humaines connaissent les causes des évolutions, leurs impacts sur les comportements et les pratiques et se posent en régulateurs. Réguler s'avère en effet un besoin, consultants et responsables RH reconnaissant ainsi que les changements ne vont pas de soi et que la vigilance s'impose quant à leurs effets directs et indirects sur les individus mais aussi sur la performance attendue.

Ce que décrivent les cadres de ce qu'ils vivent au quotidien, c'est la quête permanente de trois objectifs

constamment rappelés : plus d'efficacité, plus de rapidité, plus de rationalité. Leur expérience quotidienne montre que ce triptyque peut ne pas fonctionner, et conduire à des effets incohérents, voire contre-productifs. L'enquête montre qu'il y a un fort consensus, plus ou moins explicite cependant, pour plus de régulation dans les pratiques : certaines entreprises cherchent à développer des usages « matures », tandis que certains cadres ne cachent pas qu'ils ont atteint un seuil de saturation et tentent de reprendre le contrôle.

La difficulté provient du fait que les changements de l'organisation du travail sont indissociables des changements des organisations elles-mêmes.

Les responsables RH et les consultants l'affirment : les entreprises sont plus exposées et s'exposent plus. Ce phénomène contribue à une obsession des comptes à rendre qui transforme les critères de la performance et nourrit une obsession devenue permanente de la gestion des coûts, la « crise » n'étant qu'un facteur supplémentaire, mais non décisif.

Le changement est donc devenu un état permanent des entreprises et, non sans paradoxe, le souci constant de « (re)mise en ordre » apparaît lui-même comme créateur de désordre.

Conséquence, les cadres consacrent de plus en plus de temps à gérer cette instabilité : apprendre de nouvelles procédures, de nouvelles relations entre les services, de nouvelles répartitions des tâches, de nouveaux objectifs, de nouveaux critères d'évaluation... tout en sachant que d'autres vont suivre. On retient que la plupart des cadres rencontrés ne semblent pas imaginer qu'il puisse en être autrement. Plus encore, pour certains d'entre eux, la stabilité n'apparaît pas comme une marque de bonne santé, alors que savoir s'adapter au cœur de l'instabilité est une compétence centrale.

Autre évolution générant de la complexité : après avoir été pratiqué dans des fonctions et des missions bien précises, le pilotage - ou le management - par projet s'est imposé partout, quels que soient les domaines d'activité. Si la plupart des cadres interrogés voient les avantages qu'il y a à faire travailler ensemble des compétences et des expertises diverses, il ne leur échappe pas que la « mise en musique », la réussite finale de la démarche et le maintien durable de la motivation ne sont pas garantis. De fait, au-delà de l'objectif d'une organisation optimale du travail, la satisfaction et la reconnaissance restent des at-

tentes fortes. Dès lors, faute de marques concrètes de reconnaissance, la plus belle organisation peut déboucher à la longue sur de la frustration et de la démotivation.

La conséquence de ces deux grandes tendances est que les cadres ont plus de travail qu'avant : tous les acteurs rencontrés sont d'accord sur ce point. De même, ils sont d'accord pour dire qu'une partie du travail en plus est déconnectée de leur cœur de métier.

Les cadres ont plus de travail à faire, ils doivent aussi plus souvent travailler dans l'urgence, être réactifs, en même temps apprendre à connaître et maîtriser les critères de leur propre performance. Ce sont autant de changements qui maillent leur travail quotidien, changent ce travail, et, par conséquence, changent les cadres.

Mais il faut retenir de l'enquête que tous ne vivent pas cette pression de la même manière : contraignante pour quelques-uns, elle est source de légitimité, voire un challenge pour d'autres. Certains de ces cadres sont porteurs et vecteurs des changements, non pas passifs, mais actifs : ils incarnent ces évolutions.

