ÉTUDES D'ÉCONOMIE POLITIQUE

PERFORMANCE organisationnelle et temps sociaux

Sous la direction de
Diane-Gabrielle Tremblay

Presses de l'Université du Québec

PERFORMANCE organisationnelle et temps sociaux

Membre de L'ASSOCIATION NATIONALE DES ÉDITEURS DE LIVRES

Presses de l'Université du Québec
Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450, Québec (Québec) G1V 2M2
Téléphone : 418 657-4399 – Télécopieur : 418 657-2096
Courriel : puq@puq.ca – Internet : www.puq.ca

Diffusion / Distribution :

Canada : Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand, Boisbriand (Québec) J7H 1N7
Tél. : 450 434-0306 / 1 800 363-2864

France : Sodis, 128, av. du Maréchal de Lattre de Tassigny, 77403 Lagny, France
Tél. : 01 60 07 82 99

Afrique : Action pédagogique pour l'éducation et la formation, Angle des rues Jilali Taj Eddine et El Ghadfa, Maârif 20100, Casablanca, Maroc – Tél. : 212 (0) 22-23-12-22

Belgique : Patrimoine SPRL, Avenue Milcamps 119, 1030 Bruxelles, Belgique – Tél. : 02 7366847

Suisse : Servidis SA, Chemin des Chalets, 1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse – Tél. : 022 960.95.32

DANGER
LE PHOTOCOPILLAGE TUE LE LIVRE

La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

PERFORMANCE organisationnelle et temps sociaux

Sous la direction de
Diane-Gabrielle Tremblay

Presses de l'Université du Québec

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada

Vedette principale au titre :

Performance organisationnelle et temps sociaux

(Études d'économie politique ; 25)

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 978-2-7605-3431-5

1. Efficacité organisationnelle. 2. Temps - Aspect social. 3. Rendement au travail. 4. Qualité de la vie au travail. 5. Conciliation travail-vie personnelle. I. Tremblay, Diane-Gabrielle. II. Collection: Études d'économie politique (Presses de l'Université du Québec) ; 25.

HD58.9.P47 2012 658.4'02 C2012-940580-9

Les Presses de l'Université du Québec reconnaissent l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada et du Conseil des Arts du Canada pour leurs activités d'édition.

Elles remercient également la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) pour son soutien financier.

Mise en pages : Info 1000 Mots
Couverture – Conception : Richard Hodgson

2012-1.1 – *Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés*
© 2012 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 3e trimestre 2012
Bibliothèque et Archives nationales du Québec / Bibliothèque et Archives Canada
Imprimé au Canada

Remerciements

Diane-Gabrielle Tremblay

Nous tenons à remercier d'abord et avant tout le programme ARUC (Alliance de recherche université-communauté) du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada, qui a permis de financer l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux (<http://www.teluq.ca/aruc-gats>), à l'origine du présent ouvrage.

Nous voulons aussi remercier l'ensemble des partenaires de l'ARUC qui participent à ses activités de recherche et à ses séminaires, ainsi que tous les doctorants et postdoctorants dont les travaux ont alimenté les dynamiques de recherche de l'ARUC au cours des dernières années.

Enfin, notre reconnaissance va également au programme des Chaires de recherche du Canada, car notre Chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir (<http://www.teluq.ca/chaireecosavoir>) permet de financer les travaux de doctorants et postdoctorants sur les thèmes traités ici.

Introduction

Diane-Gabrielle Tremblay

Le thème de la performance est de plus en plus mis de l'avant lors des débats dans les organisations, et on peut se demander pourquoi cette question se pose avec autant d'acuité aujourd'hui, et ce, au sein de tous les milieux de travail. Si les indicateurs de rendement et d'évaluation peuvent varier, la demande d'engagement dans le travail, d'implication et de disponibilité temporelle (présentéisme) est de plus en plus importante dans nombre de milieux. Cela soulève des questions à propos de l'organisation du travail, des temps de travail et des temps sociaux, comme nous le verrons dans la deuxième partie de cet ouvrage.

Toutefois, il faut d'abord souligner que la vision traditionnelle de la performance renvoie à la conception développée notamment par Taylor, pour qui l'efficacité repose sur la capacité de produire le maximum de produits ou de services avec le minimum d'intrants, comme nous le rappelons plus loin dans l'ouvrage. Ainsi, la productivité est souvent estimée en divisant le volume de biens ou de services produits par le nombre d'heures travaillées, ce qui est communément appelé la « productivité apparente du travail ».

Dans un tel cas, sont exclus d'autres facteurs qui, outre le travail des individus, auront une influence sur la production des biens ou des services offerts, et donc sur la performance. En effet, le résultat du travail dépend d'un ensemble de facteurs, dont la qualité des outils ou de la technologie mis à disposition des travailleurs, l'organisation du travail et les méthodes de gestion.

Après Taylor, l'École des relations humaines a mis davantage l'accent sur les besoins des ressources humaines, affirmant qu'elles sont d'une importance cruciale pour l'efficacité des organisations. Certes, l'organisation est productrice de biens et de services, mais elle est aussi productrice de rapports sociaux et ceux-ci peuvent contribuer à une meilleure performance ou, au contraire, nuire à la performance. La vision de l'organisation comme milieu social s'est développée dans cette foulée. On insistait aussi sur le potentiel de développement de la personne, d'une part pour le surplus de motivation qu'il pouvait entraîner et,

d'autre part, pour les avantages qu'il était susceptible d'apporter sur le plan de l'accroissement des connaissances techniques et professionnelles des employés et de la performance globale de l'organisation.

C'est alors que des facteurs comme le « climat de travail », la « satisfaction des employés » et le « développement du potentiel » ont été mis en avant pour rendre compte de l'importance des ressources humaines dans l'efficacité et la performance des organisations. Par la suite, l'approche sociotechnique a invité à accroître la participation des salariés aux décisions, afin d'améliorer la performance organisationnelle.

Selon les contextes, l'application de l'une ou l'autre des conceptions peut contribuer à l'efficacité de l'entreprise. Bien que l'approche valorisant les relations interpersonnelles ne soit pas dominante, nombre d'organisations commencent toutefois à reconnaître qu'il est difficile pour une entreprise de bien performer si elle ne tient pas compte de la dimension humaine. L'École des relations humaines revient au goût du jour avec toutes les préoccupations actuelles pour la santé et le bien-être au travail, mais il faut admettre qu'en contexte de crise ou de difficultés économiques, certains secteurs d'activité sont tentés de revenir à une vision traditionnelle de la performance et à la limiter à la productivité du travail.

Dans tous les cas, la performance renvoie aux attentes de divers groupes, principalement les cadres supérieurs ou les propriétaires de l'entreprise, ou plus largement à celles du marché, surtout dans le secteur privé. Les temps sociaux, les temporalités sociales sont remis en question dans ce contexte, et ce, non seulement dans le milieu de travail, mais aussi dans la vie personnelle et familiale. Cet ouvrage se penche donc sur ces deux dimensions, soit le temps et la performance, ainsi que sur les interrelations entre les deux champs, dans divers secteurs professionnels.

Plusieurs articles portent sur la question de la performance et sur les modalités mises en œuvre par les salariés pour accroître leur performance et atteindre les normes organisationnelles. D'autres se penchent sur les modes de gestion des organisations, mais aussi sur les méthodes de gestion et les pratiques qu'il faudrait transformer pour assurer une meilleure performance organisationnelle sans en payer le prix sur le plan de l'attraction et de la rétention des salariés.

Le présentéisme (le fait de rester plus longtemps au bureau) est parfois mis de l'avant comme la forme la plus aboutie de sacrifice en vue d'améliorer la performance, mais plusieurs articles traitent de modalités temporelles fort diversifiées qui permettent aux professionnels et aux cadres de satisfaire les exigences de performance associées à leur travail. C'est ainsi qu'on observe, dans les milieux de travail, des tendances que l'on peut considérer comme contradictoires. En effet, si d'une part on remarque un mouvement vers le développement de l'autonomie, l'individualisation dans le travail et la gestion de son temps, une tendance se dessine également dans nombre de milieux vers l'intensification du temps de travail, voire vers l'augmentation du nombre d'heures travaillées.

Par ailleurs, si la question de la performance et des astreintes temporelles est souvent posée dans la recherche au sujet des milieux de la finance et des technologies de l'information, elle fait moins souvent l'objet d'analyses dans d'autres secteurs, notamment dans ceux des centres d'appel (difficiles d'accès), des services publics et de la santé. Ces secteurs sont abordés par quelques articles dans cet ouvrage.

1. APPROCHES DE LA PERFORMANCE

Le texte de Martine Gadille et François Jaujard constitue une bonne entrée en matière, puisqu'il offre une analyse approfondie du concept de performance et de son évolution au fil des ans. Les auteurs commencent par rappeler que la performance au travail a fait l'objet des plus vifs questionnements sur le terrain, de même que de pratiques empiriques multiples, avant de souligner que la recherche a peu théorisé le concept. De fait, les analyses existantes permettent de repérer une évolution historique dans les formes de la performance au travail. Le premier modèle de l'organisation scientifique du travail (ou du taylorisme) vise l'optimisation du résultat par agrégation des tâches, tandis que le second correspond au mouvement des relations humaines et privilégie la construction identitaire par l'accompagnement et le dialogue. Gadille et Jaujard mettent en lumière un troisième modèle, celui de la compétence. Ils affirment que ce troisième modèle vise l'engagement par la responsabilisation. Les auteurs avancent ensuite l'hypothèse d'une hybridation contemporaine de ces modèles, puisqu'ils n'existeraient pas en version pure. Dans la deuxième partie de leur texte, les auteurs analysent trois cas d'entreprises, soit une grande entreprise du secteur des hautes technologies et deux PME. Ces études de cas leur permettent de soutenir empiriquement leur hypothèse, mais aussi d'y apporter des nuances. Ainsi, le processus d'apprentissage organisationnel naîtrait de cette tension entre l'individu et le groupe et serait aussi borné par elle, organisé sur le terrain par nécessité. Le texte suscite donc une réflexion sur la notion de performance et sur ses multiples déclinaisons.

Faisant suite à une recherche de terrain menée par l'auteur auprès de directeurs de ressources humaines d'entreprises de la région de Québec, l'article de Mircea Vultur porte sur deux thèmes interreliés : la formation du jugement sur la compétence des candidats à l'embauche et l'évaluation de la performance des employés au travail. L'auteur analyse ces éléments à partir d'une trentaine d'entrevues. Dans un premier temps, il détermine les éléments susceptibles d'influencer un recruteur dans sa décision de retenir ou de refuser un candidat. Dans un deuxième temps, il présente les raisons pour lesquelles on procède à l'évaluation des candidats à l'embauche et des employés, et les différentes formes de l'évaluation de la performance au travail pour finir, en conclusion, avec quelques interrogations et pistes de réflexion. L'auteur s'intéresse notamment au rapport entre l'exercice de la rationalité et celui de la justice. Citant Eymard-Duvernay (2008), il rappelle qu'il y a ici deux niveaux

d'analyse : celui de la mesure et celui des principes de mesure. Ainsi, « l'évaluation ne relève jamais uniquement du principe de rationalité sur la base duquel on construit les outils de mesure. D'autres principes, de nature axiologique ou idéologique, sont mobilisés pour faire la sélection et l'évaluation du personnel, et ces principes sont incommensurables car il n'existe pas une méta-unité de mesure qui les transcende. » Certes, l'évaluateur met en œuvre des outils de mesure construits rationnellement, mais il mobilise aussi, pour orienter son jugement et prendre une décision, l'ensemble de ses propres valeurs de même que l'idéologie de son entreprise. L'auteur invite donc à reconnaître la place des valeurs dans la sélection et l'évaluation de la main-d'œuvre, tout comme dans les évaluations ou analyses de performance.

Le texte de Diane-Gabrielle Tremblay et Elmustapha Najem s'intéresse au rôle de la participation dans la performance des organisations. Après avoir rappelé quelques éléments historiques associés au rôle de l'autonomie et de la participation dans la performance organisationnelle, les auteurs analysent des données issues de l'Enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE), de Statistique Canada, pour tenter de déterminer dans quelle mesure des liens pourraient exister entre diverses formes de participation au travail (groupes de résolution de problèmes, groupes de travail autonomes, flexibilité du milieu de travail, partage de l'information, suggestions des employés, comités mixtes patrons-employés) et la performance organisationnelle (également définie en fonction des données de l'EMTE : coût de production, productivité, croissance des ventes, qualité des produits, satisfaction des clients, rentabilité). Les auteurs montrent notamment que le partage de l'information avec les employés est la mesure de participation la plus répandue (48 %), bien qu'elle n'implique que peu de participation réelle de la part des employés. Les comités mixtes (36 %), les suggestions des employés (35 %) et les équipes de résolution de problèmes (30 %) viennent ensuite, alors que les groupes de travail autonomes sont assez peu répandus (12 %). Toutefois, cette dernière mesure joue parfois un rôle prépondérant pour l'amélioration d'une mesure de performance. Les auteurs présentent des données sur divers secteurs et dégagent quelques constats sur les liens entre participation et performance.

2. TEMPS DES CADRES

Dans le premier texte de cette deuxième partie de l'ouvrage, Émilie Genin rappelle que la performance est un impératif pour les organisations d'aujourd'hui. La course à la performance a des effets majeurs sur la santé physique et mentale des salariés, ce qui est relativement bien documenté. On observe une intensification du travail pouvant donner lieu à différents problèmes, allant du stress à l'épuisement professionnel, voire au suicide. Selon l'auteure, plusieurs facteurs sont mis en cause ici : le raccourcissement des délais, la nécessité de réagir en permanence à des événements peu maîtrisés, le développement de l'urgence comme mode de fonctionnement dans les organisations, la gestion

par projets, la gestion par objectifs, l'accélération du rythme des changements organisationnels et techniques ainsi que la surcharge informationnelle liée aux technologies de l'information et de la communication (TIC). Dans ce contexte, elle a analysé les effets de la recherche de performance sur l'harmonisation des différents temps de la vie, et plus particulièrement le débordement du travail sur la vie personnelle. À partir d'une étude doctorale menée sous forme d'enquête auprès de cadres et professionnels en France (30 entretiens semi-dirigés), elle étudie les mécanismes qui font que le travail déborde souvent sur la vie personnelle.

Dans l'article suivant, Diane-Gabrielle Tremblay, Françoise Grodent et Aurélie Linckens s'intéressent également au travail des cadres, mais au Québec cette fois. Elles se penchent d'abord sur l'identité des cadres et la perméabilité des temps qui les caractérise. Puis, en se fondant sur le travail réel et sur les perceptions qu'ont les cadres des modalités d'exercice de leur travail, les auteures analysent les diverses modalités de réalisation de la performance. Elles mettent en évidence la performance découlant de l'investissement en heures supplémentaires, de l'autonomie, de la priorisation des tâches, de la gestion des imprévus, ainsi que des modalités de contournement comme la limitation de l'engagement professionnel ou les réunions fictives. Les auteures montrent aussi le rôle de technologies comme le téléphone intelligent, qui permet d'accroître la disponibilité, mais parfois au prix d'une vie familiale un peu perturbée. Des propositions concrètent découlent de cette étude, notamment en ce qui concerne les outils à la disposition des gestionnaires pour mieux saisir les enjeux associés à leur propre performance, ainsi qu'à l'usage des technologies de l'information, ou encore à la mise en œuvre des nouvelles formes d'organisation du travail et d'articulation des temps sociaux.

Pour sa part, Jens Thoemmes montre que les cadres en France expérimentent des difficultés dans leur vie au travail. Leurs temporalités professionnelles seraient parasitées : trop de réunions, trop de courriers électroniques. Le sentiment de travailler dans l'urgence crée une situation dans laquelle les cadres voudraient, d'une part, atténuer leur investissement professionnel et préserver la sphère privée, comme un rempart contre l'emprise du travail et, d'autre part, maintenir l'autonomie dans l'organisation de leurs tâches. L'auteur observe par ailleurs que la pression temporelle et le stress engendrent les conditions d'une perte de maîtrise des temporalités. Bref, les conditions de travail des professionnels et cadres se dégradent, rendant ainsi plus difficile le déploiement des capacités et de la performance.

3. TEMPORALITÉS SOCIALES ET PERFORMANCE

Dans cette partie, nous publions les travaux de trois post-doctorants accueillis à l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux au cours de l'année 2011. Les trois articles font suite aux travaux d'un séminaire que nous avions coorganisé avec David Laloy et Aline Chamahian au sein de l'ARUC-GATS.

Ainsi, dans la foulée des articles précédents traitant de la thématique du temps, David Laloy s'intéresse pour sa part à l'ambivalence des temporalités professionnelles dans le travail social et à leur effet sur l'articulation des temps sociaux. Il cherche surtout à comprendre comment le temps consacré au travail rémunéré peut intervenir sur ce que certains ont appelé les « équations temporelles personnelles » des individus (Grossin, 1996), une expression qui renvoie au « travail individuel de mise en cohérence pratique et subjective des diverses temporalités ». L'auteur étudie ici le cas des travailleurs sociaux, auprès de qui il a mené des recherches en Belgique et au Québec. Il observe que ses analyses convergent, ce qui l'amène à dire que l'on ne peut pas se contenter de critères de type comptable ou quantitatif pour comprendre le poids du travail rémunéré sur les équations temporelles personnelles, ce que l'on pourrait affirmer aussi à propos de l'analyse de la performance. L'auteur montre bien, à partir d'une analyse qualitative approfondie, que le poids du temps consacré au travail rémunéré n'est pas proportionnel à la quantité de temps qui lui est allouée. L'auteur met en évidence des phénomènes de tension mentale et de débordements temporels, et invite à distinguer le temps *de* travail et le temps *du* travail. Il est intéressant de noter les parallèles qui peuvent être faits avec la situation des cadres, évoquée dans les deux textes précédents, et où l'on observe aussi des débordements temporels importants et de fortes tensions mentales.

Le texte de Suzy Canivenc traite également des temps sociaux, en nous invitant à réfléchir à la situation dans les milieux de travail dits postindustriels. À partir d'une recherche menée au Québec, elle illustre ce qu'elle appelle la *dislocation des significations temporelles* en s'intéressant à la gestion des temps sociaux et à l'organisation du travail dans des entreprises du secteur des TIC, mais plus particulièrement des entreprises caractérisées par des pratiques d'autogestion. Elle montre qu'il y a bien « dislocation des frontières entre les sphères professionnelles et personnelles », y compris dans ces entreprises à prétention « postindustrielle » qui auraient pu avoir dépassé cette situation. Les cas d'entreprises du secteur des TIC et les témoignages recueillis dans ces entreprises qui sont censées avoir des pratiques novatrices permettent de bien comprendre comment se manifestent dans ces milieux de travail « alternatifs » des situations bien proches de celle des milieux de travail plus traditionnels. L'auteure analyse ainsi des phénomènes de dislocation et d'interférence des temps ainsi que leurs effets et leur portée paradoxale. Une des particularités mises en évidence dans cette analyse est l'apparition du temps de travail comme « acte militant » ou comme temps de « loisir » dans le secteur des nouvelles technologies, où des travailleurs (jeunes, le plus souvent) s'investissent fortement dans le travail et ne comptent plus leurs heures, les frontières temporelles s'abolissant en quelque sorte, comme chez les cadres. L'auteure souligne « l'aspect paradoxal de ces pratiques aux allures libératrices qui peuvent également s'appréhender comme une extension du domaine de la gestion à ce qu'il y a de plus humain dans l'homme au travail : les domaines du symbolique et du

subjectif cherchant à modeler rationnellement les représentations et les affects des producteurs comme des consommateurs pour les mettre au service des objectifs productifs et pécuniaires de l'entreprise ».

Toujours sur les temps sociaux, mais étendant la réflexion au parcours de vie dans une perspective longitudinale, Aline Chamahian se penche sur le phénomène des retours en emploi après la retraite au Québec. Elle rappelle que « depuis le début des années 2000, la réalité de la retraite se transforme en même temps que l'allongement de la vie au travail se concrétise, notant également que la retraite ne marque plus un seuil irréversible, ni même ne correspond à un "événement". Elle rythme des fins de carrière plus complexes et plus flexibles. » Il y a bien sûr eu un processus de flexibilisation et de dénormalisation des temps de vie, et l'auteure montre qu'on est passé d'une vision de la retraite comme un temps « hors travail » à la « retraite activité ». À partir des résultats d'une recherche menée par entretiens avec des retraités retournés en emploi, elle affirme que dans les cas de fins de carrière difficiles, le revenu de retraite peut constituer un « filet de sécurité » qui pousse la personne à revenir à l'emploi. L'auteure illustre par des témoignages cette remise en question de l'aspiration à la vie de retraite « traditionnelle » qu'elle a observée chez plusieurs participants. Les entretiens montrent que le droit à la retraite se transforme et qu'il devient pour plusieurs un tremplin permettant ensuite de mieux continuer à travailler. Cette étude s'inscrit en quelque sorte dans les analyses axées sur le parcours de vie, qui mettent en évidence la dimension processuelle de la période de vie caractérisée par le passage à la retraite, mais aussi, et peut-être de plus en plus souvent, par un retour en emploi. L'article souligne bien le « rôle pivot » assumé par le temps de la « nouvelle » retraite dans la complexification des parcours de fin de carrière.

4. LA PERFORMANCE DANS DIVERS SECTEURS

Les derniers textes attirent notre attention sur divers secteurs, dont les centres d'appel et les secteurs de la santé et des services sociaux. Au Québec, comme ailleurs au Canada ou dans d'autres pays, la place du secteur privé dans le domaine des soins de santé est de plus en plus grande, et certains prétendent que cela s'explique par une meilleure performance. Mais une meilleure performance ne s'explique-t-elle pas par de moins bonnes conditions de travail ? Pourtant, peu d'études semblent avoir comparé jusqu'ici ce qu'offre le secteur public par rapport à ce qui se pratique dans le secteur privé, et c'est ce vide que vient combler le texte de Luc Cloutier. Il montre en effet que depuis la fin des années 1990, le nombre d'emplois au Québec a augmenté de façon continue, particulièrement dans les secteurs des soins de santé et des services sociaux. On traite souvent la question de la privatisation des soins de santé en lien avec l'accessibilité, mais il semble y avoir eu beaucoup moins de réflexions sur les répercussions potentielles de cette réalité sur les conditions d'emploi et de travail des salariés, ce que propose ce texte. Il explique qu'à partir de certains

indicateurs, tels que la rémunération horaire et hebdomadaire, les heures de travail et la présence d'un régime de retraite, on est en droit d'affirmer que le secteur public affiche une meilleure situation que celle qui a cours dans le secteur privé. Ce constat vaut tout autant pour le personnel professionnel et technique que pour le personnel de soutien. Parmi les facteurs explicatifs, l'auteur mentionne la plus forte présence syndicale dans le secteur public, le fait que le secteur privé est constitué davantage d'établissements de moindre taille et que la durée d'emploi y est plus faible. On peut en conclure que si le privé semble parfois mieux « performer », c'est peut-être au prix de moins bonnes conditions de travail. Ce texte ouvre la voie aux articles suivants, en donnant quelques statistiques de base caractérisant le secteur de la santé.

Pier Bouchard et Sylvain Vézina s'intéressent à la satisfaction au travail en lien avec la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée au Nouveau-Brunswick. Ils donnent la parole aux jeunes infirmières et infirmiers d'un établissement hospitalier de la province. Les auteurs rappellent que dans le secteur de la santé, on devra conjuguer avec les nombreux départs à la retraite, mais aussi prévoir que le phénomène du vieillissement de la population se traduira par un accroissement de la demande de services. Il est donc nécessaire de se pencher sur le problème de disponibilité des professionnels de la santé et de voir à la mise en place de stratégies d'attraction et de rétention en milieu de travail. Les auteurs indiquent qu'il est essentiel de réaliser des enquêtes auprès des infirmières et infirmiers et des gestionnaires des établissements afin de mieux comprendre les défis auxquels ils font face et les voies à envisager pour les relever, notamment en ce qui concerne la surcharge de travail et le stress, qu'ils ont pu observer au sein de cette population infirmière. Cette première enquête montre quel type de mesure permettrait d'attirer et de retenir ce personnel, notamment des mesures concernant le temps de travail, le mentorat et les services offerts aux salariés. L'analyse des données permet de conclure que les gestionnaires sont appelés à jouer un rôle essentiel et qu'ils doivent mettre en place des stratégies novatrices et une culture de collaboration. Pour ce faire, toutefois, ils devront disposer de la marge de manœuvre et des ressources nécessaires.

L'article de Xavier Pierre et Diane-Gabrielle Tremblay montre la conciliation possible entre finalité économique et finalité sociale dans des entreprises pourtant réputées difficiles à l'égard de la satisfaction de leurs employés, soit les centres d'appel. Le nombre d'organisations publiques ou privées qui utilisent le modèle organisationnel des centres d'appels pour gérer les relations avec les clients est en forte augmentation, soit parce qu'elles le jugent efficace pour fidéliser la clientèle ou parce qu'il permet des réductions de coût. Alors que les centres d'appels s'étendent sur le globe, au point de parler d'un mouvement de « *callcenterisation* », ils constituent une part de plus en plus importante des emplois dans certaines régions. Par contre, ils sont souvent critiqués pour leur gestion des ressources humaines, et la recherche menée visait à déterminer si d'autres modèles de gestion pourraient être possibles, et comment ils

seraient susceptibles d'améliorer la performance non seulement économique, mais aussi sociale de l'entreprise, notamment du point de vue des conditions de travail des salariés.

Pour conclure, l'article de Saliha Ziam, Réjean Landry et Nabil Amara met en évidence la contribution des courtiers de connaissances à l'innovation et à la performance des organisations de santé, en analysant leur processus d'absorption des résultats de recherche. Pour ce faire, les auteurs s'appuient sur un sondage réalisé auprès d'un échantillon représentatif de courtiers de connaissances associés à des organisations du réseau de la santé au Canada. Les résultats révèlent la prépondérance de l'interaction dans le processus d'absorption des connaissances par les courtiers, cette interaction jouant alors un rôle majeur en termes d'innovation et de performance, ce qui pourrait inspirer nombre d'organisations dans le secteur de la santé.

L'ensemble de l'ouvrage jette donc un regard nouveau sur la question des temporalités sociales en lien avec les injonctions de performance souvent entendues dans les organisations. Des phénomènes de débordement et de porosité des temps, de perméabilité des temps de travail et des temps hors travail, de dislocation et d'interférence des temps sont ainsi mis en évidence dans nombre de milieux de travail, toujours en lien avec la performance recherchée, que ce soit sur le plan individuel ou organisationnel. Dans un contexte où on se préoccupe de plus en plus du stress au travail, de l'épuisement professionnel et de la santé au travail, les articles réunis invitent le lecteur à réfléchir au sens du temps de travail, aux frontières entre temps de travail et temps hors travail, à la perméabilité et à la porosité des temps sociaux en général.

BIBLIOGRAPHIE

EYMARD-DUVERNAY, F. (2008). « Justesse et justice dans les recrutements », *Formation-Emploi*, n° 101, p. 55-69.

GROSSIN, W. (1996). *Pour une science des temps. Introduction à l'écologie temporelle*, Toulouse, Octarès.

Première partie
APPROCHES DE LA PERFORMANCE

L'hybridation des modèles d'évaluation de la performance

Implications organisationnelles et individuelles

Martine Gadille et François Jaujard

Les pratiques de l'évaluation se sont imposées depuis les années 1980 (Tessier *et al.*, 2008). Plus récemment, une enquête démontre que 80 % des cadres français mènent régulièrement des entretiens d'évaluation avec leurs employés (De la Vega, 2004, p. 18-19). Avec les thèmes liés à la reconnaissance au travail, ce sujet fait partie des plaintes les plus aiguës et les plus nombreuses qui s'expriment dans le monde professionnel (Benhamou et Diaye, 2011).

Les critiques concernent tout à la fois le manque de définition ou de clarté des objectifs, l'incapacité de l'entreprise à prendre en compte le travail accompli, l'insuffisance des procédures et des indicateurs de performance, la subjectivité des processus avec des notations « à la tête du client »… Les attentes des individus sont d'autant plus élevées que ce sujet est relié à la reconnaissance, à l'estime de soi et aux identités professionnelles (Dejours, 2003).

Dans le discours des consultants s'adressant aux équipes de direction d'entreprise, la composante humaine de la performance apparaît essentielle aujourd'hui, qu'il s'agisse de fixer des objectifs, d'organiser le travail, de motiver les employés et de communiquer, d'établir des normes de performances ou de former les employés (Drucker, 1977). Si le concept de performance semble davantage prendre en compte les préoccupations sociales, environnementales et économiques, les pratiques d'évaluation de la performance varient d'une façon significative. Les systèmes d'évaluation de la performance au travail reposeraient sur une représentation de la performance propre à chaque entreprise, aussi variable que complexe, subjective et locale (Motowidlo, 2003).

Du côté de la recherche, plusieurs auteurs ont déploré l'insuffisante conceptualisation de la performance au travail, reposant essentiellement sur des enquêtes empiriques hétérogènes (*Ibid.*). Selon cette approche, il n'existerait

pas d'unité conceptuelle d'analyse de la performance face à la diversité des pratiques. Une voie intermédiaire de recherche serait alors la conceptualisation de la notion de « performance située ». Dans cette perspective, nous souhaitons proposer des éléments conceptuels et empiriques en vue du développement d'une méthodologie de diagnostic situé de la performance au travail à partir des implications organisationnelles et individuelles de la gestion de cette performance.

Nous construisons, à partir des différents courants théoriques en présence, un modèle d'analyse des pratiques de gestion et d'évaluation de la performance au travail.

Nous examinons ensuite des pratiques d'entreprise en matière de gestion et d'évaluation de la performance au travail à la lumière de ce modèle. Nous discutons enfin les résultats pour en dégager de nouvelles pistes de recherche.

1. LA GESTION ET L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE AU TRAVAIL : UN MODÈLE PLURALISTE

Les référentiels de gestion et d'évaluation de la performance des équipes de direction sont pluriels. Certains travaux conduisent à déterminer trois modèles d'action principaux, qui auraient leur propre cohérence selon les grandes finalités économiques et sociales de la gestion de la performance. Mais ces modèles sont loin d'être stables et purs, d'où l'intérêt porté à leurs différentes formes d'hybridation selon les contextes d'entreprise.

1.1. Courants d'analyse et dimensions de la performance au travail

Pour plusieurs sociologues, l'évaluation serait un moyen de faire incorporer les tensions de l'activité au niveau de l'individu, le plaçant ainsi au cœur d'engagements contradictoires (Reyre, 2007 ; Hémard, 2009). Ces propos montrent qu'une clarification des objectifs de l'évaluation est nécessaire. En effet, la performance se situe au carrefour de trois types d'attentes qu'elle cherche à satisfaire : celles du marché (Drucker, 1999), celles des gestionnaires (Hémard, 2009) et celles des salariés (Tessier *et al.*, 2008).

Pour mieux définir les objectifs du processus d'évaluation, Tessier *et al.* (2008) exposent les différents courants qui ont présidé à leur élaboration. Trois courants se distinguent, avec des finalités différentes.

L'école managériale classique s'inscrit dans une vision où l'on vise l'adéquation de l'individu au poste de travail défini comme ensemble de tâches dont l'accomplissement est requis ou attendu. Bosquet (1969) détermine ainsi des méthodes de classement fondées sur la comparaison du travail de chacun par rapport à une norme. Ce sont, avant tout, les résultats des individus qui sont

comparés dans le contexte de l'équipe, de la chaîne, du service ou de l'atelier. Il peut en découler une rémunération à la tâche. L'école néo-classique, avec Drucker (1954), intègre cette conception dans le management par objectif. Le modèle classique, dans le capitalisme d'innovation intensive, devient modèle de marché prédominant (Tessier *et al*., 2008). Ce modèle se focalise sur le degré d'atteinte des objectifs fixés par les individus, invités à les dépasser par des surperformances[1]. Parmi les critères d'évaluation, plusieurs valorisent la prise de risque en faveur de l'innovation, la culture du résultat et l'orientation client. Ces critères permettent en même temps d'exercer un contrôle sur les performances individuelles ainsi classées. Le contrôle et l'évaluation des résultats à partir de profils de poste, de grilles de définition des objectifs, constituent une méthode dominante. Le maintien en poste est confirmé avec l'atteinte des objectifs. Le degré de formalisation et de prescription est fort : les normes sont intériorisées selon un mécanisme proche de « l'incorporation » (Abraham et Torok, 1978), source d'automatisation ou de ritualisation des conduites dans les groupes d'appartenance. Dans ce contexte, les mesures de la performance prétendent à l'objectivité : on parle d'« évaluation » du personnel, réalisée par un évaluateur prépondérant, souvent le responsable hiérarchique direct. Les ressources rares (augmentation, promotion, primes, formation, mobilités…) sont allouées selon le résultat de l'évaluation. Chaque individu vise la maîtrise de son poste et est rétribué selon sa contribution. Dans la mesure où la surperformance est encouragée et mesurée, le niveau d'exigence moyen de performance s'élève : atteindre l'objectif ne correspond donc plus aux attentes des organisations, puisqu'on demande aux employés de « faire toujours plus, toujours mieux, toujours plus rapidement, à moyens constants ou même avec moins d'effectifs » (De Gaulejac, 2005, p. 27).

Une interrogation surgit de ce modèle fortement prescrit dans lequel l'individu est invité à « sur-performer » : comment concilier une prescription standardisée des normes à l'incitation à la compétition et à la sur-performance ? Cette question semble aller au-delà du débat sur le compromis entre régulation autonome et régulation de contrôle (Reynaud, 1997), dans le sens où la régulation autonome réfère ici à un individu dans un collectif de travail. La régulation autonome peut être amoindrie par la compétition exacerbée entre individus, qui suscite non la conformité à la norme mais la violation des règles dans le but de gagner (March, 2004).

Le courant des relations humaines place la personne au cœur de l'évaluation. Dans la firme, conçue comme un ensemble humain, chacun participe à un projet commun (Mayo, 1945) et l'accent est mis sur la motivation individuelle. Le projet commun transcende les intérêts individuels (Barnard et Andrews,

1. Tessier *et al*. (2008) précisent que « ce terme est une notion empruntée aux marchés financiers où elle évoque une valorisation de titre supérieure à un indice de référence, composé d'une moyenne de titres ».

1938). L'entretien individuel est un moment clé du management participatif. Les vertus du dialogue sont mises en avant et l'appréciation doit répondre aux besoins de retour d'expérience, de réalisation et de dépassement de soi.

Le mode d'intériorisation correspond à « l'introjection » décrite par Abraham et Torok (1978), qui concourt à l'enrichissement du moi, à la construction d'une identité professionnelle évolutive, à une capacité de penser et à une ouverture au changement. La place accordée à la confiance et aux valeurs communes se rapproche du modèle du « clan » proposé par Ouchi (1980) et rejoint le modèle de la communauté de pratique (Wenger, McDermott et Snyder, 2002). L'identité professionnelle est appelée à évoluer, chacun étant amené à réfléchir sur soi-même. Des valeurs communes coordonnent le travail. Ce courant ne fait pas référence à l'« évaluation » (mesure qui prétend à l'objectivité) mais à l'« appréciation », qui intègre la subjectivité de l'appréciateur. Le rôle de conseil, assumé par l'évaluateur, s'appuie sur une communication bilatérale, appréciant le potentiel de l'individu. Le management et les subordonnés doivent être formés au processus d'appréciation. Un ensemble de contrats mutuels entre apprécié et appréciateur coordonnent la complémentarité des contributions individuelles (Cadin, Guérin et Pigeyre, 2002). Il y a une nécessaire décentralisation du processus du fait du rôle clé du responsable hiérarchique. Certains auteurs montrent que les attentes des salariés en termes de socialisation appellent davantage des processus d'évaluation peu formalisés, permettant l'adaptation (Hémard, 2009, p. 13) et la négociation locale (Gherardi et Nicolini, 2000). L'encadrant direct peut mener alors une régulation conjointe, située localement. Pour cet auteur, la reconnaissance sociale et professionnelle est un objectif de l'appréciation qui peut parfois être indulgente pour encourager. Plusieurs regards peuvent être sollicités pour nourrir les critères de l'appréciation : clients et fournisseurs internes, divers responsables fonctionnels.

Un questionnement naît de l'analyse de ce modèle : celui-ci permet-il de combiner le développement personnel de chacun et l'adaptabilité aux contraintes externes évolutives avec les valeurs communes autoréférentielles qui caractérisent le clan ? Une diversité intégrée et ouverte à la normalisation externe est-elle vraiment possible ?

Le modèle néo-participatif s'appuie sur la notion de compétences. Ce courant prône un fort investissement dans les ressources humaines par un enrichissement du travail. Décliné de l'observation des métiers à fort niveau d'expertise, ce courant a comme objectif d'élever les niveaux de formation et de qualification pour développer l'autonomie, l'intérêt envers le travail et l'engagement. Les métiers à forte expertise sont aussi ceux qui demandent un fort engagement. Cette démarche s'intègre aux démarches de qualité totale visant à répondre aux exigences évolutives du client (Molinier, 2006). Perfectionnement dans le métier, engagement et responsabilisation révèlent, par la compétence, le potentiel des individus : la capacité de réaction et d'adaptation de l'individu est accrue (Cadin, Guérin et Pigeyre, 2002). Les dimensions de la compétence sont multiples : savoirs théoriques, savoir-faire lié à l'expérience et savoir-être

qui renvoie au comportement, notamment relationnel. L'appréciation porte sur la maîtrise des compétences en situation de travail par rapport à un référentiel. L'analyse des écarts entre les compétences requises et celles qui sont réellement mises en œuvre induit des actions de formation. Compte tenu de la multiplicité des objectifs et des résultats obtenus, de nombreux évaluateurs fournissent des éléments d'évaluation : clients internes, externes, pairs, subordonnés. Il s'agit aussi bien de suivre et d'évaluer les résultats que d'accompagner les personnes pour les développer, de stimuler à la fois la performance individuelle et collective, de viser aussi bien le court que le long terme. Pour Reynaud (2001), le management par les compétences vise avant tout l'engagement des salariés, le plus grand risque du système étant le retrait, l'indifférence. Le Boterf (2000) fonde la compétitivité de l'entreprise sur l'évolution des compétences individuelles mais aussi collectives de ses membres, à l'image du modèle japonais du toyotisme (Aoki, 1990), du modèle suédois associé à Volvo ou du mouvement américain de la « *work performance reform* » (Kochan et Osterman, 1994). Reynaud et Reynaud (1996), Dubar (1996), Dugué (1994) et Courpasson (2000) convergent dans leurs analyses en évoquant un glissement sémantique et idéologique de l'évaluation sur deux plans : d'une part l'objet de l'évaluation passe de la qualification à la personne et, d'autre part, le développement de la négociation en face à face entre salarié et hiérarchie intermédiaire modifie la relation de travail. Les modes d'intériorisation semblent mixtes : incorporation de l'orientation, résultat et introjection avec l'accompagnement individualisé (Abraham et Torok, 1978).

Au niveau individuel, chacun doit participer à l'amélioration continue. En terme collectif, il s'agit de promouvoir l'apprentissage organisationnel permanent de l'ensemble de l'organisation animée par des sous-groupes spécifiques : équipes-projets, *business units*, îlots de fabrication.

Le modèle de la responsabilisation met en tension les membres des organisations par la forte prescription de normes (« qualité totale » : individuelle/collective, court terme/long terme, savoir/savoir-faire/savoir-être) tout en incitant fortement à l'autonomie, à la créativité. Ce type de tensions peut s'assimiler à des tensions entre rôles multiples, prescrits pour une seule et même personne (Jaujard, 2010). Enfin, selon Dejours (2003, p. 62), les modalités d'appropriation de ce modèle par le management sont loin de préserver d'une concurrence généralisée entre les personnes associée à une déstructuration des solidarités, des identités professionnelles, de « l'armature de la santé mentale ».

L'existence de ces trois courants, même s'ils ont une historicité qui leur est propre tant au niveau macro qu'au niveau micro, suggère, à partir des tentatives de dépassement de leurs propres limites, une pluralité du modèle de la performance au travail en entreprise, selon des processus d'hybridation divers. Il convient alors de chercher à comprendre comment ces modèles peuvent se combiner dans la pratique des acteurs de l'entreprise pour mieux saisir les points de tension et de dissonance dans les situations et les collectifs de travail.

1.2. Hybridation des modèles de gestion de performance et apprentissages organisationnels

Nous pouvons à présent reformuler la typologie des modèles de gestion de performance de Tessier *et al.* (2008) selon quatre dimensions d'analyse de l'évaluation de la performance (voir le tableau 1 à la page suivante) :

- la contextualisation de l'évaluation : elle porte sur l'espace de référence dans lequel est évaluée la performance au travail (équipe, atelier, îlot, groupe, réseau…), sachant que cet espace est lui-même un construit dans la trajectoire de l'entreprise ;
- les finalités de l'évaluation : elles portent sur les visées exprimées et sur leur rationalisation du point de vue de la performance économique et sociale ;
- les critères et objets de l'évaluation : ils apparaissent comme éléments de la mesure et sont à appréhender en cohérence avec des approches méthodologiques plus ou moins élaborées ou concertées ;
- le rapport à l'individu et au collectif dans l'évaluation : il est appréhendé à partir des représentations explicites ou latentes et des instrumentations de la relation entre individus, entre individus et collectif de travail et entre collectifs de travail.

De telles dimensions permettent d'appréhender la cohérence globale des pratiques de gestion de la performance dans chaque modèle, mais aussi les possibilités d'hybridation et les tensions qui en découlent.

Les systèmes d'évaluation contemporains tentent d'intégrer une diversité d'objectifs, dont certains auteurs estiment qu'ils peuvent être difficile à concilier (Aubret, Gilbert et Pigeyre, 1993). Puisque le modèle de marché ne semble pas suffire à atteindre seul le niveau de performance requis par la gestion des objectifs individuels et collectifs, une place est accordée à la flexibilité et à l'apprentissage des salariés dans des collectifs de travail, à l'attachement aux valeurs et codes de ce collectif – relationnels notamment. Le clan ou la communauté de pratique, dans des configurations d'évaluation de la performance à dominante de marché, apparaissent subitement comme des solutions, par exemple pour l'adhésion des cadres à une mission fédératrice. De même, les enjeux de préservation de connaissances tacites, reproduites à partir de l'acceptation de novices auprès d'un expert ou d'une communauté de pratique, notamment dans des PME technologiques à croissance, semblent appeler une gestion des carrières et des aspirations d'évolution de l'individu plus formalisée visant à limiter les possibilités de diffusion de ses savoirs par la mobilité externe (Gadille et Machado, 2010). Cependant, les nouvelles pratiques de gestion de la performance au travail ne favorisent pas nécessairement une traduction de l'expérience de l'expert en apprentissage organisationnel dépassant le niveau individuel ou le groupe de pairs et débouchant sur un apprentissage de novices et plus largement un apprentissage organisationnel (Crossan, Lane et White, 1999 ; Argote et Miron-Spektor, 2011).

L'évaluation des compétences est de plus en plus présente dans les pratiques contemporaines d'évaluation des objectifs dans le poste, de la maîtrise des procédures et des techniques, du niveau d'expertise dans certains domaines et enfin de l'attachement à l'organisation. On constate donc que l'approche managériale classique mais aussi l'approche clanique se renforcent par un accroissement de la précision et de l'objectivation des dispositifs aboutissant à une intensification des pratiques d'évaluation associées à la recherche de « surperformance ». En même temps, les savoir-être, les compétences relationnelles et de management de collectif font l'objet d'une attention accrue (Tessier *et al.*, 2008).

TABLEAU 1

Modalités d'hybridation des dimensions du système de gestion de la performance au travail selon les cas étudiés

Évaluation de la performance	**Modèle de marché**	**Modèle des relations humaines, du clan, de la socialisation**	**Modèle de la compétence et de la responsabilisation**
Contexte	maîtrise du métier (de l'atelier)	échanges en temps réel (temporalité)	situation de travail
Finalité	processus de *reporting*	apprentissage et expression	organisation quotidienne du travail
Critères	atteinte des objectifs immédiats	réflexivité	mobilisation des compétences requises
Rapport à l'individu	atteinte des objectifs individuels	intérêts individuels convergents	développement du potentiel individuel
Rapport au collectif	atteinte des objectifs collectifs	travail d'équipe performant	autonomie du groupe, gestion de l'incertitude
Apports spécifiques de chaque modèle	*Approche quantitative se voulant objective : gestion des résultats/objectifs individuels et collectifs*	*Relations/apprentissage/réflexivité*	*Travail quotidien/mise en œuvre et développement des compétences/gestion des incertitudes*

La compréhension des processus d'apprentissages organisationnels en jeu suscités par les décisions de gestion et d'évaluation de la performance conduisent à analyser la mise en tension entre les niveaux de l'individu, du groupe et de l'organisation plus globale (Crossan, Lane et White, 1999). En particulier une mise en tension générique peut s'énoncer comme la tentative de concilier trois choses, soit :

- la prescription et la standardisation des normes de performance ;
- l'intégration de l'individualisation de gestion, y compris des enjeux individuels, le développement de chacun et de son autonomie ;
- l'organisation des échanges, de la gestion des connaissances au sens anthropologique (Poitou, 1996) et des transferts de connaissances entre individus, entre individus et collectif et entre collectifs différents (Argote et Ingram, 2000).

Nous analyserons successivement le cas d'une société multinationale du groupe Micronics (secteur du semi-conducteur), puis de deux PME, dont une concentrant ses activités dans le domaine de la robotique et de la mécatronique et l'autre faisant la vente, l'adaptation et la maintenance de matériels industriels à partir des dimensions de l'évaluation de la performance établies ci-dessus (tableau 1, première colonne). Ces études de cas n'ont pas été réalisées sur une même période, la grande entreprise ayant été étudiée au début des années 2000 et les PME en 2010. Cependant, leur comparaison est pertinente, puisqu'elles s'inscrivent toutes les trois dans une période d'adaptation de l'entreprise à de nouvelles normes de qualité et de certification, et non pas à une période de rationalisation des effectifs pour des raisons conjoncturelles ou répondant aux exigences de rentabilité financière au niveau de l'actionnariat. La comparaison est également riche dans le sens où elle permet d'illustrer des processus d'apprentissage organisationnels liés à l'implantation d'un modèle de performance associé à l'établissement de normes de qualité chez un donneur d'ordre et des PME sous-traitantes d'envergures différentes. Enfin, ces études de cas sont similaires selon le mode de recueil des données basé sur la recherche-action participative intégrant les trois types d'acteurs suivants : le management de l'entreprise où se déroule l'intervention, les consultants mandatés pour intervenir dans la gestion du changement et un chercheur en position d'expert, en particulier dans le formatage des entretiens semi-directifs pour le diagnostic, le déroulement de la démarche d'intervention plus générale et son évaluation auprès des publics cibles (directions, management intermédiaire et premier niveau, autres salariés). Les données relatives à la gestion de la performance dans le contexte de la normalisation de la qualité ont été obtenues essentiellement par entretiens semi-directifs, par la participation à des réunions d'avancement du projet portant sur l'amélioration du système de performance existant, par l'analyse de comptes rendus d'intervention et d'entrevues réalisées avec des consultants et et enfin par des documents existants ou produits dans le *process* de l'entreprise. La différence principale dans la collecte des données entre le cas de la grande entreprise et celui des deux PME réside dans le fait que pour ces dernières, le chercheur n'a pas eu un accès direct aux salariés, hormis deux représentants de la hiérarchie de premier niveau, cette hiérarchie étant elle-même évaluée et chargée d'intégrer dans sa pratique l'évaluation et le suivi de la performance de ses collaborateurs.

2. GRANDE ENTREPRISE ET PME DANS L'ÉVOLUTION DES SYSTÈMES D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

2.1. Le cas Micronics, grand groupe européen du semi-conducteur : le mode d'évaluation hybride des opérateurs de fabrication

Le cas concerne l'analyse d'un système d'évaluation tel qu'il a été mis en place au début des années 2000 pour les opérateurs du département de production (1 000 personnes) d'un établissement d'un grand groupe européen de conception et de fabrication de semi-conducteurs.

Contexte

Le contexte est celui des îlots de fabrication, mis en place par la Direction plusieurs années auparavant, dans le cadre du déploiement du Total Quality Management. Dans un environnement hautement compétitif, à l'instar de nombreuses compagnies du secteur microélectronique, Total Quality Management a pour objet, dès la fin des années 1980, de forger une culture commune de l'excellence dès la fusion fondatrice de l'entreprise.

L'objectif est l'accroissement de la performance par responsabilisation de tout le personnel, notamment les opérateurs de terrain. En application de cette nouvelle orientation, un site industriel de 600 opérateurs, 400 cadres et techniciens s'engagent dans une profonde transformation de l'organisation : élévation de qualification des opérateurs par délégation des tâches des techniciens vers les opérateurs, création d'îlots autonomes de fabrication composés d'opérateurs, évolution du mode managérial vers l'animation et l'apprentissage collectif. Les îlots de fabrication sont constitués de 8 à 10 personnes en charge d'un segment de production, en salle blanche (salle ultra propre adaptée à la production de circuits intégrés). Ils sont à la fois rattachés à l'un des ateliers de fabrication (environ 20 personnes par atelier) et à l'une des équipes postées (matin, après-midi, nuit, weekend, soit environ 100 personnes par équipe). Les objectifs de l'îlot sont donnés par le *team manager* travaillant en équipe postée qui anime de deux à trois îlots, et qui est attaché à un atelier et à une tranche horaire.

La création d'îlots découle du fonctionnement en équipe amorcé dès le démarrage de l'établissement, 20 ans auparavant. Aux « chefs d'équipe » succèdent donc les « *team managers* ».

Avec cette nouvelle organisation, les très bons résultats de la production deviennent excellents, ce qui concourt à l'obtention du prix EQA (Europeen Quality Award).

Plusieurs nuances sur ce contexte d'organisation en îlots doivent cependant être apportées. En effet, si l'individu est nommément affecté à l'un des îlots, l'îlot reste fortement intégré d'une part à son atelier, puisque, comme son

team manager, il est hiérarchiquement rattaché au chef d'atelier responsable des résultats globaux de sa zone. Cette très forte préoccupation du résultat de l'atelier, confronté aux résultats des ateliers clients et fournisseurs, situe le système des îlots dans le modèle de marché. L'îlot est aussi intégré à l'équipe de travail, car du fait du travail posté, l'activité des îlots doit être coordonnée au mieux dans l'activité de la tranche horaire dont est responsable, en l'absence des chefs d'atelier, la nuit ou le weekend, un « chef de ligne ». Les équipes ont des identités différentes, issues des spécificités de leurs membres et de leurs pratiques professionnelles (hommes / femmes, niveau de qualification, d'ancienneté…), avec un niveau d'autonomie plus élevé dans les équipes excentrées et plus faible dans les équipes du matin et de l'après-midi.

Finalités

Les objectifs de qualité totale visent l'excellence. Afin de répondre à cette exigence, l'entreprise déclare encourager l'enrichissement professionnel au moyen de la responsabilisation, du travail d'équipe, de la formation et de l'innovation.

Concrètement, les moyens déployés par l'entreprise sont répartis en deux catégories : le développement des membres des îlots d'une part et, d'autre part, l'attention portée aux résultats.

Concernant le développement des personnes, la formation occupe une place centrale, tant par les ressources mobilisées que par le nombre d'heures de formation dispensées à chaque opérateur. Les moyens dédiés à la formation sont considérables : entre 30 et 40 personnes sont affectées à temps plein à la formation du personnel opérateur. Le processus de formation fait partie intégrante du processus global de production dans un but affiché d'accroissement de responsabilité de l'opérateur, soit horizontalement (polyvalence), soit verticalement (en termes de spécialisation des tâches définies par les programmes TPX[2]). La formation représente une trentaine d'heures par an par opérateur en moyenne. La délégation de tâches des techniciens vers les opérateurs permet l'enrichissement dans le métier. Le principe des îlots de fabrication cherche à encourager et faciliter le travail de groupe, la communication au sein des îlots, entre les îlots et entre les équipes, dans un objectif d'amélioration continue de la performance collective. Ce principe repose sur la pratique de débats et d'échanges au sein des réunions d'îlots, qui sont des occasions de procéder aux ajustements nécessaires à une vision partagée de l'organisation du travail générant des pratiques individuelles fondées sur l'échange et l'initiative. Des formations sur la communication et le travail d'équipe visent à faciliter le travail au sein des îlots.