Parmi les tâches en plus, il y a pour de plus en plus de cadres l'organisation du travail elle-même. D'un côté, les cadres sont placés au cœur de schéma d'organisation dont la plupart ne sont pas maîtres (le management par projet par exemple), de l'autre, ils doivent en permanence « se mettre en ordre ». Or, entre le travail normatif exigé par les procédures de suivi et de contrôle et la pression induite par les flux de communication (téléphones, messageries, agendas ouverts...) en termes de réactivité attendue (ou supposée telle) et de surgissement des urgences, il y a une contradiction évidente. La capacité à répondre à ces deux exigences divergentes constitue un véritable défi que les cadres relèvent au quotidien, ce que certains perçoivent comme une aptitude, voire comme une nouvelle source de division du travail.

Les TIC sont omniprésentes dans les propos. Cependant, ce ne sont pas les outils en tant que tels, mais leur rôle sous-jacent dans les jeux de pouvoir, qui est le véritable sujet.

Ainsi, les cadres ont peu à dire sur les logiciels de gestion de leur activité : ils commentent plus ce travail en plus qui veut mesurer leur performance

que l'outil en lui-même et s'interrogent plus sur la définition de la performance elle-même.

De même, leurs propos concernant les messageries posent moins la question de « comment bien gérer ses e-mails » que celle, beaucoup plus fondamentale, de « comment gérer mes relations aux autres », ce qui, à l'instar du management par projet, renvoie à la question de la reconnaissance et de l'exercice des pouvoirs dans l'entreprise. De fait, l'usage débridé des outils de communication semble avoir atteint un palier : l'aspiration des cadres à vouloir reprendre le contrôle et rationaliser leurs usages est manifeste.

Des commentaires sur le flux des messages, les cadres en arrivent « naturellement » à l'évolution de leurs rapports aux temps et aux espaces. Leurs témoignages font comprendre que c'est l'intensification de la charge de travail qui conduit beaucoup d'entre eux à travailler en dehors des créneaux horaires conventionnels et des lieux dédiés (les « murs de l'entreprise » pour le plus grand nombre). Mais même ceux qui exercent traditionnellement leur activité à l'extérieur (commerciaux, informaticiens,...) sont concernés par ce débordement. Simultanément, les modifications apportées aux espaces de travail, en particulier la création des open spaces, poussent littéralement dehors de nouveaux cadres, pour lesquels travailler en dehors des murs ou pratiquer le télétravail apparaissent comme la solution pour pouvoir travailler.

Charge de travail, environnement de travail et technologies de communication sont donc en interactions étroites. Tous les acteurs de l'entreprise interrogés en sont conscients, sans en tirer pour autant les mêmes conclusions. Si certains s'inquiètent de cette tendance, d'autres y voient les signes d'une nouvelle relation entre les cadres et les entreprises, nouvelle relation dont les règles du jeu restent par contre à définir.

Ainsi, le périmètre et le contenu de l'autonomie, déjà souvent débattus, prennent des caractéristiques nouvelles. Les cadres constatent qu'ils sont de plus en plus limités en ce qui concerne leur pouvoir de gestion et d'organisation au sein de l'entreprise, mais une partie d'entre eux le reportent sur la gestion des temps et des lieux : travailler hors des murs et des temps réglementés est alors considéré comme une nouvelle liberté.

En raison de l'instabilité croissante des organisations et de la dilution des liens physiques et temporels qui

fondent le rapport traditionnel à l'entreprise, émerge l'idée de redéfinir la relation entre les cadres et les entreprises sur des bases nouvelles.

Loin d'être condamnés à la solitude parce que rivés à leurs écrans, les cadres ont vu se démultiplier leurs possibilités de communiquer et d'échanger, avec des mauvais côtés certes, mais, au final, de nombreux aspects positifs. Les relations dites de proximité sont pour partie supplantées par les relations dites à distance : concrètement, on assiste à une redéfinition des notions de proximité et de distance, voire leur redistribution et leur inversion. En conséquence, certaines valeurs symboliques de la relation à l'entreprise sont contestées : ainsi, le présentisme physique, signal-clé de l'engagement et vecteur absolu de la reconnaissance pour une partie des cadres est désormais obsolète pour une autre partie, et ce, dans la même entreprise.