2. TPX : sigle pour *Total Productive Maintenance, Total Productive Process, Total Productive Automation*. Il s'agit d'activités supplémentaires par rapport aux tâches de production, qui demandent l'acquisition d'un savoir-faire et d'une certification.

L'expression des idées d'amélioration est encouragée : le système de suggestions et le mode d'organisation en îlots de fabrication favorisent l'amélioration continue. D'une façon plus générale, les espaces et les temps d'apprentissage individuel et collectif peuvent permettre les évolutions de représentation s'assimilant à des mécanismes d'intériorisation ou d'introjection.

Dans les pratiques de cette entreprise, à cette dynamique de développement individuel et collectif est associée une demande d'engagement et de responsabilisation.

En effet, l'engagement demandé aux opérateurs est élevé quant à l'acquisition, puis à la mobilisation de leurs compétences. Celles-ci fondent en effet l'organisation du travail de l'îlot : la somme des compétences spécifiques pour chaque îlot détermine son niveau d'autonomie et sa capacité de traitement des problèmes rencontrés. Responsable de sa performance collective, l'îlot gère – en fonction de la rationalité des compétences disponibles – les congés, les remplacements, l'affectation de ses membres aux tâches quotidiennes et à la résolution des incidents. L'îlot incite ses membres à développer leurs compétences pour accroître son efficience.

Au-delà du développement individuel et collectif et de son corollaire, la dynamique d'engagement, une attention particulière est portée aux résultats au travers d'un processus officiel et standardisé pour l'ensemble de l'organisation concernée. La fixation précise par l'îlot de ses objectifs en début d'année, l'autoévaluation trimestrielle des performances collectives, formalisée et standardisée, la présentation annuelle des résultats par les membres du groupe aux représentants de la direction, dont découle un classement des îlots établi en fonction de critères de « phases de maturité », s'inscrivent dans cette culture du résultat qui fait référence au modèle de marché. Enfin, l'îlot reçoit des objectifs chaque jour, ceux-ci pouvant être modifiés durant le poste effectué pour faire face aux imprévus.

Critères

Au niveau individuel, un outil de gestion, le « compétenscope », évalue l'écart entre les compétences requises pour le poste et les compétences réellement détenues par la personne. Toutes les compétences requises font l'objet d'une réflexion, à partir d'un référentiel de compétences, qu'il s'agisse de compétences techniques ou relationnelles. Une consolidation collective par îlot ou équipe permet de mesurer les vulnérabilités collectives en compétences. Un bilan chiffré, individuel et collectif, peut être édité par équipe ou îlot. Cet outil est aussi un outil de dialogue, puisque l'évaluation des compétences se fait au cours d'un entretien entre chaque opérateur et son *team manager*. Cet entretien est indépendant de l'entretien d'évaluation : il s'agit donc avant tout non pas d'évaluer mais d'accompagner l'opérateur dans le développement de ses compétences, car l'outil permet, à partir des écarts en compétences, de proposer des actions de formation, de tutorat ou de partage des connaissances avec des pairs.

L'évaluation des résultats est également très présente. En effet, au niveau collectif, les îlots ont des objectifs annuels déterminés en début d'année, sur proposition de ses membres puis validés par le *team manager*. Cohérents avec ce cadre annuel, il existe des objectifs journaliers, consolidés hebdomadairement et mensuellement. L'un des membres de l'îlot est responsable de la consolidation et de la diffusion du « *reporting* », rendant compte des écarts par rapport aux objectifs. Ceux-ci sont quantitatifs (quantités à produire, délais impartis) mais aussi qualitatifs (nombre de rejets, procédures de la qualité à réaliser). Le *team manager* suit la réalisation des objectifs de l'îlot. Il examine aussi la pertinence des demandes de ressources qui lui sont adressées par l'îlot (renforcement de l'équipe, moyens matériels, formation…). Enfin, une présentation annuelle des résultats de l'année est faite à la direction.

Au niveau individuel, l'opérateur rencontre au moins deux fois dans l'année son responsable d'équipe, avec qui il a négocié pour la période des objectifs individuels. Les entretiens portent sur deux champs donnant lieu à évaluation distincte : les résultats quantitatifs (appelés les « objectifs de résultats »), mais aussi les savoir-être (appelés « façons d'agir »). Les objectifs sont individualisés, avec des niveaux d'exigence en principe croissants, conformément à la progression dans la maîtrise du poste.

La spécificité des objectifs pour chaque îlot et pour chacun de ses membres est une nouveauté. Collectivement et individuellement, ils doivent en effet être spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporisés[3].

Rapport à l'individu

Dans le contexte de responsabilisation, au sein de chaque îlot, les tâches sont réparties entre les membres par champs de responsabilité pour couvrir l'ensemble des activités autrefois gérées au niveau de l'équipe : l'un des membres de l'îlot centralise les informations sur l'activité de maintenance prise en charge dans l'îlot, sur le processus de fabrication, de gestion (présences, absences, formation…), de « *reporting* ». Pour chaque problème, une personne est désignée par domaine. Elle est responsable de l'information relative à chaque objectif et elle représente l'îlot à l'extérieur. Une analyse montre la grande disparité entre les îlots dans la prise en charge réelle de ces fonctions. Les fonctions techniques semblent mieux assurées sur le terrain que les fonctions de gestion.

Plus que dans de grandes équipes, au sein de l'îlot, chaque membre est une ressource, chaque absence ou défection ayant des répercussions immédiates sur le collectif. Au-delà de la maîtrise du poste, contribution minimale, cette

3. Le système d'évaluation précédent n'exigeait pas une définition aussi rigoureuse des objectifs individuels et collectifs. Baptisé « Merit Review », il cherchait à évaluer certains résultats et des compétences/capacités de savoir-être génériques, déconnectées des objectifs, comme le travail d'équipe, la créativité, la confiance en soi… La plupart du temps, la discussion sur la base de critères aussi généraux n'était pas facile.

ressource pourra utilement grandir avec le niveau de compétence de la personne. L'augmentation individualisée annuelle, même si elle est peu différenciée compte tenu des contraintes budgétaires, la possibilité de prime individuelle, sont autant de moyens de reconnaître l'importance de la contribution de chacun.

La formalisation des systèmes de formation, l'attention portée à la personne doivent assurer le développement de chacun. L'organisation s'attend à ce que le développement personnel et le développement de la performance collective se renforcent mutuellement. Le développement personnel est un préalable à la performance collective.

Rapport au collectif

Les mécanismes d'évaluation des performances collectives, formalisés et standardisés à l'aide d'indicateurs quantitatifs[4], de même que la présentation annuelle des résultats par les membres du groupe de l'îlot aux représentants de la direction, s'inscrivent dans une préoccupation orientée vers les résultats.

Les réunions d'îlot, souvent rapides pour l'organisation journalière du travail visant l'atteinte des résultats, sont plus longues lorsqu'il s'agit d'échanger des informations ou de partager des mesures correctives décidées. Ces discussions peuvent être de nature très différente : aviser les membres de l'îlot de problèmes techniques récurrents, régulation entre membres des îlots, demande de formation pour acquérir de nouvelles compétences…

L'objectif de socialisation des membres de l'îlot est visible dans la préoccupation portée au travail en équipe, trait caractéristique du modèle des relations humaines. Le travail d'équipe est essentiel pour l'accomplissement des tâches quotidiennes, mais aussi pour négocier les objectifs de l'îlot et suivre ses réalisations tout au long de l'année. Il existe également la possibilité pour l'îlot de mesurer, à l'aide d'un questionnaire facultatif, les différentes dimensions du travail d'équipe, afin de détecter sur quel aspect le groupe doit porter ses efforts.

Le principe même de l'îlot se situe au cœur du modèle de responsabilisation : l'autonomie et l'engagement du collectif doit permettre une réactivité et une performance accrue.

4. Un exemple d'indicateur qualitatif est le suivi des « *moves* », qui représentent le nombre d'opérations effectuées par tranche horaire sur les plaquettes de silicium qui servent de supports aux circuits intégrés (*wafers*).

2.2. Les cas de deux PME industrielles à différents moments de leur cycle de vie : une normalisation raisonnée

Contexte

Comprimair est une PME employant une trentaine de personnes créée par le dirigeant actuel il y a 20 ans dans le secteur de la vente, de l'installation et de la maintenance de machines industrielles pour l'air comprimé et la fabrication de vide. Il s'agit d'une entreprise rentable, en voie de diversification et indépendante financièrement à plus de 60 %, exploitant différents créneaux au niveau régional. Cette PME, au moment de l'observation, était en train de mettre en œuvre une normalisation ISO 9001 pour une certification en 2010. Elle était également en cours d'homologation sur une démarche « FROID » obligatoire dans la profession depuis juillet 2009.

Chez Comprimair, c'est l'équipe technico-commerciale, composée de personnes en possession d'un baccalauréat de technicien supérieur, qui est directement visée par l'adaptation de la pratique d'évaluation de la performance. En effet cette équipe est en charge de la vente et de l'étude pour le développement des contrats de maintenance à long terme, source principale de valeur ajoutée. Dans une moindre mesure, le service technique, composé de techniciens détenant un baccalauréat professionnel ou d'ouvriers formés sur le terrain, doit répondre à une exigence accrue de suivi de la qualité pour favoriser le développement du service après-vente (SAV), compensant la baisse des ventes de produits en temps de crise. Cette démarche d'évaluation s'inscrit dans une démarche plus globale d'organisation et de formalisation d'une activité de bureau d'étude en amont des négociations avec le service technico-commercial pour répondre à une exigence de la part des clients. Cette ré-organisation est concomitante à une démarche de re-définition de fonction et de l'entretien individuel dans une entreprise sans responsable formé à la gestion des ressources humaines (GRH). C'est à ce moment-là que l'entreprise a accepté une aide publique pour le développement de la gestion des compétences et des emplois avec intervention d'un consultant en organisation et ressources humaines (RH).

L'objectif de la direction est que son entreprise devienne sous-traitante de rang 2 auprès d'un nombre croissant de grands donneurs d'ordre implantés dans la région, sollicitant des réponses à des appels d'offre techniquement exigeants.

Mécatronix, pour sa part, est une PME industrielle spécialisée dans les solutions en robotique et automatisme pour des interventions en milieux spécifiques. Ses activités sont l'ingénierie de produits (conception, développement, fabrication d'ensembles en petites séries) et le développement de services à haute valeur ajoutée autour de solutions innovantes adaptées au besoin du client. Créée il y a plus de 20 ans, elle regroupe une centaine d'ingénieurs (majoritaires à 70 %) et de techniciens travaillant dans la mécanique, l'électronique, l'auto-

matisme, la vision et l'informatique. Cette PME cotée en Bourse possède une indépendance financière de 30 %. En 2008, elle restructurait ses pôles d'activité et retrouvait un taux de rentabilité élevé.

L'adaptation des règles et référentiels d'évaluation de la performance dans cette entreprise d'ingénierie s'inscrit dans une logique de rationalisation des référentiels de famille de métiers ou, en d'autres termes, dans la diminution du nombre de métiers référencés étant donné les proximités de tâches ou les redondances dans les compétences communes et transversales. Cette adaptation s'inscrit dans une démarche globale de « ré-ingénierie » de la gestion de l'emploi et des compétences par la direction de la GRH, pour répondre aux exigences d'un organisme de certification de la qualité et pour satisfaire aux critères de gestion des actionnaires principaux. La démarche a d'abord été mise en œuvre auprès du corps des ingénieurs et des chefs de projets, car ils sont au cœur du métier de l'entreprise, puis a été étendue à certains métiers de production exercés par des techniciens, et enfin aux directeurs (commercial, etc.) avant d'être généralisée à l'ensemble du personnel. Des personnes représentatives de chaque métier ont ainsi été choisies en vue d'une rationalisation du référentiel des familles de métier et ensuite du référentiel de compétences à partir duquel chaque personne sera évaluée.

Finalité

Chez Comprimair, les entretiens individuels sont considérés comme plus stratégiques pour les encadrants que pour les non-encadrants. Ils visent à orienter les activités des responsables hiérarchiques vers une transformation de leurs modalités d'exercice de l'autorité fondée sur la qualité individuelle et l'initiative vers « le challenge d'équipe », mais aussi à routiniser les prescriptions croisées (Hatchuel, Le Masson et Weil, 2002) entre services, notamment dans le domaine de la gestion de la qualité et de la sécurité. L'entretien individuel permet de piloter les apprentissages de l'encadrant en les couplant à des recommandations en formation continue. Ainsi, les formations proposées à partir de l'entretien individuel du responsable du service commercial et sécurité visent à développer ses connaissances techniques et théoriques lui permettant d'intégrer et de rendre routinières les normes de sécurité dans l'ensemble des services de l'entreprise. Il s'agit également d'établir des tableaux de bord pour le suivi de l'activité du service et la fixation d'objectifs précis au niveau de l'équipe, y compris des objectifs quantitatifs. Enfin, l'entretien individuel est également présenté comme un outil que l'encadrant doit mobiliser pour le développement des collaborateurs sous sa responsabilité.

L'entretien annuel d'évaluation des compétences chez Mécatronix permet tout d'abord de se conformer à l'exigence des audits qualité des clients, de plus en plus centrés sur la gestion des compétences, car soucieux de la fidélisation des salariés permettant une préservation des savoirs d'innovation développés

à l'interne pour répondre à leurs cahiers des charges. Cette évaluation des compétences débouchant sur une notation individuelle, elle est mobilisée ensuite dans le cadre de l'établissement du plan de formation et des actions de tutorat à l'interne dans le cadre du déploiement d'un accord collectif sur l'emploi des travailleurs âgés. Enfin, l'objectif est de formaliser un processus de gestion des carrières à l'interne favorisant la mobilité interne dans l'entreprise en priorité, avant d'avoir recours au recrutement externe.

Critères

Dans l'entreprise Comprimair, l'évaluation de la performance concerne la personne et lorsqu'il s'agit d'un responsable de service, on évalue aussi sa capacité à coordonner le service en vue de l'atteinte des objectifs collectifs. Une grille d'entretien annuel trouvée sur le Web était utilisée jusqu'à l'intervention de la société de consultants dans le cadre d'un dispositif public d'aide. Cette grille conduisait à une notation selon différents axes tels que les aptitudes techniques, les qualités personnelles, le dynamisme, la rigueur, les aptitudes relationnelles, la représentation (relations externes) et l'attitude générale. Ces différents axes comportaient des éléments évalués selon une échelle à quatre niveaux : insuffisant, correct, bien, excellent. Des rubriques finales plus qualitatives permettaient de renseigner la demande de formation du collaborateur, les points forts à développer et les points faibles à améliorer et, enfin, les objectifs à atteindre pour la prochaine évaluation en relation avec l'accès à la formation. Ces objectifs étaient exprimés sous forme de conseils, par exemple « former, structurer votre équipe pour répondre aux exigences de votre définition de fonction, quitte à revoir ou abandonner certaines mission ». La fiche de fonction ancienne avait elle-même été créée à l'occasion d'un audit qualité et était peu actualisée : « *Les fiches de fonction ont été créées par une personne externe au service, un auditeur les a vu une fois et puis dix ans après elles étaient toujours là, plus ou moins corrigées et signées pour bonne conscience par nos collaborateurs*[5]. »

La direction et les responsables de service que nous avons rencontrés percevaient cette grille d'évaluation comme trop centrée sur la subjectivité de l'évaluateur et sur des critères d'atteinte d'objectifs présupposant un travail très prescrit (objectifs atteints totalement, partiellement, pas du tout), alors que le travail dans cette entreprise apparaît plus autonome, ce qui conduisait la hiérarchie à fixer des objectifs relevant davantage de l'orientation de l'action que de résultats quantitatifs à atteindre. La rationalisation de cette grille a été faite avec l'aide du consultant dans le cadre d'un dispositif public d'aide, en 2011, de concert avec la reformulation de la définition de fonction de chacun. Les critères d'évaluation de la performance se sont alors déplacés vers une grille en six domaines :

5. Verbatim issu de l'entretien avec un cadre de l'entreprise.

1. « Bilan d'ensemble » : ce domaine comporte les rubriques « points forts » et « points faibles » remplies par l'appréciateur, la rubrique « résultats d'ensemble par rapport aux objectifs et aux indicateurs de performance » ainsi que la rubrique « adaptation globale du titulaire aux exigences du poste », mesurée par un indicateur dans une échelle allant de A (exceptionnel, nettement au-dessus du poste) à F (insatisfaisant, car lacunes importantes à l'égard de la fonction).
2. « Appréciation des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé » : ce domaine comporte un rappel des objectifs et des indicateurs de performance, ainsi que l'appréciation des résultats et des commentaires associés à une mesure dans l'échelle allant de A à F.
3. « Appréciation de la maîtrise du poste » : ce domaine comporte une explicitation des critères d'exigence du poste selon trois axes (métier, management et RH ; créativité ; et orientation vers les résultats) et une notation correspondant à un niveau d'exigence de l'entreprise pour ce poste (essentiel, important, utile, faible, sans objet). Ensuite, l'évaluateur précise pour chaque critère sa signification dans le poste particulier qu'il évalue. Par exemple, le critère « connaissances pratiques et savoir-faire » dans l'axe « métier » pour un cadre responsable commercial, administratif et sécurité, sont explicités en termes de « pilotage » et d'« animation du service ». L'appréciation est aussi formalisée dans une échelle de notation (A à F).
4. « Mesures envisagées pour améliorer les performances et la maîtrise du poste » : ce domaine permet de mentionner le souhait de formation du titulaire du poste et la formation envisagée par l'appréciateur.
5. « Réflexions à moyen terme » : ce domaine porte sur le souhait de l'intéressé, le commentaire du titulaire et le commentaire de l'appréciateur sur l'entretien d'appréciation.
6. « Définition de nouveaux objectifs pour le futur exercice » : c'est dans ce dernier domaine qu'est évaluée la prime personnelle d'objectif global en relation, d'un côté, avec le chiffre d'affaire traité, et de l'autre avec un projet d'action à réaliser (par exemple, la mise en place d'un système de gestion de la sécurité ou de la qualité). Ce dernier type d'objectif représente les trois quarts de la prime globale.

Chez Mécatronix, les critères d'évaluation de la performance sont proches de ceux de Comprimair et très liés à une gestion des compétences qui concerne à terme l'ensemble du personnel. La différence essentielle réside dans le fait que l'entretien d'évaluation est basé sur une grille de poste plus prescriptive, correspondant directement aux tâches détaillées que la personne doit maîtriser et réaliser dans un métier type. Les personnes sont donc évaluées à partir d'une fiche de poste où le référentiel de compétences est explicité sur différents axes. Par exemple, pour un chef de projet, ces axes portent sur « le travail en équipe », « la communication », « l'organisation », « la technique de

gestion de projet ». Ces axes sont chacun déclinés en au moins cinq sous-axes correspondant à un savoir type. Par exemple, dans l'axe « organisation » du chef de projet, on retrouve les sous-axes suivants : « la connaissance et l'utilisation des retours d'expérience », « l'organisation du travail (délais, délégation, coûts, qualité, risque) », « la capacité à s'adapter au changement », « l'anticipation des risques et l'alerte en cas de retards », « le pilotage d'un projet avec la planification des ressources à moyen et à long termes » et, enfin, « la délégation pour un meilleur leadership ».

Le référentiel de compétences ainsi décrit comporte quatre niveaux requis de maîtrise de savoirs types. Au niveau 1, la personne applique ou exécute ; au niveau 2, elle est autonome et analyse ; au niveau 3, elle maîtrise, synthétise, fait évoluer, optimise le savoir type ; au niveau 4, elle est experte, fait office de référence, détient un leadership. L'évaluation porte sur la mesure de l'écart entre le niveau requis de maîtrise du savoir – par exemple, le niveau 3 peut être exigé pour l'organisation du travail – et le niveau du salarié apprécié par la hiérarchie – par exemple, le salarié est au niveau 2 en matière d'organisation du travail dans la gestion de projet ; il est donc un point en dessous des exigences de sa hiérarchie. Pour chaque axe, une note intermédiaire est ainsi produite et résulte de la différence entre les savoirs observés et les savoirs requis, ce qui conduit à un total pour l'ensemble du poste.

Signalons enfin qu'un entretien d'évaluation des objectifs de l'année (avec une notation sur une échelle allant de A [objectifs dépassés] à D [objectifs pas du tout atteints]) et une discussion sur les raisons expliquant que certains objectifs n'ont pas été atteints dans le cadre de missions est pour le moment réalisé de façon indépendante, bien qu'une articulation des deux évaluations au moment de l'entretien annuel soit envisagée.

Représentation et conception de la relation professionnelle entre individu et collectif dans la performance

Dans ces deux PME, les risques de dérive liés à l'individualisation de l'évaluation, tels que le « *free-riding* » ou l'évaluation inique liée aux affinités personnelles, sont en partie contrôlés.

Chez Comprimair, en premier lieu, et cela n'était pas le cas auparavant, la personne évaluée écrit un commentaire sur l'entretien d'appréciation. Dans l'évaluation des responsables hiérarchiques, le critère de fabrique de normes collectives ainsi que la délégation et son respect, apparaissent de façon récurrente et occupent une part beaucoup plus importante que les objectifs quantitatifs en terme de CA traité (20 % de la prime).

Chez Mécatronix, la nouvelle méthode d'évaluation a été présentée en Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT[6]) et validée. Les acteurs de l'évaluation sont les responsables hiérarchiques directs, mais comme chez Comprimair, la personne évaluée doit contresigner son évaluation. De plus, les résultats de l'évaluation sont suivis de près par le service des RH, qui analyse les notes atypiques par rapport à la moyenne des notations dans un même métier, afin de contrôler les déviances. Une intervention est alors réalisée auprès de la hiérarchie directe et indirecte pour comprendre ce qui a pu produire l'écart de la notation individuelle par rapport à la moyenne. Le raisonnement correctif est ici tenu en termes de besoins de formation ou de mobilité, les questions d'organisation collective ayant pu influencer la performance individuelle n'apparaissant pas en premier réflexe. De même, l'évaluation des directeurs et la définition des critères sont des pratiques collégiales à ce niveau hiérarchique.

Ces données suggèrent globalement que la performance au travail s'intègre aujourd'hui dans des systèmes codifiés de gestion des compétences qui cherchent à répondre à la fois à des exigences internes du management, des salariés et des actionnaires principaux et à des exigences externes (marché, clients).

3. DISCUSSION

À partir de la comparaison des différents cas, nous préciserons la nature de l'hybridation des modèles d'évaluation des performances au travail, puis les conséquences de cette hybridation en termes d'apprentissages organisationnels au niveau des individus, des groupes et de l'organisation.

3.1. L'hybridation dans les formes d'évaluation contemporaines de la performance au travail

Contexte

Pour le groupe Micronics mais aussi pour les deux PME, le discours de la direction de l'entreprise fait le lien entre stratégie et programme de gestion de la qualité, visant une nouvelle culture. Dans chacune des entreprises, l'îlot, l'équipe ou le projet se situe d'une façon spécifique dans chacun des trois modèles. Cette unité de travail correspond au modèle du marché et a pour objectif d'atteindre les résultats attendus au niveau de l'atelier ou du service dans une relation « marché-métier ». Ce modèle s'intègre par ailleurs à ceux du clan et des relations humaines, dans une interaction « relations humaines et clan – échanges en temps réel ». Il appartient enfin au modèle de la responsabilisation en ce qui a trait à l'organisation quotidienne des tâches, visant la relation « compétence et responsabilisation – situation de travail ».

6. Ce comité est formé de représentants de salariés élus.

Finalité

La fixation puis le suivi de la performance à l'aide d'indicateurs formalisés s'inscrit dans les trois cas dans des procédures formalisées visant le résultat. Il est donc possible de discerner un lien entre le marché, d'une part, et le processus de *reporting* ou le retour d'expérience d'autre part.

L'expression des idées, les échanges au sein de l'îlot dans le cas de la grande entreprise, et au sein de l'équipe, du projet et des services dans le cas des deux PME, les transferts de compétences des techniciens et des experts vers les opérateurs ou, dans les deux PME, vers les techniciens et les ingénieurs novices visent le développement individuel, générant la liaison entre « relations humaines et clan » et « apprentissage et expression ».

L'îlot, l'équipe, le collectif projet et l'atelier, responsabilisés sur leurs objectifs de performance, mobilisent les compétences disponibles pour optimiser la gestion quotidienne de l'organisation du travail. Nous constatons donc une relation entre « compétence et responsabilisation » et « organisation quotidienne du travail ».

Critères de performance

Les critères du système en vigueur dans le groupe Micronics et dans les deux PME étudiées entrent largement dans le champ du modèle de responsabilisation et des compétences. Pour les trois, il s'agit de mesurer, par rapport à un référentiel, des écarts de compétence individuels mais aussi collectifs dans le cas des îlots de la grande entreprise. Cette différence entre les entreprises observées mérite un éclaircissement. La volonté de déconnecter, dans la gestion des îlots, l'entretien de l'évaluation qui fait l'objet d'autres réunions et les entretiens, vise à donner des ressources en compétences à l'îlot et à chacun de ses membres pour optimiser le fonctionnement collectif. Il en découle des actions de formation qui comblent les écarts mesurés (second volet de l'outil « compétenscope ») et développent les personnes par une réflexion commune. Dans ces processus, le facteur temps est essentiel pour permettre la prise de recul. Le modèle des relations humaines est donc sollicité dans la liaison entre « relations humaines et clan » et « réflexivité ». Par contre, dans les deux autres entreprises, tout se passe comme si ce modèle était encore fortement présent dans l'organisation et dans la pratique sans qu'il soit nécessaire de le codifier. Il faut noter ici que les deux PME ne sont pas en production industrielle standardisée, mais plutôt dans des activités à innovation intensive ou exigeant beaucoup d'ingéniosité de la part des experts.

Par ailleurs, les réunions lors desquelles on fixe des objectifs et le suivi de la performance par la hiérarchie directe dans ces trois entreprises visent la stimulation de l'engagement des personnes (« motiver son équipe et piloter »). La liaison avec le modèle est donc « compétence et responsabilisation – mobilisation des compétences requises ».

L'attention portée aux résultats (modèle de marché) est forte dans le suivi de la performance individuelle et collective, puisque des étapes formalisées jalonnent régulièrement le cycle de la performance. Notamment dans le cas de l'entreprise de micro-électronique, ce cycle couvre la période annuelle, mais les jalons rythment le mois, la semaine, voire la tranche horaire, compte tenu du nombre d'impondérables. La pression du résultat immédiat est considérable. On peut donc pointer le lien entre « modèle de marché » et « atteinte des objectifs immédiats ».

Rapport à l'individu et au collectif

Dans ses rapports à l'individu, le système du groupe Micronics ainsi que celui des deux PME font ressortir les liaisons suivantes :

- importance de la contribution individuelle dans une petite structure comme l'îlot, l'équipe, le projet : « marché – atteinte des objectifs individuels » ;
- préoccupation de convergence de l'individu, notamment hiérarchie de premier niveau, vers le collectif : « relations humaines et clan – intérêts individuels convergents » ;
- répartition des rôles au sein de l'îlot, de l'équipe, du projet : « compétence et responsabilisation – développement du potentiel ».

En ce qui concerne la dimension collective, le système analysé se décompose de la façon suivante :

- « marché – atteinte des objectifs collectifs » ;
- « relations humaines – travail d'équipe performant » ;
- « compétence et responsabilisation – autonomie, réactivité et créativité ».

Dans le cas du groupe Micronics, comme dans celui des deux PME, l'analyse du système d'évaluation montre une large hybridation. Celle-ci correspond à l'existence d'un système complexe, tentant de s'adapter aux exigences contemporaines.

Ainsi, l'analyse des données confirme que le système existant a successivement recours à chacun des modèles à partir de thématiques spécifiques : au modèle de marché, il emprunte son approche quantitative et son mode de gestion des objectifs et des résultats ; du modèle des relations humaines et du clan, il retient les critères relatifs aux relations interpersonnelles, à l'apprentissage et à la réflexivité, notamment à l'apprentissage individuel ; enfin, le modèle de responsabilisation fournit un cadre au travail quotidien et à ses imprévus, par la mobilisation et le développement des compétences.

3.2. Une activité de réflexion collective sur l'organisation et la coopération cloisonnée ou implicite

Nous avons défini la mise en tension générique du système contemporain comme la tentative de concilier trois types de rationalisation : premièrement, la prescription et la standardisation des normes de performance ; deuxièmement, l'intégration de l'individualisation de la gestion, y compris les enjeux et le développement individuels ; et, troisièmement, la transmission et la construction collective de savoirs et de règles d'organisation dans et par le collectif.

L'analyse des données confirme l'existence de cette mise en tension, dont la traduction concrète soulève de nombreuses interrogations. En voilà quelques exemples tirés des cas étudiés, pour chaque dimension et sans souci d'exhaustivité :

- Contexte : quelle est l'autonomie réelle de l'îlot par rapport à l'équipe et à l'atelier ?
- Finalité pour les îlots, les équipes, les projets : ces unités constituent-elles de minicollectifs en compétition pour des résultats immédiats ou sont-elles des pièces pour la construction d'une organisation robuste reposant sur des entités autonomes soucieuses de l'intégration de ses membres et du rapport aux autres collectifs ?
- Critères de performance : comment assurer le phasage (temporalité homogène) entre le développement des compétences, notamment collectives, requises par réflexivité avec l'atteinte des résultats immédiats ?
- Rapport à l'individu et au collectif : le caractère prescrit des contributions individuelles et collectives permet-il le développement des potentiels individuels et collectifs, et notamment la transmission individuelle et la validation collective de savoirs ?

Les processus d'apprentissages organisationnels dépendent des décisions d'évaluation de la performance, tant au niveau des individus que des groupes de l'organisation. Dans la grande entreprise comme dans les deux PME, ils sont organisés par nécessité, en interaction avec la réalité observée sur le terrain. Le groupe fait face à la prescription du résultat à atteindre, mais aussi à l'incertitude des aléas quotidiens. Collectivement, des solutions doivent être déployées, ce qui suppose à la fois un développement des savoir-faire collectifs, mais aussi une répartition explicite et tacite des rôles dévolus à chaque entité. À partir des compétences de chacun de ses membres, la structure évolue organiquement pour répondre à des impératifs exigeants. Il en résulte une pression du groupe sur chacun de ses membres pour accéder à une maîtrise du nouveau rôle qui lui est attribué par l'acquisition d'un savoir-faire différent. Les modes d'intériorisation qui sous-tendent ce type d'apprentissage sont mixtes : incorporation et routinisation dans l'urgence des situations de travail et de la répétition des tâches, opportunités d'introjection et enrichissement identitaire en cas de développement personnel avéré.

On voit que le système est mis en tension par l'hybridation née de la prescription d'objectifs et de normes multiples : résultats / processus, performance individuelle / collective, compétences technique / comportementale (notamment relationnelle). Cette tension peut être dommageable pour la construction des capacités individuelles garanties par le collectif (Zimmermann, 2011). En effet, celles-ci doivent se recomposer sans cesse, tout en étant écartelées entre des impératifs hétérogènes, voire contradictoires, où l'individu est évalué selon ses compétences et non plus selon ses activités, en termes de savoir et pouvoir d'action dans des environnements peu confinés.

Ce type d'apprentissage pose donc deux problèmes fondamentaux. Le premier est que les apprentissages collectifs correspondant à la constitution de compétences collectives ou d'expertise ne sont pas lisibles par la hiérarchie, car ils ne sont pas rapportés à l'évolution des contenus d'activité et des coopérations entre individus en relation avec les tâches, missions et outils. Le deuxième est que ce mode de gestion hybride n'est pas nécessairement garant d'une sécurisation du parcours professionnel des individus. Ces deux problèmes surgissent néanmoins à des niveaux différents dans les trois entreprises.

Dans la grande entreprise, la sécurisation du parcours est liée à l'importance du cloisonnement entre l'îlot et les autres services de l'entreprise. Le développement personnel, également traité par l'évaluation de la performance individuelle, laisse ouverte la question des apprentissages organisationnels, permettant une construction de la capacité professionnelle de l'individu faisant équivalence dans un espace plus large que l'ensemble des îlots, qu'il soit interne à l'entreprise ou externe. Car dans ce type d'industrie, la menace de délocalisation ou de rupture technologique est un risque réel pesant sur le parcours du salarié.

Par ailleurs, si dans la grande entreprise, au niveau de la réorganisation de l'îlot, le collectif de travail et les relations de coopération apparaissent comme des objectifs explicites de la gestion des compétences et l'évaluation des performances, on observe que cet apprentissage organisationnel s'opère après une phase de déstructuration des collectifs existants. La situation est différente dans les deux PME observées. Mécatronix se situe dans une position intermédiaire du point de vue de la déstructuration d'une communauté de pratique au niveau des ingénieurs et techniciens : le fondateur n'est plus propriétaire et il a quitté l'entreprise après en avoir cédé une partie : « *Au début c'était le modèle de la famille du fondateur, ça marque une entreprise, c'était le père de famille*, […] *le chauvinisme marseillais : ça a été un choc de cultures violents. Aujourd'hui, le processus de finance alourdit la gestion, néanmoins les salariés se rendent compte que cela sert*[7]. » Plusieurs vagues de rationalisation de l'organisation, avec des plans sociaux, se sont alors succédées. Il subsiste de la communauté de pratique des experts de haut niveau dont on recherche à transférer le savoir

7. Verbatim d'une responsable des ressources humaines en provenance de grande entreprise et recrutée peu après le départ du fondateur.

vers des novices sans pour autant que l'outillage en gestion des compétences et évaluation des performances soit reconnu comme un média efficace pour évaluer les expertises et pour organiser, motiver et garantir les transmissions de connaissances des experts vers les novices. Pour cette PME, où l'innovation et le développement sont intensifs, l'efficacité de l'apprentissage « sur le tas » dans le transfert direct de connaissances pose problèmes. Ce sont en effet les qualités personnelles et notamment relationnelles des novices et le mode de l'affect qui régissent ces transferts (Rhodes *et al.*, 2008 ; Levin *et al.*, 2010), d'où des exigences de profil au recrutement très élevées et sélectives sur le marché du travail.

Enfin, Comprimair représente la PME innovante et ingénieuse dans ses services et techniques encore détenue par son propriétaire soucieux des relations de coopération, de la légitimité des prescriptions croisées et des transmissions « sur le tas » des savoirs ingénieux des plus anciens acquis par l'expérience (Starbuck, 1992). L'intégration de règles de gestion des compétences et d'évaluation de la performance individuelle se plie aux exigences tacites de reproduction de la communauté de pratique et reste appliquée de façon souple permettant le développement des capacités personnelles. L'impératif reste pour cette PME de recruter des employés technico-commerciaux et surtout des techniciens mécaniciens travaillant dans des conditions d'atelier physiquement pénibles (« *mains dans la graisse, machines chaudes l'hiver et très chaudes l'été, pas évident à trouver, ceux qu'on trouve restent*[8] »).

Nous rejoignons ici les analyses de Dejours (2003), qui ne sont pas un réquisitoire contre l'évaluation mais une critique de ses mésusages. De ces observations surgit également l'hypothèse d'une difficulté à inventer un autre modèle de pilotage de la performance au travail au-delà d'un apprentissage par les instruments de gestion des compétences. Ce modèle, qui existe dans la pratique de certaines entreprises, pourrait être fondé sur de nouvelles connaissances gestionnaires génériques sur ce qui détermine le rapport au savoir des individus et des collectifs, et donc leurs capacités vues comme matrice de la mise en œuvre de la compétence (Zimmermann, 2011).

CONCLUSION

Cette étude montre que la performance au travail contemporaine peut relever d'un système de gestion d'envergure qui ne se réduit pas seulement à l'évaluation mais l'intègre pleinement. La fixation des objectifs, certes, mais aussi la gestion des compétences, de la formation, de la reconnaissance, de la dynamique de groupe placent ce thème au cœur de l'organisation et des modes managériaux.

8. Verbatim du dirigeant créateur de l'entreprise.

L'enjeu apparaît donc stratégique pour l'organisation à l'heure où les incertitudes requièrent une mobilisation de ses membres sous la forme d'une mise en tension de ceux-ci. Les risques qu'encourent les identités, les parcours individuels et les solidarités professionnelles sont significatifs face à cette hybridation. Le questionnement du gestionnaire porte sur la gestion d'une tension acceptée par les membres de l'organisation et au-delà, sur un compromis entre compétitivité et structuration des capacités et des parcours individuels. C'est dans cette cohérence entre les exigences de l'organisation et celles de ses membres que se situe la seule voie possible par laquelle le gestionnaire peut animer un collectif vers une performance durable. En définitive, on peut évoquer cette perspective de cohérence comme la négociation et la contractualisation de l'organisation avec chacun de ses membres, mais aussi avec leurs représentants, portant sur une approche négociée et acceptable de la performance pour les différents niveaux de l'entreprise et ses parties prenantes. Cette voie peut sembler particulièrement étroite, difficile.

Si cette contractualisation est toujours à renouveler, c'est pourtant bien le processus de valorisation de la performance au travail et de construction des capacités individuelles et collectives qui semble – paradoxalement – le plus durable.

BIBLIOGRAPHIE

ABRAHAM, N. et M. TOROK (1978). *L'écorce et le noyau*, Paris, Aubier Flammarion.

AOKI, M. (1990). « Toward an economic model of the Japanese firm », *Journal of Economic Literature*, vol. 28, p. 1-27.

ARGOTE, L. et P. INGRAM (2000). « Knowledge transfer in organizations : Learning from the experience of others », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 82, n° 1, p. 150-169.

ARGOTE, L. et E. MIRON-SPEKTOR (2011). « Organizational learning : From experience to knowledge », *Organization Science*, vol. 22, n° 5, p. 1123-1137.

AUBRET, J., P. GILBERT et F. PIGEYRE (1993). *Savoir et pouvoir : les compétences en question*, Paris, Presses universitaires de France.

BARNARD, C.I. et K.R. ANDREWS (1938). *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press.

BENHAMOU, S. et M.A. DIAYE (2011). « Pratiques de gestion des ressources humaines et bien-être au travail : le cas des entretiens individuels d'évaluation en France », *Centre d'analyse stratégique*, septembre, n° 239.

BOSQUET, R. (1969). « Évolution des objectifs : affinement des techniques », *Personnel*, mai.

CADIN, L., F. GUÉRIN et F. PIGEYRE (2002). *Gestion des ressources humaines*, Paris, Dunod.

COURPASSON, D. (2000). *L'action contrainte : organisations libérales et domination*, Paris, Presses universitaires de France.

CRIFO-TILLET P., M.A. DIAYE et N. GREENAN (2003). « Pourquoi les entreprises évaluent-elles individuellement leurs salariés ? », *Document de travail*, nº 21, février, <http://www.cee-recherche.fr>.

CROSSAN, M., H. LANE et R. WHITE (1999). « An organizational learning framework : From intuition to institution », *Academy of Management Review*, vol. 24, nº 3, p. 522-537.

DAVEL, E. et D.-G. TREMBLAY (2011). *Formation et apprentissage organisationnel : la vitalité de la pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

DE GAULEJAC, V. (2005). *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil.

DE LA VEGA, X. (2004). « L'évaluation du travail en question », *Sciences humaines*, nº 154, <http://www.scienceshumaines.com/l-evaluation-du-travail-en-question_fr_4429.html>.

DEJOURS, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, INRA Éditions.

DRUCKER, P.F. (1954). *The Practice of Management*, New York, Harper & Row.

DRUCKER, P.F (1977). *La nouvelle pratique de la direction des entreprises*, Paris, Éditions d'Organisation.

DRUCKER, P.F. (1999). « *L'avenir du management* », Paris, Village Mondial, p. 40-41.

DUBAR, C. (1996). « La sociologie du travail face à la compétence et à la qualification », *Sociologie du travail*, nº 3.

DUGUÉ, E. (1994). « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté », *Sociologie du travail*, nº 3.

GADILLE M. et J. MACHADO (2010). « La formation dans les PME : rapport au savoir et division du travail », *Éducation permanente*, nº 182, p. 107-121.

GHERARDI, S. et D. NICOLINI (2000). « The organizational learning of safety in communities of practice », *Journal of Management Inquiry*, vol. 9, nº 1, p. 7-18.

HATCHUEL, A., P. LE MASSON et B. WEIL (2002). « De la gestion des connaissances aux organisations orientées conception », *Revue internationale des sciences sociales*, vol. 171, nº 1, p. 29-42.

HÉMARD, C. (2009). « L'évaluation individuelle des salariés, un rituel inutile ? », *Association des professionnels en sociologie de l'entreprise*, journée d'étude du 23 septembre.

JAUJARD, F. (2010). « Le rôle, concept opératoire de gestion du changement organisationnel par la transition individuelle », *Revue française de gestion*, vol. 37, nº 214.

KOCHAN, T.A. et P. OSTERMAN (1994). *The Mutual Gain Enterprise*, Boston, Harvard Business School Publications.

LE BOTERF, G. (2000). *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Éditions d'Organisation.

LEVIN, D.Z. *et al.* (2010). « The role of affect in knowledge transfer », *Group Dynamics : Theory, Research and Practice*, vol. 14, nº 2, p. 123-142.

MARCH, J.G. (2004). « La logique du jeu : l'exemple de la haute compétition », dans E. Friedberg (dir.), *Decision Making*, Paris, R&O Multimedia.

MAYO, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Cambridge, Harvard University Press.

MOLINIER, P. (2006). *Les enjeux psychiques du travail*, Paris, Payot et Rivages.

MOTOWIDLO, S.J. (2003). « Job performance », dans W.C. Borman *et al.* (dir.), *Handbook of Psychology*, Hoboken, John Wiley & Sons.

OUCHI, W.G. (1980). « Markets, bureaucracies and clans », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, p. 129-141.

POITOU, J.P. (1996). « La gestion des connaissances comme condition et résultat de l'activité industrielle », *Intellectica*, vol. 1, nº 22, p. 185-202.

REYNAUD, J.D. (1997). *Les règles du jeu*, Paris, Armand Colin.

REYNAUD, J.D. (2001). « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, vol. 43, nº 1.

REYNAUD, J.D. et E. REYNAUD (1996). « La régulation des marchés internes du travail », *Revue française de sociologie*, janvier-février.

REYRE, G. (2007). *L'évaluation du personnel : histoire d'une mal-posture*, Paris, L'Harmattan, coll. « Entreprise et management ».

RHODES, J. *et al.* (2008). « Factors influencing organizational knowledge transfer : Implication for corporate performance », *Journal of Knowledge Management*, vol. 12, nº 3, p. 84-100.

STARBUCK, W.R. (1992). « Learning by knowledge-intensive firms », *Journal of Management Studies*, vol. 29, nº 6, p. 713-740.

TESSIER, N. *et al.* (2008). « Sous l'épée de Damoclès : l'évaluation, entre performance individuelle et dynamique collective », *29e Congrès AGRH*, du 9 au 12 novembre 2008.

WENGER, E., R. MCDERMOTT et W.M. SNYDER (2002). *Cultivating Communities of Practice : A Guide To Managing Knowledge*, Boston, Harvard Business School Press.

ZIMMERMANN, B. (2011). *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Paris, Economica.

Formation du jugement sur la compétence et formes d'évaluation de la performance au travail

Mircea Vultur

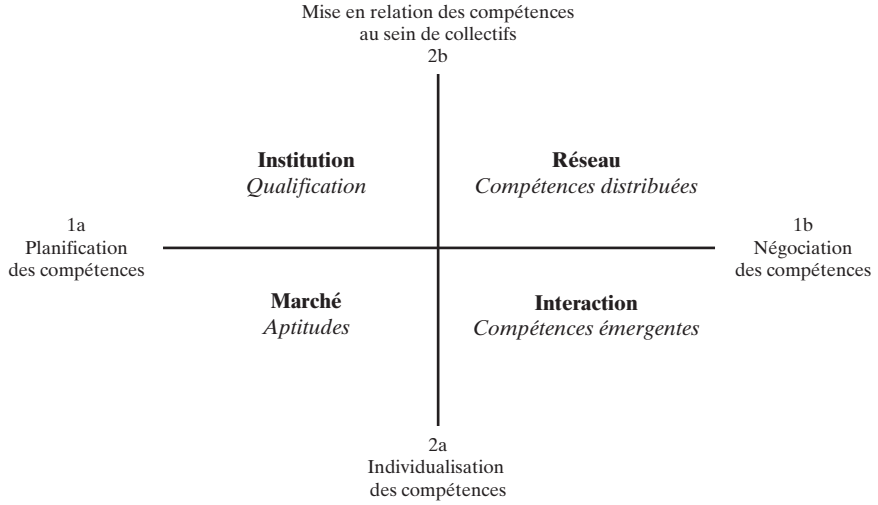
Ce chapitre portera sur deux thèmes interreliés : la formation du jugement sur la compétence des candidats à l'embauche et l'évaluation de la performance des employés au travail. L'analyse de ces thèmes a été faite à partir d'un matériau empirique constitué de 32 entrevues réalisées en 2007 et 2008 avec des directeurs de ressources humaines des entreprises de la région de Québec[1]. Dans un premier temps, nous analyserons la formation du jugement sur les compétences des candidats à l'embauche, c'est-à-dire les éléments susceptibles d'orienter la décision d'un recruteur de retenir ou de refuser un candidat. Dans un deuxième temps, nous exposerons les raisons pour lesquelles on procède à l'évaluation des candidats à l'embauche et des employés et les différentes formes de l'évaluation de la performance au travail, pour finir, en conclusion, avec quelques interrogations et pistes de réflexions.

1. L'échantillon des entreprises qui ont fait l'objet de l'enquête par entretien semi-dirigé a été constitué de façon à rendre compte de la diversité des pratiques des entreprises en matière de recrutement et d'évaluation, sans objectif de représentativité statistique. Celui-ci était composé de 30 entreprises, soit 9 grandes entreprises de plus de 500 employés et 21 petites et moyennes entreprises (PME) (11 des PME comptaient moins de 99 employés et 10 avaient un effectif compris entre 110 et 499 employés). Les entreprises œuvraient dans le secteur privé (17) et parapublic (6) et étaient spécialisées dans la production de biens (fabrication d'appareils de haute technologie, de produits alimentaires, de laveurs/décontamineurs, de portes et de comptoirs, d'équipements de sport d'hiver) et dans les activités de services telles que la distribution de produits de quincaillerie et de matériaux de construction, l'immobilier, le gardiennage et la sécurité privée, la recherche et le développement en optique et photonique, l'éducation et l'enseignement, la location de salles, les soins de santé privés, la conciergerie, le conseil en environnement, le secteur hospitalier, la distribution de produits de ventilation, les plans et devis d'architecture, le génie civil (dessin technique et arpentage) et le développement de produits assisté par ordinateur.

1. LA FORMATION DU JUGEMENT SUR LES COMPÉTENCES DANS LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT

L'analyse que nous avons faite des situations d'exercice du jugement sur les compétences des candidats à l'embauche indique que ce jugement varie considérablement d'un recruteur à l'autre et d'un type d'entreprise à l'autre. La compétence est soumise à des évaluations subjectives et à des principes d'évaluation différents selon le profil des recruteurs et le type d'entreprise. Nous ferons la démonstration de ce constat en utilisant le modèle des quatre formes types de recrutement (ou régimes d'action des recruteurs) établi par Eymard-Duvernay et Marchal (1997), qui a été adapté aux fins de la présente analyse. Ce modèle met en lien des situations opposées d'exercice du jugement qui se répartissent sur deux axes, l'un horizontal et l'autre vertical, comme l'indique la figure 1.

FIGURE 1
Les formes types de recrutement selon Eymard-Duvernay et Marchal



Sur le premier axe, horizontal, nous avons affaire à deux situations d'exercice du jugement : 1a) le jugement est guidé par des règles préétablies (par exemple, une limite d'âge, un niveau de formation établi à l'avance, un certain type d'expérience, etc.) et 1b) le jugement émerge au cours de l'interaction (par exemple, au cours d'un entretien durant lequel le candidat révèle ses qualités et les recruteurs leurs intérêts). Chacune de ces deux situations renvoie à des compétences différentes. Dans la situation 1a, on peut parler de compétences planifiées tandis que dans la situation 1b, ce sont des compétences négociées. Sur le deuxième axe, vertical, on retrouve également deux situations dans l'exercice du jugement : la première ancre la compétence dans l'individu (2a),

tandis que la deuxième privilégie le fondement collectif de la compétence (2b). Sur cet axe, les recruteurs accordent de l'importance soit aux aptitudes et aux habiletés individuelles, soit au parcours scolaire et aux diplômes, reconnus et certifiés. Le croisement de ces deux axes permet de distinguer quatre formes types de recrutement, qui renvoient chacune à une forme de jugement et à un type de compétences différents : le marché, l'institution, le réseau, l'interaction. L'importance relative de chacune de ces quatre formes types de recrutement dans l'ensemble de l'échantillon des entreprises qui ont fait l'objet de notre recherche, de même que les éléments qui les caractérisent et qui se retrouvent dans la pratique des recruteurs interrogés, seront mis en relief dans les sections qui suivent.

1.1. Les quatre formes types de recrutement : leur importance relative et leurs caractéristiques

En considérant la taille et le secteur d'activité des entreprises, nous avons pu établir, à l'intérieur de l'échantillon, l'importance relative de chaque forme type de recrutement ainsi que leurs caractéristiques respectives[2] :

La forme type « marché »

La forme type « marché » est la plus fréquente, étant présente dans 12 entreprises de l'ensemble de l'échantillon. Elle se retrouve, de façon plus importante, dans les entreprises de production de biens (4/7) et de services privés (7/17), et dans les petites (3/11) et moyennes entreprises (7/10). Dans cette forme type de recrutement, le jugement est guidé par des règles préétablies, mais il ancre la compétence dans l'individu. Elle se manifeste par le recours à des critères standard comme l'âge ou l'expérience, avec une prépondérance donnée au type d'expérience et à l'entreprise où le candidat a acquis cette expérience. Les candidats sont évalués en fonction de différents points de repère et leur présence ou leur absence est interprétée par les recruteurs comme des « indicateurs de qualité ». Si les règles institutionnelles jouent dans une certaine mesure, ce sont surtout les aptitudes et les capacités individuelles des candidats et leur performance dans le système productif qui retiennent particulièrement l'attention des recruteurs. Le diplôme sert plutôt comme base pour faciliter la présélection et sa valeur est fortement relativisée, comme en témoigne l'extrait d'entrevue ci-dessous :

2. Pour ce faire, nous avons cerné, dans le discours des recruteurs interviewés, les éléments auxquels ils accordent le plus d'importance au moment de la sélection des candidats à l'embauche et les références faites à des façons de juger les candidats. Nous avons ainsi repéré ceux pour qui le jugement s'effectue indépendamment de la personnalité du candidat et ceux pour qui le jugement se forge *in situ* à l'aide de repères liés à sa personnalité.

Q Durant le recrutement, est-ce que vous accordez plus d'importance au diplôme, à l'expérience ou aux caractéristiques personnelles des candidats ?

R *On va favoriser l'expérience. Le diplôme est pris en considération, mais on va l'évaluer dans le profil de ce que l'on cherche, puis ça va être une barre qu'on va essayer de respecter.* […] *La formation est seulement un critère de base du profil. Ça nous permet de faire une présélection rapide au niveau des CV mais après, nous valorisons pas mal l'expérience; et pas n'importe quel type d'expérience. Nous regardons les entreprises dans lesquelles le candidat a travaillé* (E19S2P)[3].

Les derniers propos de ce directeur des ressources humaines (DRH) suggèrent qu'il n'est pas exclu que, dans certains cas, l'expérience acquise dans une entreprise ou dans un emploi donné soit jugée comme un signal négatif. Le décodage de la valeur de l'expérience se fait ici à travers le filtre de l'entreprise dans laquelle l'expérience a été acquise par le candidat (Vincens, 2001). Ce n'est pas le discours de l'individu sur son expérience qui est pris en considération, mais le type d'entreprise et l'image que cette entreprise a aux yeux du recruteur.