Au terme de l'enquête, il apparaît que de nombreux cadres s'interrogent moins sur « ce qu'ils font » que sur le « comment être sûr de contribuer de manière optimale ».

Leurs différentes façons de se positionner face à ces changements portent la marque de la relation qu'ils établissent entre la figure du cadre censée les représenter et le « réel » qu'ils vivent.

Pour beaucoup, les attributs associés à cette figure leur sont étrangers : le cadre posé comme « maître des lieux » ne leur ressemble pas. Ils sont peu « sur place », ils travaillent avec des interlocuteurs sans être à leur contact direct, ils ne décident pas des critères d'évaluation de leur travail et ne sont pas non plus maîtres de leurs agendas...

Pour autant, ils ne se sentent pas moins cadres que ceux qui sont restés proches de l'image traditionnelle parce que leur rôle dans l'organisation l'exige et/ou le permet.

Car la tendance actuelle n'est pas à la disparition des uns au profit des autres, mais bien à leur coexistence, dont les dirigeants et les responsables de la gestion des ressources humaines doivent se préoccuper. ●

-5-

-ANNEXES-

- 62 Annexe 1 : Items et grille de réponses
- 64 Annexe 2 : Profil des cadres interrogés

-ANNEXE 1 : ITEMS ET GRILLE DE RÉPONSES-

Le questionnaire était structuré de la manière suivante :

CHANGEMENT SURVENU DANS L'ENTREPRISE depuis que le cadre y travaille (ou depuis 10 ans)	oui	non/NSP	Impact sur l'organisation du TRAVAIL DU CADRE	si 1 à 3, impact positif (P), ou négatif (N)
Item n° 1 à 88	o	o	Degré de 0 à 3	P/N

Liste des 88 items

ENVIRONNEMENT SOCIO ECONOMIQUE			
1	acquisition / création d'un nouveau secteur d'activité	25	nouvelles normes comptables
2	cession / abandon d'un secteur d'activité	26	instauration de démarches de responsabilité sociale de l'entreprise
3	nouveaux produits / nouveaux services	27	instauration de démarches de responsabilité environnementale de l'entreprise
4	nouveaux procédés de fabrication	28	nouvelles tâches administratives (saisie d'indicateurs, courrier, billets de train)
5	nouvelles machines / nouveaux outils	29	nouvelles procédures, consignes, instructions à suivre
6	délocalisation d'une partie de l'activité en France	30	nouvelles procédures de contrôle à respecter
7	délocalisation d'une partie de l'activité à l'étranger		
8	prise de participation d'une autre entreprise au capital	RH	
9	changement de client	31	Evolution des effectifs dans l'équipe / le service
10	changement de fournisseur	32	évolution des profils / de la composition de l'équipe / le service
11	nouvelles législations (hors temps de travail)	33	évolution des relations avec les personnes externes à l'entreprise (clients, fournisseurs)
12	Evolution de la réglementation sur le temps de travail	34	évolution des relations avec d'autres services de l'entreprise
13	arrivée d'un nouveau DG / PDG	35	évolution de la qualité des relations avec les collègues du même service
14	formations communes à l'ensemble des cadres	36	instauration du tutorat pour les nouveaux recrutés
15	restrictions budgétaires	37	féménisation
16	licenciements économiques, plans sociaux	38	discrimination positive
17	développement à l'international	39	politique de maintien dans l'emploi des seniors
MANAGEMENT/NORMES/PROCESS		40	arrivée d'un nouveau contrôleur de gestion / directeur financier
18	instauration du lean management (amélioration constante)	41	arrivée / promotion d'un nouveau N+1
19	instauration du management par projet	42	apparition de nouveaux métiers dans l'entreprise
20	instauration de la comptabilité analytique	43	nouvelle façon de comptabiliser le temps de travail (du « temps de travail » au « temps passé pour »)
21	instauration de la comptabilisation du temps passé	44	externalisation d'une fonction / d'un métier
22	nouvelles normes de production	45	internalisation d'une fonction / d'un métier
23	nouvelles normes de qualité		
24	mise en place de certifications ISO		