À noter que dans cette forme type de recrutement, d'autres éléments comme le chômage de longue durée, l'instabilité professionnelle ou les activités extraprofessionnelles constituent des appuis importants dans la formation du jugement sur les qualités d'un candidat à l'embauche. C'est le cas par exemple d'un DRH dans une entreprise de services qui compte 350 employés, pour qui le chômage de longue durée vécu par un candidat et perceptible dans son CV est un critère discriminant pour juger de ses qualités :

Q Est-ce que vous considérez que le chômage de longue durée indiqué dans un CV peut avoir un effet négatif pour un candidat ?

R *Oui, c'est plate à dire, mais je serais porté à croire que oui. La première idée qui me vient à l'esprit c'est bien simple : on regarde ça puis on dit : Pourquoi ?*

Q Est-ce que vous invitez quand même le candidat à passer une entrevue ?

R *Ça dépend des offres qu'on a reçues. Si on est en pénurie de candidats, oui. Je ne vous dis pas que dans ce temps-là, c'est assurément qu'on les embauche. Absolument pas ! Par contre, on va pousser plus loin l'entrevue pour vérifier pourquoi les choses se sont passées ainsi (E11S2P).*

L'instabilité professionnelle ou le cumul de plusieurs emplois sur une courte période peut également nuire à un candidat lors du recrutement, comme c'est le cas dans cette entreprise de production de biens qui compte plus de 100 employés :

Q L'instabilité professionnelle peut-elle jouer dans le processus de recrutement ?

R *Oui, dans le sens qu'on a affaire ici à ce que dans le jargon on appelle des « sauterelles ». Quand les gens changent de job deux, trois fois en trois ans, ça peut aller, mais quand tu as un CV rempli de jobs qui ne durent toujours rien que deux mois, ça s'arrête là. C'est sûr que nous n'embauchons pas beaucoup, mais quand*

3. Les chiffres et les lettres entre parenthèses renvoient, pour chacun des exemples cités, au numéro de code des entrevues.

on embauche, on veut qu'une relation d'affaires se bâtisse. On investit dans le candidat, on le forme. Comme la majorité des candidats qu'on a ici n'ont aucune connaissance dans notre domaine, bien ça nous oblige à investir un peu plus dans la personne choisie. On ne veut pas faire ça pour six mois, un an, deux ans. On veut être capable de rentabiliser cet investissement, puis de profiter du travailleur qu'on forme. Si j'ai un CV, et j'observe que la personne a eu dix jobs en six ans, ça a un impact négatif (E14B2P).

Certains recruteurs vont également explorer les activités extraprofessionnelles et les loisirs du candidat en faisant des rapprochements avec ses aptitudes. C'est le cas de ce DRH qui œuvre dans une entreprise de services dénombrant plus de 500 employés :

Q Est-ce que vous tenez compte de ce qu'un jeune candidat vit en dehors de l'emploi ?

R *Évidemment. Par exemple, si le gars est responsable d'une équipe de hockey, c'est un indicateur positif. Dans mon cas, j'en tiens compte beaucoup.*

Q Pour quelles raisons ?

R *Parce que ça montre la capacité de s'impliquer puis de s'engager dans quelque chose. C'est une forme de leadership. Si c'est quelqu'un qui ne fait jamais rien, si sa grande activité c'est de manger du pop-corn en écoutant des films, il a des chances d'être de même dans la vie au travail. Il y a beaucoup d'adéquations entre les deux (E01S3P).*

En situation de « marché », les responsables de l'embauche ont donc tendance à exclure les candidats en fonction de critères comme le type d'expérience, la stabilité professionnelle, la durée du chômage ou les activités extraprofessionnelles. L'évaluation de ces éléments se fait sur des critères de pré-jugement généraux et contribue, indirectement, au maintien au chômage de longue durée de certains demandeurs d'emploi (Salognon, 2005). Le recruteur apparaît dans ce cadre non pas comme un « juge » devant justifier par des règles définies à l'avance sa décision de sélectionner ou non un candidat, mais comme un agent dont le principe d'action est l'intérêt de l'entreprise sous son aspect de mise en relation des capacités des individus et des situations professionnelles précises. Il est un « sélectionneur » et sa préoccupation n'est pas forcément d'être juste à l'égard de chaque candidat. De ce point de vue, la forme type « marché » est la plus discriminatoire, car elle favorise les critères qui maximisent les différences entre les individus et contribue à maintenir en chômage certaines catégories de personnes qu'on considère « inaptes ».

La forme type « institution »

Les entreprises qui privilégient la forme type de recrutement « institution » (7 sur 30) sont principalement des organisations parapubliques et des entreprises de plus de 500 employés. Souvent régi par des conventions collectives et des règles internes, le processus de recrutement, tel que le décrivent les DRH interrogés, apparaît comme rigoureux et élaboré avec un souci d'objectivité

et une préoccupation pour la justification des pratiques d'embauche. C'est la raison pour laquelle les certifications scolaires et les attestations de formation apparaissent comme des critères importants, permettant de « maintenir les candidats à distance » et de juger leurs compétences sur la base d'éléments objectifs. Le jugement repose fortement sur les qualifications certifiées (le diplôme), notamment en raison du fait qu'elles correspondent à des critères obligatoires imposés par les règles de l'entreprise ou par les conventions collectives qui régissent son fonctionnement. Pour chaque catégorie d'emploi, les compétences et les qualifications sont définies à l'intérieur d'un profil de poste. Le processus de recrutement suit alors des règles préétablies et comprend des outils de sélection validés et éprouvés de façon à établir des équivalences entre les compétences exigées par le poste à combler et les qualifications du candidat. C'est le cas par exemple dans cette organisation parapublique du secteur de l'éducation qui compte plus de 500 employés :

> *Nous appliquons un schéma bien défini pour faire le recrutement. On a la présélection, puis on a l'entrevue. Pour des postes de cadres, on fait faire des évaluations de potentiel. À la base, c'est la présélection qui se fait avec le comité de sélection pour que ce soit fait de façon équitable. Ensuite, on a une grille d'entrevue. La grille d'entrevue comprend des questions qui vont faire référence à l'ensemble de nos critères. On a des réponses attendues, pas des réponses toutes faites, mais des éléments de réponse qu'on doit entendre. Pour certains corps d'emploi, dont le personnel de bureau, on a une batterie de tests pour vérifier leurs compétences sur le plan de l'ordinateur, du français, de la connaissance des logiciels comme Word, Excel, etc. L'examen de français est obligatoire pour tous les candidats, à partir du personnel de soutien jusqu'aux cadres* (E08S3PP).

Pour évaluer les candidats, les recruteurs s'appuient sur les assises collectives que représentent les diplômes, qui sont considérés comme des attestations de compétence. Cette situation s'explique principalement par le fait qu'il existe des correspondances entre la définition des postes de travail et les titres professionnels. Cela n'élimine pas le recours à des outils qui permettent d'approfondir l'évaluation, mais les recruteurs des entreprises qui privilégient cette forme type de recrutement veillent à l'égalité de traitement des candidats, ce qui exclut, dans la plupart des cas, les références à des réseaux de relations personnelles.

La forme type « réseau »

La forme type « réseau » est présente surtout dans les entreprises de services privés et dans les petites entreprises qui comptent moins de 100 employés (6 sur 30). Ces entreprises œuvrent majoritairement dans des secteurs de pointe qui exigent souvent une spécialisation particulière : ingénierie, recherche physique, architecture, informatique. Les recruteurs de ces entreprises recherchent des candidats qui ont un profil particulier, une expertise dans ces domaines et une expérience sur le marché du travail. Cette forme type de recrutement est efficace notamment si les demandeurs d'emploi disposent d'un bon réseau de relations et de fortes compétences relationnelles. Pour les recruteurs, elle permet de réduire

les coûts associés au recrutement ; ils sélectionnent, parmi un nombre restreint, les candidats suggérés par les membres de leur entourage plutôt que d'explorer l'ensemble du marché du travail. En tant que « producteur de confiance », le réseau contribue ainsi à diminuer les risques du recrutement, notamment s'il est mis à contribution sur le marché interne de l'entreprise. Le recours au « marché interne », tant pour recruter un employé que pour avoir des recommandations de candidatures pour un poste à pourvoir, s'avère profitable pour les deux parties, comme c'est le cas, par exemple, au sein de cette entreprise de services qui compte moins de 500 employés :

> *Nos meilleurs candidats et nos meilleurs recruteurs, ce sont nos travailleurs à l'interne, ce sont nos propres employés.* […] *Nous les connaissons et les gens se connaissent. Lorsqu'on a des emplois disponibles, on avertit tout le monde à l'interne. Quelqu'un de l'intérieur pourrait se présenter ; sinon, les gens disent « telle personne, je ne sais pas si elle est disponible, mais avec le profil que vous recherchez, laissez-moi vérifier si elle est disponible pour s'en venir dans notre entreprise ». On a beaucoup de travailleurs qu'on a trouvés ainsi référés par nos employés* (E04S2P).

La forme type réseau privilégie fortement le marché interne de l'entreprise pour des raisons liées au jugement sur la valeur de l'expérience. En effet, comme l'expérience ne se mesure pas à l'aide d'un critère unique (la durée passée au travail, par exemple) et qu'elle est propre à chaque individu, « l'employeur qui examine une candidature doit se faire une opinion sur la signification réelle de l'expérience du candidat ; il est donc peu étonnant que le travail accompli dans l'entreprise elle-même puisse être jugé plus facilement, d'où le rôle du marché interne » (Vincens, 2001, p. 26). Divers travaux de recherche soulignent d'ailleurs l'efficacité du recours aux réseaux du marché interne par rapport au recrutement sur le marché externe. Pour Karpik (1996), ce recours permet de réduire les incertitudes sur la qualité de la main-d'œuvre tandis que pour Granovetter (1995), il limite les risques d'erreurs. Selon ce dernier auteur, un recruteur qui mobilise les salariés de son entreprise pour repérer des candidats met en marche un double mécanisme d'efficacité : les salariés de l'entreprise ont intérêt à recommander des candidats de bonne qualité afin de ne pas avoir des problèmes par la suite, tandis que ceux qui sont recrutés ont intérêt à adopter un comportement conforme à la culture de l'entreprise en signe de reconnaissance envers ceux qui ont soutenu leur candidature. Pour l'entreprise, les risques de se tromper sont ainsi moins importants.

La forme type « interaction »

La forme type « interaction » se retrouve principalement dans les entreprises de production de biens et dans les petites entreprises (5 sur 30). Les aptitudes et les traits de personnalité du candidat sont très importants et ils sont évalués au moment de l'entrevue. Le recruteur mobilise dans une large mesure ses intuitions et ses perceptions. Aucune règle n'est établie lors du processus de

sélection et le diplôme retient très peu l'attention. L'« interaction » présente l'avantage d'être relativement économique, rapide et adaptée à des postes qui exigent un profil centré sur les aptitudes et les habiletés personnelles :

Q Pour le recrutement d'un employé, est-ce que vous accordez plus d'importance au diplôme, à l'expérience ou aux caractéristiques personnelles des candidats ?

R *C'est définitivement les caractéristiques personnelles.* […] *Ça prend une belle personnalité et de la débrouillardise. Je pense que si une personne a une bonne attitude, même s'il lui manque un peu de formation, on peut la former ici. Sa formation nous intéresse moins et ce que nous voulons savoir, c'est la manière dont elle agit au travail. On essaie de déceler ainsi son adaptation, sa capacité d'effort* (E17B1P).

Cette forme type de recrutement revient à recourir à un jugement établi durant l'entretien d'embauche et reposant sur des impressions et des perceptions subjectives qui seront consolidées ou, au contraire, atténuées par les attitudes du candidat, par sa gestuelle ou son apparence lors de l'entretien. Le *feeling* joue ici un rôle essentiel et vise à aller au-delà de la simple appréciation à partir des critères descriptifs qui apparaissent dans le CV (comme le diplôme ou l'expérience), pour poser un jugement sur un candidat selon son individualité et sa compatibilité avec un poste.

Q Quel rôle joue votre *feeling* dans votre jugement d'un candidat ?

R *Mon feeling est très important. Il devient un outil de recrutement carrément, parce que les candidats partent tous au même niveau. La question qui se pose est si j'ai le goût de travailler avec cette personne-là. On essaie de gratter un peu tout en essayant de voir qu'est-ce qu'il a fait avant. Est-il motivé ? Va-t-il « fitter » dans l'équipe ? Pouvoir travailler en équipe est pour moi très important. C'est certain que c'est subjectif, c'est par rapport à moi, par rapport à ce que j'aime. Je ne travaillerai pas avec une personne même si c'est la meilleure, si je ne la « sens » pas* (E25B1P).

Les recruteurs vont souvent légitimer l'emploi du *feeling* comme outil de jugement de par l'expérience qu'ils possèdent en matière de recrutement, en spécifiant qu'ils se trompent rarement en embauchant selon leur intuition subjective. *« Je suis sûr de mon coup, même si mes impressions sur le candidat sont très personnelles »*, nous dit un recruteur (E23S01P). Sélectionner au *feeling* ne signifie pas que le jugement sur les compétences est totalement arbitraire, mais plutôt que le recruteur n'obéit pas à des lois complètement rationnelles. Il pose plutôt un jugement par rapport à l'individualité du candidat et à sa compatibilité avec un poste qui est défini lui aussi dans son unicité.

En situation d'interaction, le jugement porté sur les compétences des candidats est donc subjectif et se construit au moment de l'entrevue selon les impressions des recruteurs. L'exclusion rapide d'un candidat durant le processus de recrutement est rare, puisque les compétences se négocient en « face à face » et que le jugement est porté par l'évaluateur plus que par les repères que constituent les diplômes ou l'expérience. Néanmoins, en interaction, le candidat doit prouver sa valeur et doit mettre à profit sa capacité à communiquer. La

réussite d'une interaction requiert la coopération des interlocuteurs et une forte activation de la part du candidat de ses compétences communicationnelles et conversationnelles. Cette activation est évidemment facilitée lorsque le candidat dispose d'expériences et de relations sensiblement similaires à celles du recruteur, ce qui permettra d'accorder leurs perspectives de discussion.

En somme, à la suite de l'application du modèle d'Eymard-Duvernay et Marchal (1997) aux entreprises étudiées, il nous apparaît possible d'associer à chacune des formes types de recrutement présentées plus haut, une forme idéale de jugement, comme l'illustre le tableau suivant :

TABLEAU 1

Correspondance entre les formes types de recrutement et les formes de jugement sur la compétence des candidats à l'embauche

Formes types de recrutement	Formes de jugement sur les compétences des candidats
Le marché	Jugement discriminatoire
L'institution	Jugement général
Le réseau	Jugement local
L'interaction	Jugement subjectif

Dans ce système de corrélations, chaque type de jugement prend une signification particulière. Ainsi, le jugement discriminatoire associé à la forme type « marché » n'a pas le sens négatif ou péjoratif qu'on serait tenté de lui donner, mais il représente plutôt une forme normale d'exercice de la rationalité, qui considère les compétences comme prévisibles et les attache à la personne qui est dotée d'un « potentiel » influençant sa capacité de travail et son efficacité productive. Comme le remarquait Eymard-Duvernay (1997, p. 22), les recruteurs sont dotés de rationalités différentes et « ce qui est rationnel dans un cadre conventionnel donné […], ne peut pas l'être dans un autre ». Dans la forme type « marché », les capacités d'un candidat sont plutôt envisagées dans une perspective statique et la sélection est fortement fondée sur l'exclusion durable des « inaptes ». Par contre, le jugement général spécifique à la forme type « institution » ne met pas en jeu les exclusions durables, parce que la compétence d'une personne est portée par une institution qui lui donne une assise collective. Le jugement local, pour sa part, est construit dans les réseaux et s'exerce en situation, favorisant les proches, alors que le jugement subjectif caractérisant l'interaction peut révéler les qualités d'un candidat jusqu'alors non valorisées dans d'autres milieux de travail.

2. L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE AU TRAVAIL

Une fois embauchés et supposément performants en conformité avec le type de jugement appliqué à leur situation, les employés sont soumis à des évaluations de cette performance dans le cadre d'une préoccupation générale des entreprises pour augmenter la qualité et la mobilisation de leur personnel. L'évaluation de la performance au travail fait partie du mécanisme de fonctionnement du marché interne de l'entreprise, s'inscrivant dans un processus d'affectation et de rémunération des employés. Elle repose sur un système de règles plus ou moins formalisées qui assure le lien fonctionnel entre l'entreprise et ses employés. Dans cette section, nous exposerons, à partir de notre matériel de recherche, les raisons pour lesquelles les entreprises font l'évaluation de leur personnel et les différentes formes sous lesquelles ce processus s'opérationnalise.

2.1. Pourquoi les entreprises procèdent-elles à l'évaluation du personnel ?

Trois raisons justifiant la pratique de l'évaluation du personnel sont ressorties du discours des DRH interrogés.

Premièrement, l'évaluation est faite dans le cadre d'une démarche de détermination des compétences internes qui doivent être en permanence actualisées et renouvelées par la formation en cours d'emploi. C'est le cas dans cette entreprise qui œuvre dans le domaine de l'ingénierie, dont le DRH nous explique :

> *L'évaluation sert à faire des mises au point avec l'employé, discuter de ses forces, de ses faiblesses, de son cheminement de carrière à court, moyen et long termes, de même que de ses attentes par rapport à la formation en cours d'emploi. Est-ce qu'il a besoin de formation spécifique ? Est-ce qu'il a des attentes par rapport à notre entreprise, par rapport aux outils qu'on devrait lui donner, comme les cours de langues, par exemple. Une fois par année, on fait le point sur ces questions* (E10S3P).

Le DRH d'une autre entreprise, spécialisée dans le développement de produits assisté par ordinateur, abonde dans le même sens :

> *L'évaluation nous donne la possibilité de voir les problèmes rencontrés et de cerner les besoins de notre entreprise en termes de compétence. Ça nous permet de corriger notre tir et de voir si la personne qu'on évalue éprouve certaines difficultés dans son travail ; ça va nous permettre de lui donner la formation adéquate, afin qu'elle soit plus compétente et à jour dans ses qualifications* (E23S01P).

La nécessité de faire l'évaluation des employés pour déterminer les aspects sur lesquels l'entreprise devrait intervenir en termes de formation revient de manière récurrente dans le discours des DRH, qui insistent sur l'idée que l'investissement dans la formation des employés rapporte à l'entreprise un rendement souvent supérieur aux autres types d'investissement.

En deuxième lieu, les entreprises procèdent à l'évaluation de leur personnel pour des fins de stimulation psychologique des employés. Le DRH d'une entreprise qui œuvre dans le domaine de l'impression et de la fabrication des affiches publicitaires en témoigne :

> *Pour nous, faire l'évaluation du personnel est une chose importante, parce que ça nous permet de bien voir le travail des employés et de les soutenir dans leur implication au travail. Nos employés sont fortement motivés en voyant qu'on regarde vraiment ce qu'ils font. L'évaluation sert aussi pour garder à jour les compétences de nos employés, analyser leurs forces et faiblesses afin de les diriger ensuite vers une formation correspondante. Mais pour un employé, c'est très valorisant d'évaluer et d'apprécier son travail, et ça le motive* (E27B1P).

Le même aspect motivationnel est souligné par le DRH d'une autre entreprise, qui œuvre dans le secteur de production de laveurs et de décontaminants :

> *Faire l'évaluation, c'est supposé « donner plus de gaz » à la personne. On dit à nos superviseurs : « Écoutez, lors de l'évaluation, vous avez une occasion en or, une fois par année, de remercier, de féliciter et d'encourager vos employés ». On a, majoritairement, d'excellents employés, mais ils ont besoin de se le faire dire, puis de se le faire écrire, écrire par nous dans un document. Ça les stimule beaucoup et leur motivation au travail est plus grande* (E15B2P).

Il semble donc que l'évaluation crée chez les employés des dispositions psychologiques positives et que lorsqu'ils estiment être jugés équitablement et sérieusement, ils adhèrent au système d'évaluation, en le considérant comme un moyen d'améliorer leurs performances et d'augmenter leur motivation.

En troisième lieu, l'évaluation est faite pour opérationnaliser le processus d'augmentation de la rémunération. L'augmentation du salaire suivant l'évaluation est utilisée par les entreprises en se basant sur l'idée que le salaire n'a pas pour seule fonction de rémunérer une contribution productive, mais qu'il joue aussi un rôle incitatif, étant positivement relié à l'effort des salariés. Le DRH d'une entreprise de services informatiques précise à cet égard :

> *L'évaluation permet de voir la progression des employés et d'établir ainsi des augmentations de salaire. Ces augmentations vont faire en sorte que l'employé sera ensuite plus motivé au travail* (E29S1P).

Pour le DRH d'une autre entreprise, qui œuvre dans le domaine informatique et offre ses services pour élaborer des logiciels dans le secteur des transports, l'évaluation sert le même but :

> *Nous faisons l'évaluation du personnel pour déterminer certaines augmentations de la rémunération. C'est le patron et son employé qui se rencontrent pour cela. En tant que DRH, je mets en place le processus : je bâtis les formulaires avec les gestionnaires et j'établis, pour chaque type de poste, le type de compétences qui sont importantes. À la suite de l'évaluation, on établit une révision salariale appropriée* (E26S1P).

2.2. Sous quelles formes l'évaluation se fait-elle et que mesure-t-on à travers ce processus ?

Dans un grand nombre d'entreprises, l'évaluation se fait de manière formelle, comme le précise ce DRH :

> *Nous faisons l'évaluation du personnel périodiquement et de manière très formelle. Chaque gestionnaire rencontre individuellement son employé. Il y a une fiche qui est remise à l'employé, qu'il remplit de son côté et que l'évaluateur analyse lors de leur rencontre. Il y a une mise en commun de la perception de l'évalué et de la perception de l'évaluateur. Ils en viennent à un consensus sur ce qui est à améliorer ; on précise les points forts et les points faibles. Par la suite, cette évaluation est signée par l'employé et par l'évaluateur d'un commun accord et elle est archivée dans le dossier de l'individu pour servir de base à la prochaine évaluation* (E10S3P).

Dans le processus formel d'évaluation, plusieurs entreprises procèdent, comme on l'a vu dans l'extrait d'entrevue ci-dessus, à une autoévaluation : les employés remplissent d'abord eux-mêmes un formulaire d'évaluation, avant de discuter de leur propre évaluation avec leur supérieur. C'est ainsi que se déroule l'évaluation dans cette entreprise qui fait la vente de produits de quincaillerie et de matériaux de construction, dont le DRH précise :

> *Nous avons un petit formulaire d'autoévaluation qui a été développé par la direction des ressources humaines. Le directeur donne le formulaire à l'employé une semaine ou deux à l'avance, et lui dit : « On va se voir pour ton évaluation dans deux semaines. Remplis-le de ton bord, et ensuite on va discuter »* (E01S3P).

On retrouve le même processus dans une autre entreprise, qui fabrique pour sa part des appareils de haute technologie :

> *Chez nous, l'employé fait d'abord sa propre autoévaluation. Le département des ressources humaines envoie à chaque employé un formulaire d'« autoévaluation » en lui donnant une date limite pour le remplir. Le superviseur reçoit, en même temps, l'évaluation à remplir pour son employé. Habituellement, l'employé remplit son autoévaluation, et il la remet au superviseur. Le superviseur remplit lui-même l'évaluation de l'employé et il le rencontre ensuite pour en discuter, pour voir les points forts, les points faibles, les points à améliorer, etc. L'employé doit signer le formulaire. S'il n'accepte pas le diagnostic de l'évaluateur sur les points à améliorer, il va y avoir, à ce moment-là, des échanges. Les ressources humaines peuvent être invitées à participer à ces échanges seulement s'il y a quelque chose qui accroche ; mais normalement, on n'a pas à intervenir, ça va très bien* (E05B3P).

En général, les DRH jugent ce procédé d'autoévaluation plus satisfaisant et constructif que les évaluations traditionnelles, « à direction unique », parce que les employés sont moins sur la défensive. Selon les dires des DRH, à la suite de l'évaluation, ces employés arrivent, dans une plus forte mesure, à améliorer leurs résultats.

Notons que certaines entreprises font seulement une évaluation ponctuelle et informelle. Elle concerne principalement les employés avec des problèmes d'intégration en entreprise ou des lacunes visibles de rendement au travail. C'est le cas dans cette organisation parapublique du domaine des soins de santé :

> *Nous ne pouvons pas faire une évaluation générale de l'ensemble de nos employés, parce qu'on n'a pas le temps de le faire ; on a un nombre trop élevé d'employés. Par contre, si on a un employé qui a des difficultés et avec qui on a des problèmes, cet employé va être évalué plus régulièrement, et on va lui donner de la formation en cours de route* (E28S3P).

En ce qui a trait à l'objet de l'évaluation, il ressort du discours des DRH interrogés qu'il est polyforme, mêlant des aspects liés à la personnalité de l'employé, à sa valeur professionnelle, à ses compétences, à son efficacité et à son rendement, au résultat de son travail. L'évaluation de la performance dépasse ainsi les seules considérations techniques et pratiques et fait des dimensions sociales et personnelles des éléments importants de la contribution professionnelle. Dans le processus d'évaluation, la valeur du travailleur est posée « au delà du travail » (Zimmermann, 2006).

CONCLUSION

Pour terminer, nous croyons utile d'ouvrir quelques pistes de réflexion. Attardons-nous d'abord à la question de la justesse du jugement sur la compétence d'un candidat à l'embauche et de l'évaluation de sa performance en cours d'emploi. Cette question implique l'analyse du rapport entre l'exercice de la rationalité et celui de la justice. Comme Eymard-Duvernay (2008) le souligne, dans le processus de sélection et d'évaluation, on est devant deux niveaux d'analyse : celui de la mesure et celui des principes de mesure. Généralement, on a tendance à faire la sélection et l'évaluation à l'aide de critères et d'outils de mesure construits rationnellement, mais ce processus est fortement influencé par la négociation entre des principes de mesure. Les outils de mesure et les principes qui guident leur mise en place et leur application sont deux choses différentes. Ainsi, l'évaluation ne relève jamais uniquement du principe de rationalité sur la base duquel on construit les outils de mesure. D'autres principes, de nature axiologique ou idéologique, sont mobilisés pour faire la sélection et l'évaluation du personnel, et ces principes sont incommensurables, car il n'existe pas une méta-unité de mesure qui les transcende. L'évaluateur ne fait pas que mettre en œuvre des outils de mesure construits rationnellement ; il mobilise aussi ses valeurs de même que l'idéologie de son entreprise, qui orientent son jugement et ses prises de décision. Il faut donc reconnaître la place des valeurs dans la sélection et l'évaluation de la main-d'œuvre, démarche qui relève d'une rationalité élargie. Dans ce sens, la compétence n'existe pas indépendamment des valeurs et du jugement de celui qui en atteste l'existence, c'est-à-dire du recruteur ou de l'évaluateur. Une étude qui prendrait en compte la socialisation

des personnes impliquées dans le processus de recrutement, leurs valeurs culturelles, familiales, voire religieuses, leurs représentations, leur histoire de vie et leur âge pourrait révéler des résultats intéressants.