46	nouveaux statuts de sous traitance (auto entrepreneurs, étudiants, free lance, indépendants...)
47	augmentation / développement de nouveaux statuts d'emploi (stagiaires, alternants,CDD)
48	instauration d'une politique de vigilance sur le harcèlement, les risques psycho sociaux..
49	mise en place de Dispositifs d'Alerte Professionnelle

TIC

50	création d'un site internet / d'une page facebook de l'entreprise
51	mise à disposition d'outils de mobilité (tel mobiles, ordi portables, smartphones, tablettes)
52	évolution de la veille concurrentielle
53	évolution du rythme du changement de matériels informatiques
54	évolution du rythme du changement des logiciels
55	évolution de la fiabilité des équipements
56	évolution du temps passé devant un ordinateur
57	évolution de l'utilisation d'internet dans le cadre du travail
58	utilisation de nouveaux moyens de communication (e mails)
59	mise en place d'outils de partage des données /des documents entre les salariés
60	nouveaux accès aux informations / données de l'entreprise
61	évolution des procédures de sécurité informatique

MISSIONS / OBJECTIFS

62	instauration d'objectifs commerciaux / financiers et primes sur objectifs / résultats
63	instauration d'un intéressement/ d'une participation financière aux résultats de l'entreprise
64	instauration d'une évaluation de l'activité
65	changement des critères d'évaluation de l'activité
66	augmentation du nombre de projets / missions simultanés
67	évolution des délais fixés pour réaliser une tâche / un projet
68	instauration de retro plannings
69	nouvelles missions venant s'ajouter aux autres (transversalité, veille sur internet...)
70	intensification de la charge de travail (plus à faire dans le même temps)

71	diversification des tâches
72	contrôle des horaires effectifs / du temps de travail effectué
73	instauration d'un bilan des décisions
74	instauration de nouveaux critères d'appréciation de l'efficacité au travail
75	(re)définition claire des responsabilités
76	instauration du travail en équipe

LES TEMPS/LES LIEUX

77	changement de l'environnement de travail : open space, bureaux partagés, bureau personnel
78	changement du lieu de travail (de unique à multiple, de multiple à unique)
79	apparition ou développement des activités « à distance » (travail, réunions, formation)
80	évolution des déplacements (fréquence, distances, interlocuteurs)
81	déménagement professionnel de l'entreprise
82	déménagement professionnel du service
83	évolution de la porosité du temps de travail (temps pro pris sur le temps perso ou vice versa)
84	évolution du temps de travail effectif
85	changement dans les horaires de travail (fixes ou « à la carte »)
86	évolution du temps passé en réunion (temps « présentiel »)
87	évolution du « temps de réflexion »
88	changement des langues de travail

-ANNEXE 2 : PROFIL DES CADRES INTERROGÉS-

	Fonction	Age	Sexe	Ancienneté	Entreprise, secteur et nombre de salariés
1	Chef de projet internet	32	F	7 ans	Entreprise F, automobile, 200 000 salariés, Paris RP
2	Chargée de relation clients	47	F	14 ans	Entreprise F, automobile, 200 000 salariés, Paris RP
3	Contrôleur de gestion	39	F	15 ans	Entreprise F, automobile, 200 000 salariés, Paris RP
4	Contrôleur de gestion	48	H	23 ans	Entreprise F, automobile, 200 000 salariés, Paris RP
5	Business consultant	51	H	14 ans	Entreprise B, éditeur de logiciels, 11 000 salariés, Paris RP
6	Ingénieur commercial	42	H	5 ans	Entreprise B, éditeur de logiciels, 11 000 salariés, Paris RP
7	Contrôleur de gestion	40	H	6 ans	Entreprise B, éditeur de logiciels, 11 000 salariés, Paris RP
8	Analyste fonctionnelle	40	F	12 ans	Entreprise A, assurances, 4500 salariés, Province
9	Ingénieure commerciale	40	F	17 ans	Entreprise A assurances, 4500 salariés, Province
10	Responsable contrôle et audit	49	F	5 ans	Entreprise A, assurances, 4500 salariés, Province
11	Directeur MOA (informatique)	46	H	15 ans	Entreprise D, distribution de presse, 2500 salariés, Paris RP
12	Responsable commerciale	45	F	23 ans	Entreprise D, distribution de presse, 2500 salariés, Paris RP
13	Responsable comptable	53	F	34 ans	Entreprise D, distribution de presse, 2500 salariés, Paris RP
14	Chef de projet informatique	38	H	13 ans	Entreprise E, flux informatiques, 950 salariés, Paris RP
15	Responsable commercial	35	H	5 ans	Entreprise E, flux informatiques, 950 salariés, Paris RP
16	DSI adjoint	41	H	11 ans	Entreprise G, prêt à porter, 800 salariés, Paris RP
17	Directrice régionale ventes	40	F	5 ans	Entreprise G, prêt à porter, 800 salariés, Paris RP
18	Contrôleur de gestion	38	H	6 ans	Entreprise G, prêt à porter, 800 salariés, Paris RP
19	Chef de projet informatique	57	H	34 ans	Entreprise K, électroménager, 25 000 salariés, Province
20	Chef de marché	34	H	10 ans	Entreprise K, électroménager, 25 000 salariés, Province
21	Contrôleur de gestion	35	F	12 ans	Entreprise K, électroménager, 25 000 salariés, Province
22	Administrateur réseau	50	H	10 ans	Entreprise H, prêt à porter, 300 salariés, Paris RP
23	Attachée commerciale	32	F	8 ans	Entreprise H, prêt à porter, 300 salariés, Paris RP
24	Contrôleur de gestion	42	H	17 ans	Entreprise H, prêt à porter, 300 salariés, Paris RP
25	Responsable sites internet	36	H	5 ans	Entreprise C, téléphonie, 120 salariés, Paris RP
26	Responsable commerciale	35	F	7 ans	Entreprise C, téléphonie, 120 salariés, Paris RP
27	Contrôleur de gestion	33	H	5 ans	Entreprise C, téléphonie, 120 salariés, Paris RP
28	DSI	32	H	6 ans	Entreprise J, gestion patrimoine, 120 salariés, Province
29	Commercial	52	H	10 ans	Entreprise J, gestion patrimoine, 120 salariés, Province
30	Contrôleur de gestion	38	H	6 ans	Entreprise J, gestion patrimoine, 120 salariés, Province

N° 2014-03

JANVIER 2014

– L'ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL DES CADRES : FACTEURS ET IMPACTS –

« *Faire plus avec moins* » : plusieurs facteurs ont contribué à faire évoluer l'organisation du travail des cadres ces dernières années. Ils ont des origines diverses et interagissent entre eux. Leurs effets ne sont pas identiques et les appréciations ne sont pas unanimes. Au-delà des impacts sur le quotidien se dessinent de nouveaux rapports à l'entreprise et au travail, et donc de nouvelles manières, non seulement d'être cadre, mais aussi de gérer les cadres.

978-2-7336-0724-4

Pilotage de l'étude : Hélène Alexandre
Analyse et rédaction : Kaoula Ben Messaoud, France
Lhermite, Hélène Alexandre
Direction de l'étude : Raymond Pronier
Directeur de département : Pierre Lamblin

Le terrain de l'enquête a été réalisé par SORGEM
International entre novembre 2012 et janvier 2013.
Les entretiens ont été intégralement retranscrits.

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES
51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS
0810 805 805*
DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H
*prix d'un appel local



www.apec.fr