En deuxième lieu, il faut s'interroger sur le processus de sélection et d'évaluation du personnel. On constate ainsi que l'évaluation de la performance au travail a lieu dans un environnement de forte incertitude qui a comme source trois éléments (Eymard-Duvernay, 2008) : *a*) la complexité de la performance, qui ne peut pas être ramenée à quelques dimensions simples à mesurer ; *b*) les caractéristiques du contexte dans lequel un individu travaille, la performance n'étant pas une propriété intrinsèque d'un individu ; *c*) la pluralité des critères d'évaluation de la performance, qui sont très différents d'une entreprise à l'autre.

Compte tenu de ces éléments, sur le plan pratique, les difficultés d'opérationnaliser l'évaluation sont ressorties fortement dans le discours de certains DRH interrogés[4]. Nous synthétisons quelques-unes de leurs interrogations à titre d'exemple : Comment évaluer individuellement un employé en cours d'emploi, alors que le travail se fait en équipe ? De quelle manière l'apprécier sur une période de temps donnée, alors que les priorités dans le processus de production changent assez rapidement ? Comment imputer l'échec à un travailleur alors que la prise de risque est parfois exigée par les directions des entreprises comme un élément potentiellement porteur de succès et que tout risque comporte une possibilité d'échec ? Ces interrogations convergent vers les questions de fond avec lesquelles nous concluerons ce chapitre et qui pourraient constituer un objet de réflexion pour les chercheurs et les gestionnaires des ressources humaines des entreprises : Comment décider des performances qui doivent être réaliser ? Doit-on prescrire des normes de performance ou non ? Si oui, de quelle nature doivent être ces normes et sur quelles bases faudrait-il les fixer afin de réduire la distance entre les normes de performance et la performance effective des travailleurs, entre le travail prescrit et le travail réel ? Le champ des réponses est ouvert.

BIBLIOGRAPHIE

BARRETTE, J. *et al.* (2002). « Les entreprises de haute technologie et leurs pratiques de recrutement, de sélection, d'évaluation du rendement et de rémunération », *Gestion*, vol. 27, nº 2, p. 54-66.

EYMARD-DUVERNAY, F. (2008). « Justesse et justice dans les recrutements », *Formation-Emploi*, nº 101, p. 55-69.

EYMARD-DUVERNAY, F. et E. MARCHAL (1997). *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métaillé.

4. Ces difficultés ont été également mises en évidence par les recherches de Barrette *et al.*, 2002.

GRANOVETTER, M. (1995). *Getting a Job. A Study of Contacts and Careers*, Chicago, University of Chicago Press.

KARPIK, L. (1996). « Dispositifs de confiance et engagements crédibles », *Sociologie du travail*, vol. 38, nº 4, p. 527-550.

SALOGNON, M. (2005). *Évaluation de la qualité du travail et chômage de longue durée*, Thèse pour le doctorat en sciences économiques, Paris X.

VINCENS, J. (2001). « Définir l'expérience professionnelle », *Travail et Emploi*, nº 85, p. 21-34.

ZIMMERMANN, B. (2006). « Employabilité et logique des compétences », dans R. Salais et R. Villeneuve (dir.), *Développer les capacités des hommes et des territoires en Europe*, Paris, Éditions Anact, p. 74-93.

La participation et la performance dans divers secteurs d'activité

Que nous dit l'enquête sur le milieu de travail et les employés ?

Diane-Gabrielle Tremblay et Elmustapha Najem

Les publications récentes sur la société et l'économie du savoir regorgent de mots clés et de formules diverses pour désigner la performance, la productivité, l'efficacité, le succès, la réussite ou l'excellence d'une entreprise. Par ailleurs, l'intérêt pour la mesure de la performance, même s'il n'est pas nouveau, connaît une intensification[1]. Face à cette profusion terminologique, il faut tenter de comprendre les concepts, de même que leurs similitudes et différences. Pour notre part, nous nous intéressons aux termes « efficacité » et « performance ». Il nous apparaît beaucoup plus convenable, à la lumière de notre recension de la littérature sur le sujet, de parler d'efficacité ou de performance que de productivité, lorsque l'on aborde cette question. En effet, le terme *productivité* renvoie à « production », qui renvoie lui-même à « produit ». Son utilisation peut nous cantonner dans une seule facette de la réalité organisationnelle, une facette qui ne correspond pas pleinement à la réalité de l'économie actuelle.

Dans cet article, nous allons étudier plus précisément l'effet potentiel de la participation des salariés sur la performance, et ce, à partir d'une analyse des données de l'Enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE). Mais auparavant, nous présentons quelques éléments issus de notre revue des écrits sur la performance organisationnelle, ses définitions et ses modèles.

1. Cette première section d'introduction est largement reprise de Tremblay et Audebrand (2003). Selon Kerssens-Van Drongelen et Bilderbeek (1999), cet intérêt « se reflète dans des articles dont le titre ou le résumé contiennent des mots comme efficacité, performance, succès, contrôle, surveillance, appréciation, mesure, tests de performance, audit, évaluation » (notre traduction).

1. DÉFINITIONS ET MODÈLES DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Une des définitions possibles de l'efficacité que l'on peut retenir est celle développée par Morin (1989) : l'efficacité est « un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation, et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle ». Cette définition est assez large, mais en même temps suffisamment précise pour mettre en évidence la complexité de la notion. En effet, cette définition exige que l'on accepte qu'une telle chose nommée performance ou « efficacité organisationnelle » n'existe pas en elle-même ; il s'agit en fait d'un construit résultant de représentations ou de prises de position à l'égard d'une organisation (Morin, Savoie et Beaudin, 1994). En ce sens, tout jugement, « même s'il est porté sur des résultats organisationnels, va refléter des préférences axiologiques et des intérêts politiques quant aux dimensions, critères et indicateurs de l'efficacité organisationnelle qui seront privilégiés » (Savoie et Morin, 2000).

Il y a quelques années, Lynn (1998) concluait son analyse sur la gestion et la mesure du capital intellectuel par un constat : la nature et les caractéristiques économiques du capital intellectuel sont si radicalement différentes de celles des actifs corporels ordinaires, qu'il faudrait changer de paradigme pour l'intégrer au corpus de la comptabilité financière. C'est, selon elle, dans la façon de voir la comptabilité que se trouve la source du problème actuel d'intégration des données financières et non financières, des biens tangibles et intangibles associés à la mesure de la performance. Cette position renforce celle qu'expriment plusieurs autres auteurs, pour qui la principale difficulté mettant un frein à un nécessaire renouveau est que les organisations ont peur de tout ce qui s'éloigne de la comptabilité, de la rationalité, du profit et de la rentabilité.

Les réflexions de Lynn (1998) et Martin (2000) mettent en relief les difficultés associées à la mesure de la performance dans l'économie du savoir. Plusieurs comptables et économistes voudraient tout simplement pouvoir assimiler la nouvelle économie du savoir dans leurs modèles traditionnels. Cependant, plutôt que de miser sur la capacité des structures actuelles à intégrer ou à assimiler les nouvelles informations provenant de l'extérieur, quelques auteurs évoquent la nécessité que les structures actuelles s'adaptent aux nouvelles réalités.

Dans le cadre d'un diagnostic de la performance organisationnelle, quel que soit le secteur d'activité, il faut distinguer conceptuellement les processus, les actions et les ressources de l'organisation des *résultats* des activités de cette dernière. En des termes simples, un modèle de la performance doit s'appuyer sur les extrants et non sur ce qui concourt à engendrer des extrants. Ainsi, le leadership des dirigeants, bien qu'essentiel à la réussite de l'entreprise, ne peut pas être considéré comme un résultat. La confusion entre les causes

et les résultats n'est pas toujours facile à éviter, mais il est souhaitable de ne pas tomber dans ce piège si l'on veut vraiment comprendre les sources de la performance, comme nous tenterons de le faire ici.

Nous avons fait une recension des écrits sur la performance et l'efficacité et force est de constater qu'aucun de ces modèles ne nous satisfait complètement. Quoi qu'il en soit, nous présenterons quelques modèles de performance avant de nous intéresser plus précisément à l'effet d'un facteur en particulier, la participation, sur la performance dans divers secteurs d'activité. Toutefois, même si nous aurions souhaité pouvoir inclure dans ce texte davantage d'éléments constitutifs de la performance et de facteurs potentiellement sources de cette performance, il nous faudra nous limiter aux variables présentes dans l'EMTE, qui est notre base de données de référence.

Nous allons donc passer en revue quelques modèles de référence, en nous fondant sur la recherche effectuée par Boulianne (1998, 2000) dans le cadre de sa thèse de doctorat portant sur l'élaboration d'un modèle de la performance organisationnelle. Ce dernier a recensé et comparé cinq modèles intégrateurs de mesure de la performance organisationnelle : la pyramide de la performance de Lynch et Cross (1991), la matrice des déterminants et des résultats de Fitzgerald *et al.* (1991, cité dans Boulianne, 2000), le tableau de bord (*balance scorecard*) de Kaplan et Norton (1992), le modèle de Morin, Savoie et Beaudin (1994) et le modèle de la performance d'Atkinson, Waterhouse et Wells (1997).

1.1. Les caractéristiques d'un modèle de la performance : dimensions, critères et indicateurs

Avant de décrire les modèles étudiés par Boulianne (1998, 2000), il nous apparaît nécessaire de distinguer les trois niveaux d'abstraction habituellement présents dans un modèle de la performance organisationnelle : 1) les **dimensions** qui servent à décrire le concept étudié ; 2) les **critères** qui définissent les dimensions, c'est-à-dire les indices qui servent de base aux jugements ; 3) les **indicateurs** qui servent à mesurer ou à apprécier de façon précise les critères (Morin, 1989, cité dans Tremblay et Audebrand, 2003).

Boulianne (1998, 2000) a répertorié huit dimensions de l'efficacité dans les différents modèles analysés : la dimension financière, le client, la gestion interne, l'innovation et l'apprentissage, les ressources humaines, l'efficience économique, la légitimité auprès de groupes externes et, finalement, la pérennité de l'organisation. Aucun des modèles analysés ne couvrait l'ensemble des huit dimensions.

Ces 8 dimensions répertoriées par Boulianne sont servies par 16 critères distincts : mobilisation du personnel, moral du personnel, rendement des employés, développement des employés, économie des ressources,

productivité, satisfaction des bailleurs de fonds, satisfaction de la clientèle, satisfaction des organismes régulateurs, satisfaction de la communauté, qualité du produit/service, rentabilité financière, compétitivité, flexibilité, livraison, innovation. Pour notre part, nous nous intéresserons surtout à la mobilisation ou à la participation du personnel, étant entendu qu'il est difficile de couvrir l'ensemble des dimensions, critères et indicateurs.

Boulianne (1998) a aussi répertorié plus de 124 indicateurs différents correspondant aux 16 critères et aux 8 dimensions évoqués plus haut. Ces indicateurs ne sont pas tous des résultats organisationnels tels que nous les avons définis plus haut et ils ne possèdent pas tous un niveau d'opérationnalité équivalent ; autrement dit, ils ne sont pas tous des indicateurs pertinents, disponibles, fiables et valides. Voyons maintenant quelques modèles de performance organisationnelle pour encadrer quelque peu les résultats que nous exposerons ensuite.

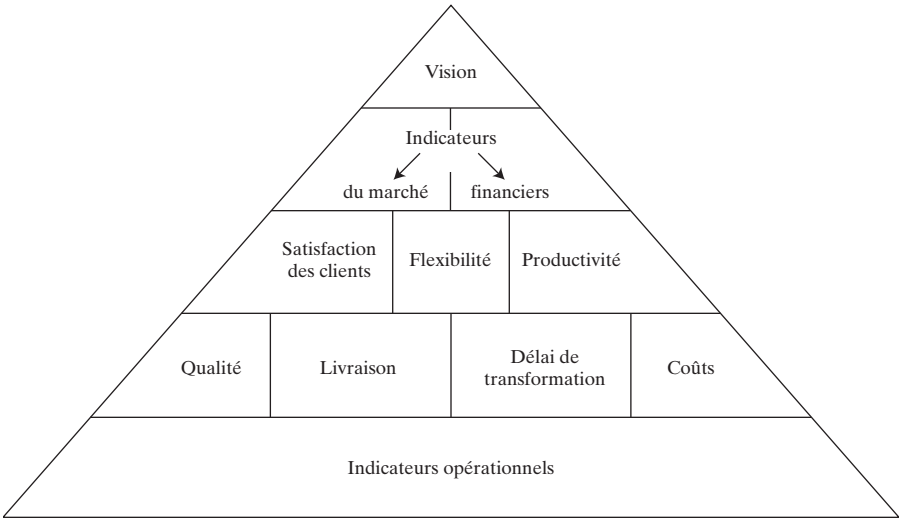
2. DESCRIPTION DE QUELQUES MODÈLES DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Comme nous l'avons déjà mentionné, notre analyse se fonde ici sur la recherche effectuée par Boulianne (1998). Notre objectif est de présenter un modèle de la performance organisationnelle qui tienne compte des tendances majeures dans l'économie du savoir et qui nous permette de comprendre le cadre dans lequel se situent les analyses sur la performance organisationnelle, dont la nôtre.

2.1. La pyramide de la performance de Lynch et Cross (1991)

La pyramide de Lynch et Cross (1991) intègre des indicateurs stratégiques et opérationnels dans un même modèle, car les uns ne peuvent pas vraiment exister sans les autres. La vision de l'entreprise se trouve au sommet de la pyramide et la flexibilité en est l'élément central. En effet, le critère « flexibilité » est autant mesuré par les indicateurs du marché que par les indicateurs financiers. Quant aux indicateurs opérationnels, ils rendent compte de la qualité, de la livraison, du délai de transformation et des coûts. Cette représentation nous paraît intéressante justement parce qu'elle regroupe non seulement des indicateurs financiers, mais aussi des indicateurs non financiers, ainsi que des indicateurs opérationnels et stratégiques. Le principal reproche que nous pourrions faire à la pyramide de la performance est qu'elle reste au niveau conceptuel et n'est pas facile à mettre en œuvre, ou ne l'a pas été. La pyramide de Lynch et Cross est présentée à la figure 1.

FIGURE 1
La pyramide de la performance



Traduction et adaptation à partir de Lynch et Cross (1991).

2.2. La matrice des déterminants et des résultats de Fitzgerald *et al.* (1991, dans Boulianne, 2000)

La matrice des déterminants et des résultats propose six critères de performance, dont deux sont des résultats et quatre des déterminants. Tout comme le modèle de Lynch et Cross, cette matrice demeure à un niveau conceptuel, c'est-à-dire que les critères et les mesures sont assez vagues. La matrice est présentée au tableau 1 à la page suivante.

2.3. Le tableau de bord (*balance scorecard*) de Kaplan et Norton (1992)

Le modèle de la performance développé par Kaplan et Norton (1992) est celui qui semble le plus souvent cité dans les articles et les ouvrages présentant un modèle de la performance dans l'économie du savoir. Le *balance scorecard* (BS) comporte un ensemble de mesures financières et non financières regroupées en quatre perspectives : l'aspect financier (quelle image nos actionnaires ont-ils de notre entreprise ?), la satisfaction de la clientèle (comment nos clients nous perçoivent-ils ?), la gestion interne (dans quels domaines devons-nous exceller ?)

et finalement, l'innovation et l'apprentissage (pouvons-nous continuer de nous améliorer et de créer de la valeur ?). La figure 2 présente une adaptation de ce modèle pour un département de recherche et développement (R&D).

TABLEAU 1

La matrice des déterminants et des résultats de Fitzgerald *et al.*

	Étendue de la performance	Type de mesure
RÉSULTATS	compétitivité	part du marché et positionnement
		croissance des ventes
		mesures de la clientèle de base
	performance financière	rentabilité
		liquidité
		structure du capital
		ratios financiers
DÉTERMINANTS	qualité des services	fiabilité
		sensibilité / bienveillance
		esthétique / apparence
		propreté / ordre
		confort / sécurité
		communication
		courtoisie
		accessibilité / disponibilité
	flexibilité	flexibilité du volume de production
		flexibilité dans la vitesse de livraison
		flexibilité dans les spécifications
	ressources utilisées	productivité
		efficience
	innovation	performance des processus d'innovation
		performance des innovations individuelles

Source : trad. par Boulianne (1998), cité dans Tremblay et Audebrand (2003).

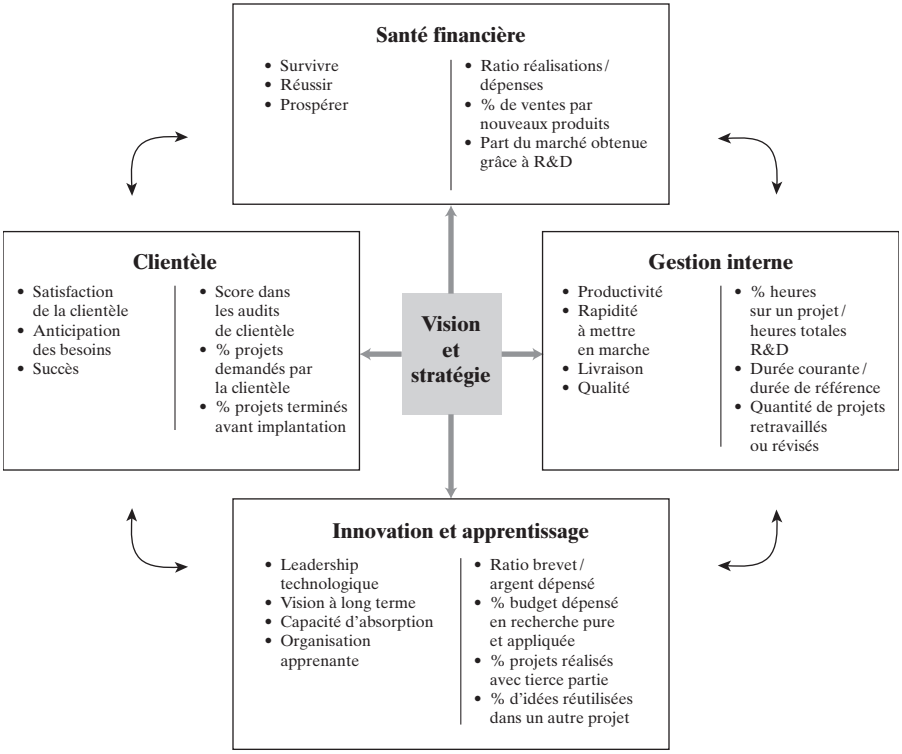
Le BS se base sur le concept de stratégie concurrentielle développé par Montgomery et Porter (1991). Il possède donc la plupart des avantages et des inconvénients qui pourraient être associés aux travaux de Porter. Sa principale hypothèse est qu'il existe une relation de cause à effet entre les différentes mesures. Selon Norreklit (2000), l'hypothèse d'une relation de cause à effet demande de tenir compte de la dimension temporelle, autrement dit du temps nécessaire pour que la variable X agisse sur la variable Y, ce qui n'est pas simple et que le BS ne fait d'ailleurs pas, puisqu'il mesure toutes les dimensions en même temps. De plus, étant donné que plusieurs facteurs peuvent influencer

les résultats financiers, il est ardu de déterminer la part qui revient à un facteur précis. Norreklit (2000) ajoute que pour les entreprises qui évoluent dans un secteur en constante évolution et dans lequel l'innovation joue un rôle primordial, la relation de cause à effet est encore plus difficile à déterminer.

Norreklit (2000) affirme que les quatre dimensions du BS ne répondent pas à une logique de cause à effet mais plutôt à une logique d'interdépendance. Il ne s'agit pas d'un raisonnement linéaire mais circulaire. De plus, le BS ne tient compte que d'un nombre restreint de parties prenantes. Ainsi, les employés ne sont pas spécifiquement cités dans ce modèle, ce qui paraît constituer une lacune importante.

FIGURE 2

Exemple d'un tableau de bord utilisé dans un département de R&D



Source : Traduction de Kerssen-Van Drongelen et Cook (1997).

2.4. Le modèle des parties prenantes d'Atkinson, Waterhouse et Wells

Ce modèle, issu d'une démarche à la fois pratique et théorique, suggère une vision de la performance organisationnelle basée sur l'approche des parties prenantes (*stakeholders*), approche développée théoriquement, entre autres, par Donaldson et Preston (1995). Nous y retrouvons deux prémisses importantes. Premièrement, une organisation possède des objectifs primaires et secondaires. L'attention doit être portée sur les seconds, puisqu'ils permettent de gérer les premiers. Deuxièmement, l'organisation doit déterminer correctement les parties prenantes qui peuvent influencer sa rentabilité. Pour la plupart des organisations, les parties prenantes sont les clients, les fournisseurs, les employés, les investisseurs et la communauté.

Comme nous pouvons le constater au tableau 2, Atkinson, Waterhouse et Wells (1997) ont appliqué ce modèle à la Banque de Montréal. Cependant, il faut noter qu'ils n'ont tenu compte que de quatre des cinq parties prenantes et qu'ils ont très peu développé les objectifs primaires et secondaires.

TABLEAU 2

Objectifs primaires et secondaires sélectionnés pour chaque partie prenante de la Banque de Montréal

Partie prenante	Objectifs primaires	Objectifs secondaires
Les actionnaires	Rendement sur les investissements des actionnaires	Croissance des revenus
		Croissances des dépenses
		Productivité
		Ratio de capital
		Ratio de liquidité
		Ratio de qualité des actifs
Les clients	Satisfaction de la clientèle et qualité des services	Enquête sur la clientèle pour différents marchés et produits
Les employés	Engagement des employés	Enquête d'opinion auprès des employés
	Compétences des employés	Indice sur divers éléments du service à la clientèle
	Productivité des employés	Ratios financiers du coût des employés par différentes classifications de revenus
La communauté	Image publique	Différentes enquêtes externes

Source : Traduction d'Atkinson, Waterhouse et Wells (1997, p. 35).

2.5. Le modèle de l'efficacité organisationnelle (Morin, Savoie et Beaudin, 1994)

Pour Morin (1989), l'efficacité organisationnelle est « un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation, et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle ». Pour arriver au modèle présenté au tableau 3, Morin, Savoie et Beaudin (1994) ont d'abord procédé à une revue des écrits de diverses disciplines des sciences sociales (économie, psychologie, sociologie, politique…). Ils ont effectué des enquêtes sur le terrain pour corroborer le modèle théorique et ont ensuite dégagé quatre grandes conceptions de la performance organisationnelle (systémique, économique, psychosociale et écologique).

Ainsi, le modèle de Morin, Savoie et Beaudin (1994) comporte donc quatre dimensions (efficience économique, pérennité, valeur des ressources humaines et légitimité auprès des groupes externes). Ces dimensions sont décrites à l'aide de 14 critères, eux-mêmes décrits par plusieurs indicateurs. Cela nous donne évidemment un modèle fort complexe, difficile à appliquer à la réalité, et aussi pour lequel il est malaisé de trouver tous les indicateurs et toutes les données nécessaires. C'est pourquoi la plupart des chercheurs sur la performance finissent par s'intéresser à quelques indicateurs ou variables et à quelques mesures de la productivité, mais ne peuvent pas retenir les modèles très exhaustifs qui, même s'ils étaient plus réalistes, présenteraient des défis sur le plan de l'existence des données.

Dans cette perspective, le modèle original de Morin, Savoie et Beaudin (1994) a été modifié pour tenir compte de l'évolution et des développements des systèmes de représentations de l'efficacité organisationnelle. Le modèle comporte dorénavant cinq dimensions, soit une de plus que l'original, afin de représenter la complexité de l'évaluation de l'efficacité (Savoie et Morin, 2000). Les quatre dimensions centrales demeurent les mêmes que dans le modèle original, mais une dimension additionnelle, soit la dimension politique, vise à tenir compte de l'inévitable processus politique dans l'évaluation de l'efficacité organisationnelle. Comme l'illustre le tableau 3, il est apparu nécessaire de placer cette dimension au centre du modèle, pour montrer à quel point il est difficile de s'y soustraire.

Étant donné la diversité des modèles de performance, nous avons été amenés, dans notre recherche, à nous concentrer sur quelques éléments plus limités, en raison des défis sur le plan de l'existence des données et des difficultés à opérationnaliser ces modèles théoriques bien complets, certes, mais aussi fort complexes. Ainsi, pour tenter de saisir une dimension de cette question de la performance et d'avoir des données pour tester nos idées, il faut revenir à un modèle et à des indicateurs plus limités. C'est ainsi que nous nous sommes centrés sur l'analyse de la relation entre la participation des salariés (sous diverses formes) et la performance organisationnelle (mesurée par quelques indicateurs de l'EMTE).

TABLEAU 3

Le modèle révisé par Savoie et Morin (2000)

Valeur des ressources humaines	Efficience économique
L'engagement des employés Degré d'intérêt qu'ont les employés envers leur travail et envers leur organisation et disposition à investir des efforts pour atteindre et dépasser les objectifs fixés. **Le climat de travail** Degré auquel l'expérience du travail lui-même et le fait de travailler dans et pour l'organisation sont évalués positivement par le personnel. **Le rendement des employés** Degré de performance fournie par les employés et/ou évaluation de la valeur économique des services rendus par l'employé. **La compétence des employés** Degré auquel les employés ont perfectionné des compétences déjà acquises ou ont acquis de nouvelles compétences.	**La productivité** Rapport extrant/intrant : capacité de produire une quantité de produits d'une qualité donnée avec un minimum de coûts, de temps et de moyens de production, mais aussi capacité d'améliorer continuellement les processus. **L'économie des ressources** Capacité de l'organisation d'acquérir et de conserver les ressources dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs.
Légitimité de l'organisation **Le respect de la réglementation** Degré auquel les membres de l'organisation observent les lois et les règlements qui régissent ses activités. **La responsabilité sociale** Degré auquel une organisation assume ses responsabilités économiques à l'intérieur des codes, des normes et des valeurs d'une société, ainsi que degré d'investissement philanthropique d'une organisation. **La responsabilité environnementale** Degré de responsabilité environnementale d'une organisation.	**Pérennité de l'organisation** **La qualité des produits et services** Degré auquel l'organisation est capable de s'adapter aux nouvelles exigences du milieu et, plus précisément, degré auquel les produits et/ou services répondent aux besoins de la clientèle. **La compétitivité** Degré auquel certains indicateurs économiques se comparent favorablement ou défavorablement avec ceux de l'industrie ou des concurrents. **La satisfaction des partenaires d'affaires (clientèle, fournisseurs, actionnaires, bailleurs de fonds)** Degré auquel l'organisation satisfait ses différents partenaires d'affaires qui contribuent directement à sa situation financière.

Arène politique

La satisfaction de la coalition dominante

La satisfaction des constituants selon leur pouvoir relatif

La minimisation des préjudices

L'adéquation organisation/environnement

Nombre de travaux montrent que la division poussée des tâches et la supervision constante des travailleurs, deux caractéristiques fondamentales des formes d'organisation du travail de type tayloriste, apparaissent de moins en moins adaptées aux besoins de flexibilité des systèmes de production modernes. Au contraire, les modèles de travail basés sur une participation plus grande des travailleurs sont jugés plus aptes à accroître le volume et la qualité de la production (Tremblay et Rolland, 2012). C'est d'ailleurs ce qui nous a amenés à nous y intéresser, afin de voir si les affirmations avancées sur le plan théorique ainsi que dans un certain nombre d'écrits ou de modèles de performance (Tremblay et Rolland, 2012 ; Savoie et Morin, 2000 ; Atkinson, Waterhouse et Wells, 1997) pouvaient être testées à partir de données canadiennes ou québécoises. Selon Boulianne (2005), les modèles de travail à haute participation des travailleurs connaissent une grande diffusion. Dans le secteur manufacturier américain, P. Osterman (1995, 1994) a estimé que leur taux de présence oscillait entre 40 % et 70 % selon le type de mesures retenues et au Canada, G. Betcherman (1995) a estimé que le taux de pénétration des innovations organisationnelles basées sur la participation des travailleurs était de l'ordre de 50 % (données citées dans Tremblay et Rolland, 2012).

Dans la suite de ces travaux d'Osterman et de Betcherman, nous avons voulu tenter de vérifier avec des données de l'EMTE, statistiquement plus représentatives et plus récentes, ce qu'il en est aujourd'hui de cette hypothèse d'un effet de la participation sur la performance organisationnelle.

3. MÉTHODOLOGIE

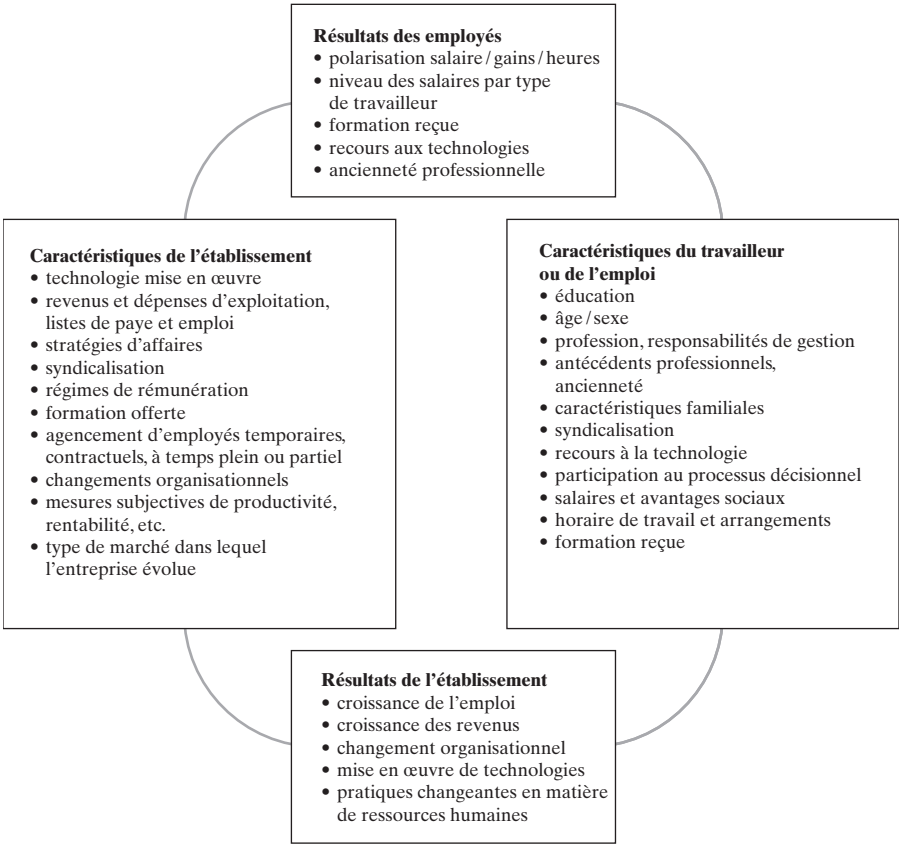
Nous avons utilisé pour notre analyse les données de l'Enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE) de Statistique Canada, empiriques représentatives du marché du travail canadien, à l'exception des fonctions publiques fédérale, provinciales et municipales, qui en sont exclues. Pour les fins de la recherche, nous avons utilisé, sur une base fusionnée, certaines des données recueillies auprès des employeurs et les réponses fournies par les employés (voir la figure 3 pour les éléments de contenu des enquêtes). En effet, l'EMTE est constituée de deux banques de données, celle des employeurs et celle des employés, contenant ensemble plusieurs centaines d'indicateurs ; nous avons utilisé les données sur diverses formes de participation et des indicateurs de performance organisationnelle.

Les données de l'EMTE ont été recueillies auprès de plus de 6 000 entreprises et quelque 23 000 salariés de ces mêmes entreprises (Statistique Canada, 2004). Les banques de données sont construites de façon à pouvoir être fusionnées afin d'obtenir l'ensemble des informations disponibles sur un employé et l'entreprise qui l'emploie. Les résultats présentés ici sont les données issues de l'enquête auprès des employés, car elles sont apparues plus fiables en ce qui concerne l'augmentation des indicateurs de performance, et puisque nombre

de travaux indiquent que les employés sont parfois plus au courant de certains changements. Nous avons utilisé dans cet article les résultats issus de l'enquête auprès des employés, qui permettent une généralisation des données au marché du travail canadien, à l'exception des fonctions publiques. Les données présentées ici sont celles de 2005.

FIGURE 3

Le lien entre le contenu de l'enquête sur les établissements, le contenu de l'enquête sur les employés et les résultats



En ce qui concerne la participation, nous avons dû retenir un certain nombre de variables présentes dans l'EMTE, soit les suivantes :

- suggestions des employés (SDE) ;
- conception flexible des tâches (CFDT) ;

- partage de l'information avec les employés (PIAE);
- équipes de résolution de problèmes (ÉRDP);
- comités mixtes patron-employés (CMPE);
- groupes de travail autonome (GDTA);

Pour ce qui est des indicateurs de la performance, ce sont les suivants qui sont disponibles dans l'Enquête; ils renvoient à des éléments présentés dans les modèles plus haut:

- coût de production;
- productivité;
- croissance des ventes;
- qualité des produits;
- satisfaction des clients;
- rentabilité.

4. LES RÉSULTATS: RÉPERCUSSIONS DE LA PARTICIPATION SUR LA PERFORMANCE

Voyons d'abord l'incidence de diverses formes de participation de manière générale dans les milieux de travail canadiens. Les données de l'EMTE nous indiquent que le partage de l'information avec les employés (PIAE) et les comités mixtes patron-employés (CMPE) sont les formes les plus fréquemment observées, le partage de l'information étant présent dans près de 50 % des milieux de travail, les comités et les suggestions des employés venant ensuite avec moins de 40 %, puis les équipes de résolution de problèmes avec un peu moins de 30 % (voir la figure 4).

Pour ce qui est de la performance, la figure 5 présente les pourcentages d'employés qui ont déclaré une augmentation d'un indicateur. On observe que la croissance des ventes est l'indicateur de performance qui semble le plus souvent avoir progressé, l'augmentation de la productivité et la baisse des coûts de production marquant les meilleures améliorations suivantes. La plupart des indicateurs présentent des progressions entre 35 et 50 %.

Si nous nous intéressons maintenant à l'amélioration de l'indicateur des coûts par secteur en fonction de la mise en place de diverses mesures de participation, nous observons que le secteur du commerce de détail est celui où les diverses mesures de participation ont le plus contribué à l'amélioration des coûts, selon les employés (voir figure 6). Les groupes de travail autonome sont une des mesures de participation les plus importantes ou les plus approfondies, de sorte qu'il est intéressant de voir dans quelle mesure elle est présente dans

les divers secteurs. On constate qu'elle est surtout présente comme source d'amélioration des coûts dans le secteur des transports, suivi du commerce de détail et du secteur de la fabrication.

FIGURE 4

Les formes de participation dans les milieux de travail canadiens

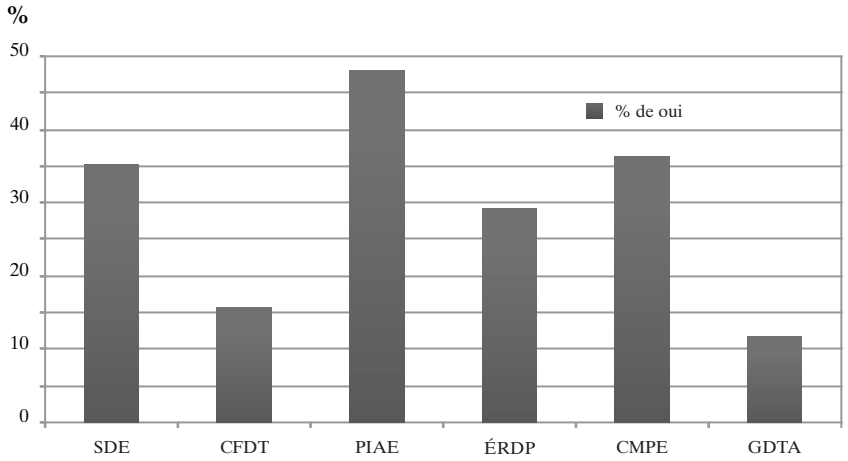


FIGURE 5

Pourcentage des employés qui ont déclaré une augmentation de l'indicateur dans leur entreprise

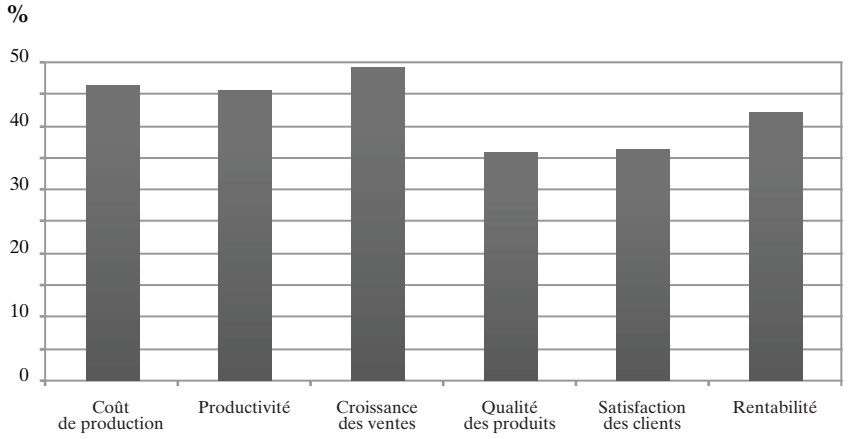
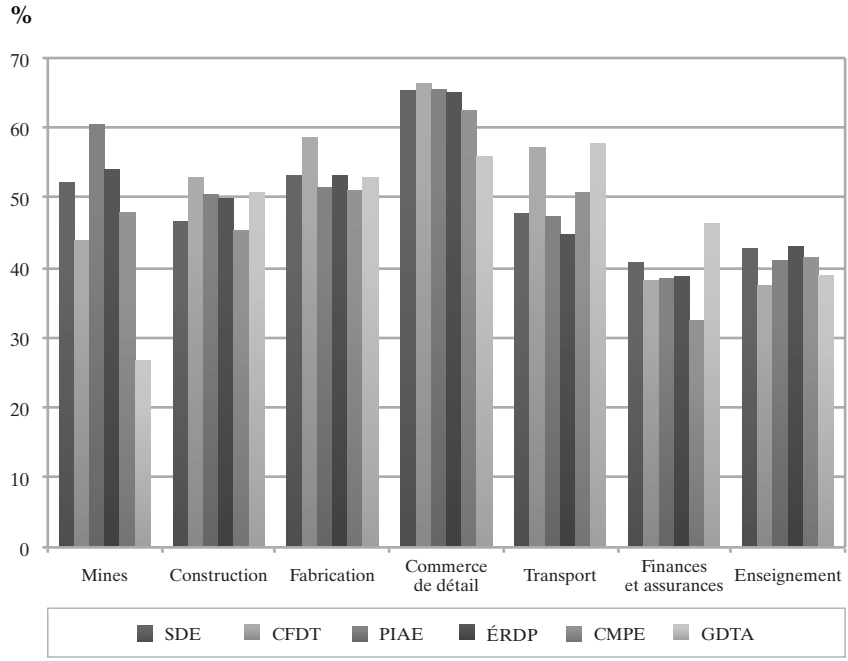


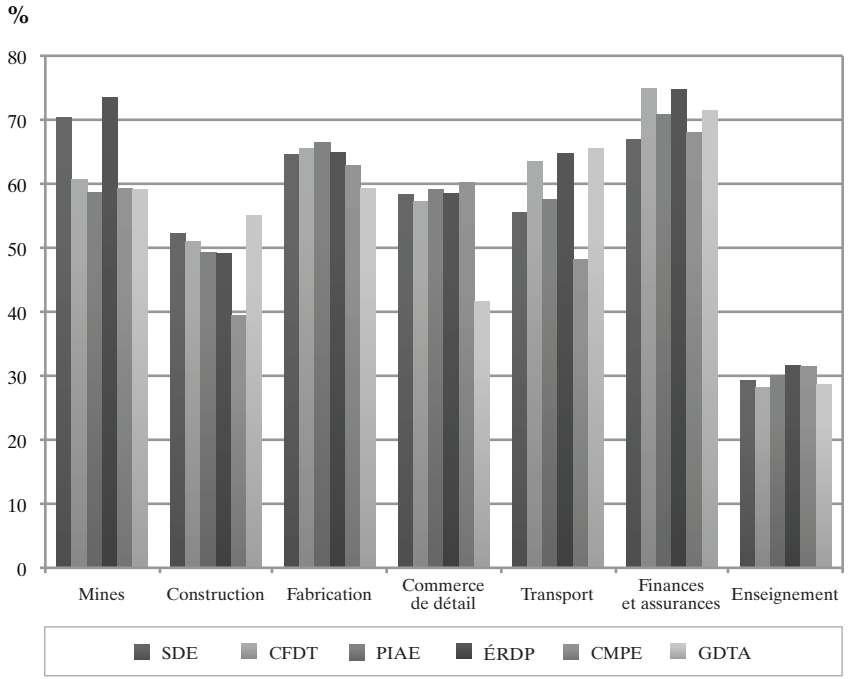
FIGURE 6

Contribution des diverses mesures de participation à l'amélioration des coûts (réduction des coûts)



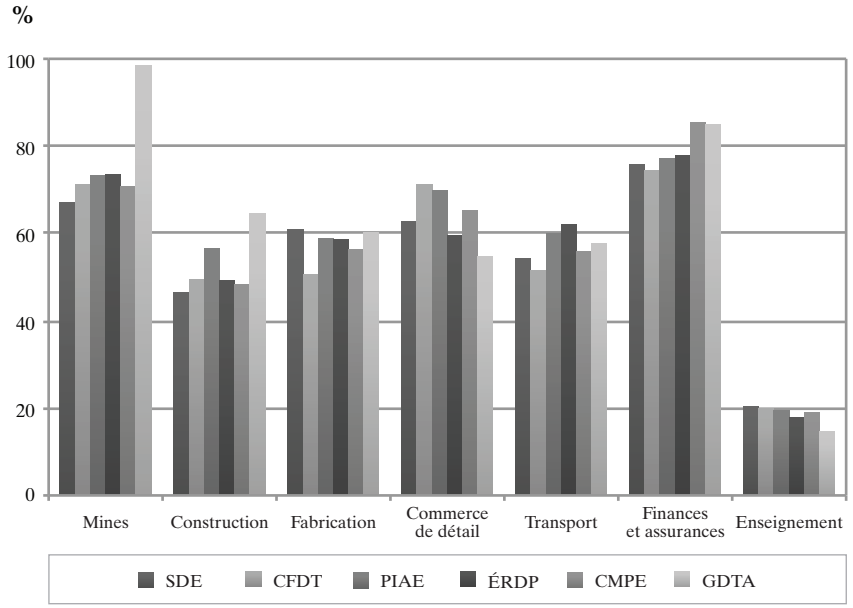
Pour ce qui est de la contribution des divers indicateurs à l'amélioration de la productivité, on voit que les pourcentages sont plus élevés dans tous les secteurs (voir la figure 7); seul celui de l'enseignement semble se distinguer par une plus faible contribution de ces facteurs à la productivité, mais peut-être est-ce aussi que la productivité a moins de sens dans ce secteur.

FIGURE 7
Contribution des diverses mesures de participation à l'amélioration de la productivité



En ce qui a trait à la contribution des divers indicateurs à l'amélioration de la croissance des ventes, on voit que les pourcentages sont plus élevés dans tous les secteurs (voir la figure 8); seul celui de l'enseignement semble se distinguer par une très faible contribution de ces facteurs, mais c'est sans doute parce que ce facteur a moins de sens dans ce secteur, même s'il s'agit ici d'entreprises privées dans le domaine de l'enseignement. Il semble bien que les mesures de participation ne soient pas très développées dans le secteur de l'enseignement. Les groupes de travail autonome semblent avoir joué un rôle plus déterminant ici dans les secteurs des mines et de la construction et aussi dans celui de la finance et des assurances.

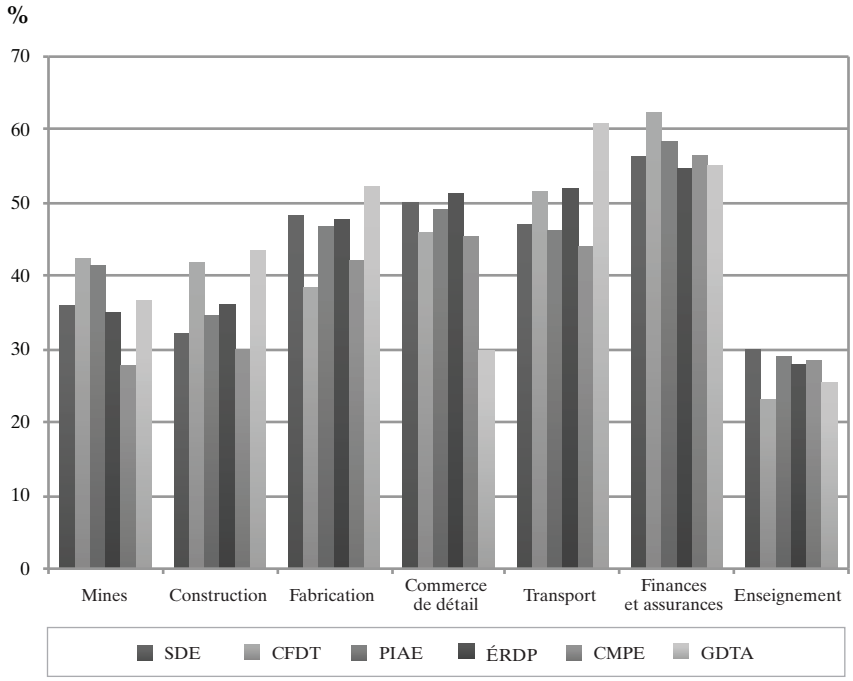
FIGURE 8
Contribution des diverses mesures de participation à l'amélioration de la croissance des ventes



En ce qui concerne la contribution à l'amélioration de la qualité des produits, on voit que les pourcentages sont plus élevés dans le secteur de la finance et des assurances et que c'est la conception flexible des tâches qui semble avoir le plus d'importance sur ce plan. Les groupes de travail autonome sont plus répandus dans les secteurs de la fabrication, de la construction et des transports (voir la figure 9).

FIGURE 9

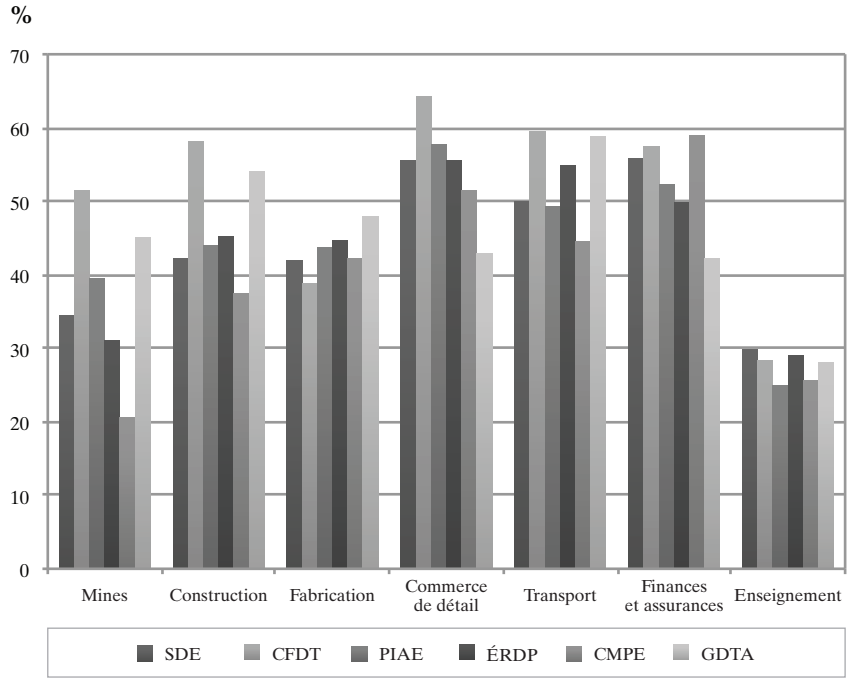
Contribution des diverses mesures de participation à l'amélioration de la qualité des produits



En ce qui a trait à l'amélioration de la satisfaction des clients, la conception flexible des tâches semble fortement y contribuer, et ce, dans tous les secteurs à l'exception de la fabrication, où ce sont les groupes de travail autonome qui contribuent davantage à l'amélioration de la satisfaction des clients (voir la figure 10).

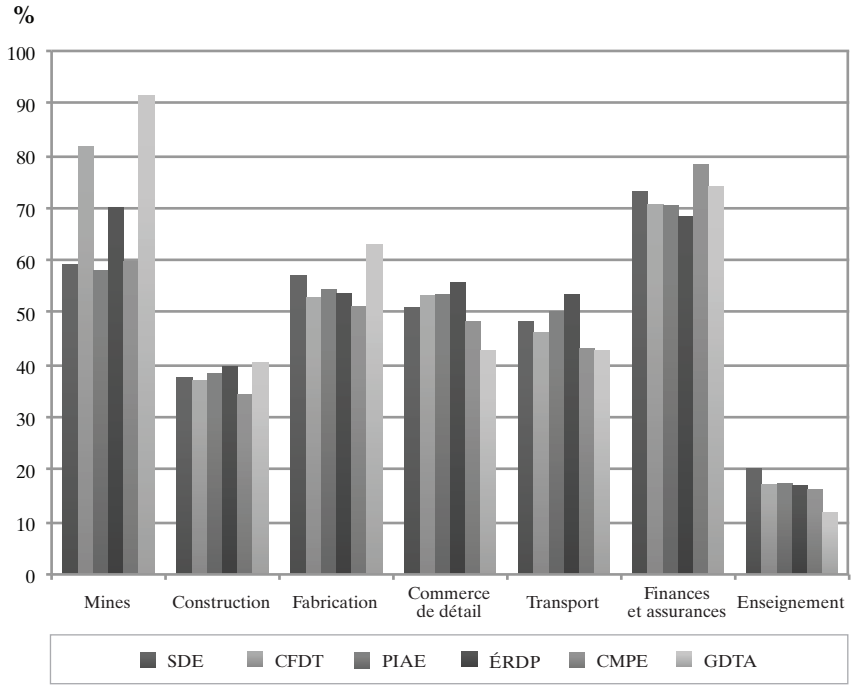
FIGURE 10

Contribution des diverses mesures de participation à l'amélioration de la satisfaction des clients



Finalement, pour ce qui est de l'amélioration de la rentabilité, on voit que les pourcentages sont plus élevés dans les secteurs des mines, de la finance et des assurances, ainsi que dans celui de la fabrication ; nous constatons encore une fois que les groupes de travail autonome y jouent un rôle prépondérant.

FIGURE 11
Contribution des diverses mesures de participation à l'amélioration de la rentabilité



CONCLUSION

Globalement, nous avons vu que le partage de l'information avec les employés est la mesure de participation la plus répandue (48 %), bien qu'il faille reconnaître que ce n'est pas une mesure impliquant une très forte participation réelle des employés. Les comités mixtes (36 %), les suggestions des employés (35 %) et les équipes de résolution de problèmes (30 %) viennent ensuite, alors que les groupes de travail autonome sont assez peu répandus (12 %) ; par contre, cette dernière mesure joue parfois un rôle prépondérant pour l'amélioration d'une mesure de performance.

Il faut par contre faire état de quelques limites de la recherche, notamment le fait que nous avons dû nous contenter des données fournies par l'EMTE, tant pour les mesures de performance que pour les facteurs de participation pouvant y contribuer. Tout de même, il est intéressant d'analyser ces quelques données, en quelque sorte exploratoires. Nous allons poursuivre la démarche en

faisant des analyses statistiques plus poussées pour tenter de déterminer dans quelle mesure les divers facteurs de participation peuvent vraiment contribuer à l'amélioration de la performance, notamment en faisant des analyses « toutes choses étant égales par ailleurs » et en tentant de déterminer les facteurs les plus influents, globalement et par secteur, pour chaque mesure de performance.

BIBLIOGRAPHIE

ATKINSON, A.A., J.H. WATERHOUSE et R.B. WELLS (1997). « A stakeholder approach to strategic performance measurement », *Sloan Management Review*, vol. 38, nº 3, p. 25-37.

BETCHERMAN, G. (1995). « Workplace transformation in Canada : Policies and practices », dans B. Downie et M.L. Coates (dir.), *Managing Human Resources in the 1990s and Beyond. Is the Workplace Being Transformed ?*, Kingston, Queen's University, p. 102-119.

BOULIANNE, É. (1998). *Validation d'un modèle de la performance organisationnelle fondée sur la théorie des parties prenantes*, proposition de thèse, mai 1998.

BOULIANNE, É. (2000). *Vers une validation du construit de performance organisationnelle*, Thèse de doctorat, novembre.

BOULIANNE, N. (2005). *Résumés d'études statistiques sur l'impact des innovations organisationnelles*, Québec, Direction de la recherche et de l'évaluation, Ministère du Travail.

BOURDIEU, P. (1980). *Questions de sociologie*, Paris, Minuit.

DONALDSON, T. et L.E. PRESTON (1995). « The stakeholder theory of the corporation : Concepts, evidence and implications », *Academy of Management Review*. vol. 20. p. 65-91.

HILL, P. (1999). « Tangibles, intangibles and services : A new taxonomy for the classification of output », *Canadian Journal of Economics*, vol. 32, nº 2, p. 426-446.

KAPLAN, R.S. et D.P. NORTON (1992). *The Balanced Scorecard : Measures That Drive Performance*, Boston, Harvard Business Publishing School.

KERSSENS-VAN DRONGELEN, I.C. et J. BILDERBEEK (1999). « R&D performance measurement : More than choosing a set of metrics », *R&D Management*, vol. 29, nº 1, p. 35-46.

KERSSENS-VAN DRONGELEN, I.C. et A. COOK (1997). « Design principles for the development of measurement systems for research and development processes », *R&D Management*, vol. 27, nº 4, p. 345-357.

LYNCH, R.L. et K.F. CROSS (1991). *Measure up ! : Yardsticks to Continuous Improvement*, Massachusets, Blackwell Business.

LYNN, B.E. (1998). *La gestion du capital intellectuel : enjeux et pratiques*, Hamilton, Société des comptables en management du Canada.

MARTIN, W.J. (2000). « Approaches to the measurement of the impact of knowledge management », *Journal of Information Science*, vol. 26, nº 1, p. 21-27.

MONTGOMERY, C. et M. PORTER (1991). *Strategy : Seeking an Securing Competitive Advantage*, Boston, Harvard Business Press.

MORIN, E.M. (1989). *Vers une mesure de l'efficacité organisationnelle: exploration conceptuelle et empirique des représentations*, Thèse de doctorat présentée à la Faculté des Études supérieures de l'Université de Montréal.

MORIN, E.M., A. SAVOIE et G. BEAUDIN (1994). *L'efficacité de l'organisation: théories, représentations et mesures*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur.

NORREKLIT, H. (2000). « The balance on the balance scorecard : A critical analysis of some of its assumptions », *Management Accounting Research*, vol. 11, nº 1, p. 65-88.

OSTERMAN, P.S. (1994). « How common is workplace transformation and who adopts it ? », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, nº 2, p. 173-188.

OSTERMAN, P.S. (1995). « Skill, training, and work organization in American establishments », *Industrial Relations*, vol. 34, nº 2, p. 125-146.

SAVOIE, A. et E.M. MORIN (2000). « Développements récents dans les représentations de l'efficacité organisationnelle », *Document soumis pour publication*.

STATISTIQUE CANADA (2004). « Guide pour l'analyse de l'Enquête sur le milieu de travail et les employés », <http://www.statcan.ca:8096/bsolc/francais/bsolc?catno=71-221-G&CHROPG=1>, consulté le 20 février 2007.

TREMBLAY, D.-G. et L. AUDEBRAND (2003). *Productivité et performance: enjeux et défis dans l'économie du savoir*, Notes de recherche 2003-13 de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socioorganisationnels de l'économie du savoir, <http://www.teluq.ca/chaireecosavoir>, consulté le 8 janvier 2012.

TREMBLAY, D.-G. et É. GENIN (2010b). « IT self-employed workers between constraint and flexibility », *New Technology, Work and Employment*, vol. 25, nº 1, p. 34-48, <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/123293662/PDFSTART>.

TREMBLAY, D.-G., R. PAQUET et E. NAJEM (2006). « Telework : A way to balance work and family or an increase in work-family conflict ? », *Canadian Journal of Communication*, vol. 31, nº 2, p. 715-731.

TREMBLAY, D.-G. et D. ROLLAND (2012).*Gestion des ressources humaines; typologies et comparaisons internationales. Nouvelle édition revue*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Deuxième partie
TEMPS DES CADRES

Performance et débordements du travail sur la vie personnelle

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

Émilie Genin

1. OBJECTIFS

La performance est un impératif pour les organisations d'aujourd'hui, qu'elles soient grandes ou petites, publiques ou privées, à but lucratif ou même sans but lucratif. Dans ce contexte, que dire des conséquences de la course effrénée à laquelle se livrent les organisations pour améliorer leur performance ?

Tout d'abord, ses effets sur la santé physique et mentale des salariés sont relativement bien documentés. La recherche incessante de performance conduirait à une intensification du travail (Aubert et de Gaulejac, 1991) pouvant donner lieu à différents problèmes, allant du stress à l'épuisement professionnel (Marchand, Demers et Durand, 2005 ; Smith Major, Klein et Ehrhart, 2002), voire pouvant mener jusqu'au suicide (Lallement *et al.*, 2011). De nombreux facteurs sont pointés du doigt : le raccourcissement des délais, la nécessité de réagir en permanence à des événements peu maîtrisés (Salengro, 2005), ou le développement de l'urgence comme mode de fonctionnement dans les organisations (Aubert, 2003 ; Thoemmes, Kanzari et Escarboutel, 2011). Les formes d'organisation du travail telles la gestion par projets, la gestion par objectifs, l'accélération du rythme des changements organisationnels et techniques (fusions, acquisitions, réorganisations) et la surcharge informationnelle liée aux TIC, sont également jugées responsables de l'intensification du travail (de Gaulejac, 2005 ; Legault et Belarbi-Basbous, 2006 ; Salengro, 2005).

Parallèlement, la recherche de performance des organisations influence aussi la durée, les horaires et les rythmes du travail, rendant plus ardue la conciliation entre les différents temps de la vie (Burchell *et al.*, 2009). De nombreux auteurs se sont penchés sur la déstandardisation du temps de travail, ou plutôt des temps de travail (Bouffartigue et Bouteiller, 2002 ; Tremblay, 2008). D'un côté, le contexte de mondialisation, d'intensification de la concurrence et de décentralisation des structures productives a fait de la flexibilité des salariés un enjeu central pour les entreprises (Bouffartigue et Bouteiller, 2002). De l'autre, les évolutions techniques et organisationnelles, les nouvelles formes d'organisation de la production, les transformations du contrôle et de l'évaluation du travail supposent une flexibilisation accrue de la main-d'œuvre. Des horaires et des rythmes de travail atypiques accompagnent généralement des pratiques de gestion bien connues telles que le « juste à temps » ou le « zéro stock ». En conséquence, les temps de travail autrefois collectifs et standardisés ont éclaté au profit d'une individualisation croissante des durées et des rythmes de travail (Appay, 1996).

Le développement d'horaires de plus en plus irréguliers, imprévisibles et désynchronisés des autres temps sociaux entraîne comme conséquence le brouillage des frontières entre temps de travail et hors travail. L'articulation, auparavant binaire, entre le travail et les autres temps de la vie devient plus poreuse (de Terssac et Tremblay, 2000). Les frontières entre vie personnelle et vie professionnelle sont bouleversées par l'externalisation de certaines activités, par les réorganisations du travail en soirée et le week-end et par les technologies mobiles (Delteil et Genin, 2004 ; Genin, 2007).

Selon Lallement (2003), les reconfigurations entre temps et travail sont multiformes. Pour en rendre compte, il propose d'effectuer une distinction entre le temps au travail, du travail et de travail. Les recompositions du temps au travail renvoient aux transformations de l'organisation du travail, aux rythmes de plus en plus contraignants et à l'intensification du travail. Cet auteur observe deux mouvements contradictoires et simultanés : l'un tend vers l'intensification du travail et l'accroissement du contrôle ; l'autre vers l'autonomisation des salariés et l'individualisation (des horaires de travail, des rémunérations, etc.). Les transformations du temps du travail reflètent la fin des enchaînements classiques école / entreprise / retraite. Les frontières entre ces différents temps se brouillent de plus en plus. Les périodes d'emploi, de formation et d'inactivité (souvent involontaires) se succèdent, voire se juxtaposent. Enfin, le temps de travail renvoie au décompte de la quantité de temps consacrée au travail. La flexibilité accrue et le déclin de la norme d'emploi standard bousculent la partition formelle travail / hors travail qui a longtemps structuré le rapport au temps des sociétés industrielles. Boulin (2000) ajoute que les transformations du travail et la croissance de sa dimension immatérielle tendent à instituer un continuum entre le travail et le hors travail. Toutefois, cet auteur précise que le temps de travail continue de structurer les comportements et les identités de la majorité des groupes sociaux ; il reste un « temps pivot ».

Bien que de nombreuses études fassent mention du relâchement des frontières entre la vie personnelle et la vie professionnelle, peu, à ma connaissance, se sont penchées spécifiquement sur les mécanismes permettant d'expliquer en quoi la recherche de performance des organisations a une incidence sur le débordement du travail sur le temps personnel. L'objectif de cet article est donc de répondre aux questions suivantes : Dans quelle mesure la recherche de performance des organisations et des individus a-t-elle une incidence sur le débordement du travail sur la vie personnelle ? Et quels sont les liens entre performance et débordement du travail sur le temps personnel ?

Nous entendons par débordement du travail l'ensemble du travail productif (lire, écrire, analyser, communiquer, etc.) effectué en dehors des lieux et des horaires habituels de travail ; celui-ci comprend le travail effectué à domicile ou dans un autre lieu (à l'hôtel, au chalet…), les communications professionnelles (téléphone, courriel), les déplacements professionnels et la participation à des événements professionnels en dehors des heures habituelles de travail.

Cette recherche s'intéresse plus particulièrement aux cadres, une population qui depuis ses origines consacre plus de temps que la moyenne des salariés au travail, mais qui en tirait traditionnellement des bénéfices en matière de rémunération, carrière, statut, etc. Ces bénéfices ont cependant été fortement remis en question ces 30 dernières années et les comportements en matière de temps de travail de certains cadres semblent se rapprocher de plus en plus de ceux des non-cadres (Thoemmes et Escarboutel, 2009). Selon Thoemmes, Kanzari et Escarboutel (2011), l'époque où les cadres ne comptaient pas leur temps est révolue et la plupart d'entre eux tentent de préserver leur vie privée d'un envahissement excessif du travail. Loin de conclure à des débordements incontrôlés du travail sur la vie personnelle, la littérature tend plutôt à indiquer qu'en matière de travail à domicile, il importe de savoir où le travail est fait et quand il est réalisé. Par exemple, Tremblay et Genin (2009) montrent que les travailleurs autonomes de l'informatique au Québec limitent volontairement le travail en fin de semaine et pendant leurs vacances, mais souhaiteraient pouvoir travailler davantage depuis leur domicile aux heures habituelles de bureau. Les logiques de performance économique mises de l'avant par les organisations entraînent donc des conséquences nuancées sur les débordements du travail sur le temps personnel des individus, qu'il est intéressant d'étudier plus en profondeur. Enfin, les cadres et professionnels représentent une catégorie de travailleurs pertinente pour cette étude, d'une part car ils sont particulièrement concernés par ces phénomènes et, d'autre part, car ils ont souvent été aux avant-postes des transformations du travail (Boulin et Cette, 2004).

2. MÉTHODE

Les cadres[1] (et professionnels) représentent environ 16 % des salariés en France. Dans cette recherche, une trentaine ont été rencontrés dans quatre entreprises (voir le tableau 1), pour des entretiens semi-dirigés d'une durée allant de une à deux heures.

TABLEAU 1
Entreprises participantes et répondants

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

Toutes les entreprises se situaient en France ; trois dans la région parisienne et une en province. L'âge des répondants allait de 25 à 59 ans et les situations familiales étaient variées, allant de célibataire sans enfants à membre d'une famille recomposée avec quatre enfants.

Les entretiens ont été retranscrits intégralement, puis une analyse de contenu thématique a été conduite en vue d'expliquer la structure de l'argumentation des acteurs, leur comportement et leur logique d'action. Le tableau 2 présente les catégories thématiques issues du codage des entretiens :

3. RÉSULTATS

En moyenne, les répondants travaillent à domicile trois heures par semaine, ce qui demeure relativement faible, mais de fortes disparités sont à noter. Alors que certains se font une religion de ne jamais travailler à la maison, d'autre le font de 10 à 15 heures par semaine ; la fréquence des déplacements et des communications professionnelles est également très variable selon les fonctions occupées.

1. Cette enquête ayant été réalisée en France, j'utiliserai le terme de « cadre » au sens français, c'est-à-dire en y incluant le terme de « professionnels » employé au Québec.

TABLEAU 2
Catégories utilisées pour le codage

	Environnement de travail
Normes sociales et comportements du groupe de travail	Éléments descriptifs du contexte : type d'entreprise, secteur d'activité Normes sociales de l'entreprise en matière de temps de travail (ce qui est jugé normal, acceptable ou non acceptable) Pratiques en matière de temps de travail du service ou de l'unité Attitudes et comportements de la hiérarchie Attitudes et comportements des collègues
Caractéristiques du poste occupé	Technologies utilisées Tâches à effectuer, rôles Charge de travail Marge d'autonomie
	Rapport au travail
Implication dans le travail et l'organisation	Investissement temporel dans le travail Implication dans le travail, sentiment de responsabilité Implication organisationnelle
Rapport à la carrière	Déroulement de la carrière Attentes à l'égard de la carrière, ambition

L'analyse thématique des entretiens a fait ressortir certains éléments de l'environnement de travail (facteurs organisationnels) et du rapport au travail (facteurs individuels) qui permettent de mettre en lumière les liens existant entre la recherche de performance dans les organisations et le débordement du travail sur le temps personnel des individus.

3.1. Les facteurs organisationnels

La charge de travail

La charge de travail se situe au premier rang des raisons spontanément évoquées par les répondants pour expliquer le prolongement des activités professionnelles sur leur temps personnel. Tentons de porter un regard plus précis sur ce que couvre la notion de charge de travail dans le discours des répondants et ses liens avec la performance.

Les répondants font généralement déborder leur travail sur leur temps personnel pour faire face à une surcharge de travail occasionnelle ou structurelle, donc pour rester performants en dépit de cette surcharge :

> *Le travail à la maison, c'est pour finir ses devoirs qu'on n'a pas faits dans la journée* (Homme, 34 ans, chef de département adjoint, AUTO)

> *C'est toujours pareil, vous travaillez chez vous parce que vous n'avez pas le temps de le faire au bureau. Hier, j'ai travaillé sur les chiffres du mois, j'avais besoin de mettre en place un système pour ressortir toutes les données du mois* (Homme, 31 ans, responsable technique, PME)

> *Je prends un ordinateur pour finir ce que je n'ai pas eu le temps de faire ici. La dernière fois, c'était ce matin, j'ai travaillé de 6 h à 7 h…* (Femme, 39 ans, responsable qualité, AUTO)

Le travail à la maison permet de lisser ou d'anticiper une charge de travail importante. Dans les situations présentées, il correspond à une adaptation des pratiques temporelles individuelles pour se conformer aux exigences de performance de l'organisation (respecter des délais, les plannings, etc.) :

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

En outre, si certains voient le travail à la maison comme un ultime recours, d'autres l'utilisent plus volontiers pour anticiper leur charge de travail ou réduire l'incertitude par rapport à celle-ci :

> *Ça me rassure de travailler à la maison quand j'ai besoin d'avancer, que je me sens dans une situation d'étranglement parce que je vois des échéances se profiler et que je n'ai pas eu le temps. C'est dans des situations d'urgence où j'ai besoin de calme, de réfléchir* (Femme, 40 ans, responsable RH, PME).

Par ailleurs, les communications professionnelles pendant les congés sont aussi un moyen d'anticiper la charge de travail qui attend le cadre à son retour :

> *J'appelle le bureau pendant mes vacances pour rester au goût du jour, ne pas être perdue en rentrant* (Femme, 25 ans, consultante, CONSEIL).

> *Quand je pars* [en vacances]*, mon assistante me fait un ou deux Fedex où elle m'envoie les journaux et les courriers importants, etc., pour éviter de revenir au bout de trois semaines avec une pile comme ça de courrier* […] *je préfère dépiler mon courrier une heure pendant mon temps de vacances plutôt que découvrir des trucs un peu tard et surtout tout d'un coup* (Homme, 40 ans, directeur de l'audit, ASSURANCE)

Enfin, le fait de travailler en « tout temps » est souvent perçu par les répondants comme un levier de performance. Les moments de creux, en particulier les transports, sont souvent utilisés pour poursuivre des activités professionnelles (lire des rapports, téléphoner, etc.) ; ils permettent « *d'avancer un peu* » :

> *Je téléphone beaucoup dans la voiture, ça gagne énormément de temps. C'est un temps très productif* (Femme, 44 ans, directrice RH groupe, ASSURANCE).

Les répondants apparaissent donc tous très préoccupés par le fait de rester performants, c'est-à-dire fournir les résultats attendus, en dépit d'une surcharge de travail ou de ressources limitées.

Des ressources limitées

Le débordement du travail sur le temps personnel reflète souvent une charge de travail considérable. Dans les quatre entreprises de l'échantillon, la charge de travail « normale » des répondants correspond généralement à une charge saturée. La recherche de performance organisationnelle se traduit par la mise en application de l'adage bien connu des gestionnaires : « *faire plus avec moins* ». Les cadres surchargés le sont aussi par manque d'autres ressources (personnel supplémentaire, budgets, etc.) :

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

Dans ces conditions, un surplus de travail conjoncturel, même prévisible, mettra automatiquement les répondants en situation de surcharge. Par exemple, les entretiens annuels d'évaluation des collaborateurs sont prévisibles mais les gestionnaires ont du mal à les insérer dans leur emploi du temps déjà saturé :

> *Une des choses que je fais le plus fréquemment à la maison, c'est rédiger les entretiens individuels de mes collaborateurs* (Homme, 36 ans, chef de département adjoint, AUTO).

Dans la même veine, les pannes sont certes imprévisibles, mais les statistiques de l'usine AUTO montrent qu'elles sont particulièrement fréquentes en début de projet et qu'elles occasionnent d'importantes désorganisations du travail. Pourtant, ces dimensions ne sont pas prises en compte dans la planification et les emplois du temps sont fixés sans prévoir de temps « morts » pour la gestion d'éventuelles pannes, aléas ou perturbations.

Dans le cas des consultants, les affectations sont décidées par le manager[2] qui fait la proposition commerciale au client. Si la mission est mal évaluée (par méconnaissance de l'ensemble du travail à effectuer ou pour proposer un tarif

2. Dans l'organisation du cabinet CONSEIL, le manager est l'échelon hiérarchique correspondant à la gestion d'une équipe de consultants (juniors et seniors).

plus attractif), les consultants connaîtront une surcharge de travail. Ainsi, les objectifs, les moyens et les délais à respecter seront d'emblée limités par la relation commerciale liant le cabinet de conseil à son client : « *Dans le conseil, c'est le client qui décide des délais à tenir* ». Dans ces conditions, la disponibilité et le débordement du travail sur la vie personnelle sont des leviers non négligeables de la performance organisationnelle, puisque les répondants réalisent effectivement le travail avec les ressources allouées, aussi limitées soient-elles.

De surcroît, tous les répondants déclarent avoir à gérer une surcharge de travail à leur retour de vacances ou de formation ; en fonction de la durée de l'absence, de 150 à 200 courriels les attendent, en plus du travail qui n'a pas été avancé :

> *On n'est pas vraiment remplacé.*
>
> *Seule une partie du quotidien peut être déléguée pendant mon absence.*
>
> *On n'avance pas sur les gros projets.*
>
> *Je mets deux semaines à rattraper le retard.*

Face à ces situations, les cadres vont adapter leurs pratiques et modifier l'organisation de leur temps personnel plutôt que de négocier davantage de ressources. Il semble donc qu'ils aient intériorisé les contraintes organisationnelles en s'adaptant aux ressources disponibles et non en négociant l'augmentation.

Dans leur gestion des plannings, délais, etc., les organisations ne prennent en compte ni les absences, ni les éventuelles pannes ou autres aléas, la philosophie sous-jacente étant de faire « plus avec moins ». Faire « appel à la disponibilité des gens » pour compenser un manque de ressources constitue donc toujours un ressort efficace de l'identité cadre utilisé par les entreprises dans leur recherche de performance.

La gestion des aléas

Dans certaines fonctions, la performance des répondants est directement liée à leur capacité à faire face aux imprévus de la production. Une ligne de rupture se dessine autour de la fréquence des aléas, impondérables et perturbations dans le travail, qui affecte directement la possibilité de planifier sa charge de travail, et par conséquent son temps de travail. Deux situations archétypiques se présentent :

1. Pour les cadres peu élevés dans la hiérarchie ou travaillant dans des fonctions de soutien, les échéances et les routines sont généralement bien connues. Ces répondants ont peu de difficultés à anticiper leur charge de travail et à s'organiser en conséquence :

   Oui je peux anticiper suffisamment ma charge de travail… je connais chaque dossier, il n'y a pas trop de surprises… J'ai trois lieutenants, on s'arrange (Homme, 39 ans, responsable administratif et comptable, PME).

Ça fait 12 ans que je suis là, je connais notre activité, j'ai une bonne maîtrise du poste […] *Il y a toute une vague répétitive… à partir du moment où je suis bien entourée par le personnel, je pense que j'ai assez d'anticipation* (Femme, 46 ans, responsable du service administratif, PME).

Je peux anticiper ma charge de travail sachant que j'aurai toujours des impondérables liés à l'équipe. Du jour au lendemain j'en ai un qui est malade […] *on s'organise assez rapidement et assez bien. Je peux arriver à anticiper* (Hommes, 39 ans, chef comptable, AUTO).

Lorsque les objectifs et les échéances sont fixés à long terme, il est aussi plus facile pour les cadres d'avoir une marge de manœuvre quant aux délais et d'harmoniser temps personnel et temps professionnel :

Je ne suis pas dans une activité de consultant qui nécessite de rendre des choses le lendemain… Mais c'est complètement différent comme rythme. Là, c'est un marathon que je fais. Ça ne sert à rien de s'épuiser jusqu'à minuit, vous le payez le lendemain […] *c'est très rare qu'on n'ait pas la tolérance d'une journée. Chez nous, c'est des clients internes, donc généralement je peux dire « je te le donne demain »* (Homme, 41 ans, directeur du réseau, ASSURANCE).

Je n'ai pas la notion d'un travail à terminer à la fin de la journée… on ne nous dit pas « il faut le faire pour demain », mais c'est plus une tâche à exécuter sous quelques jours. Mais en fin de journée, si ce n'est pas fini, je n'ai pas de problème, je n'ai pas de stress à me dire « je n'ai pas fini » (Homme, 39 ans, responsable administratif et comptable, PME).

La possibilité d'anticiper la charge de travail permet à ces répondants de mettre en place une gestion du temps efficace. Ils comptent parmi ceux qui travaillent le moins souvent à la maison. Ils arrivent à maîtriser un flux de travail assez régulier, les situations dans lesquelles une tâche demande à être effectuée en urgence sont plutôt rares. De plus, l'ancienneté dans le poste, la maîtrise des opérations et la possibilité de déléguer influencent positivement l'anticipation de la charge de travail.

2. En revanche, dans les fonctions plus directement liées au client ou à la production, l'aléa est par nature beaucoup plus présent et la planification plus incertaine. Les cadres de production, ou ceux dont la mission est de répondre aux demandes de clients externes ou internes, éprouvent davantage de difficultés à anticiper leur charge de travail :

Non, je ne pense pas (pouvoir anticiper ma charge de travail). Aujourd'hui on est sur de la réactivité, des prestations urgentes, on a revu tous nos objectifs en février, ce n'est pas un dysfonctionnement, on travaille de cette façon. On est sur 80 % de prestations ponctuelles (Femme, 40 ans, directrice d'exploitation, PME).

Il y a des pics d'activité qu'on n'arrive pas à anticiper… On le gère mais on ne l'anticipe pas. Ces pics sont dus à des dossiers qui sortent du cadre traditionnel… il y a des clients avec des besoins différents qui sortent de nos matrices habituelles (Homme, 31 ans, responsable technique, PME).

Ce qui nous gêne, c'est que les aléas du quotidien peuvent nous empêcher de réaliser la charge de travail qu'on avait prévue de réaliser […] *on n'est jamais sûr. L'idéal, c'est des journées sans production, c'est là qu'on avance le plus; mais ça, c'est le week-end* (Homme, 28 ans, chef d'atelier, AUTO).

Ainsi, l'incertitude à l'égard des clients ou de la chaîne de production est une contrainte qui pèse sur l'organisation du temps des cadres et qu'il est difficile, voire impossible, de planifier. D'une part, on ne sait pas à quel moment la panne où la demande spéciale va intervenir; d'autre part, les solutions à apporter sont plus ou moins consommatrices de temps. Pour les répondants concernés, la tension naît donc du fait qu'ils doivent répondre le plus vite possible à des sollicitations atypiques et peu prévisibles. Ce contexte génère donc des situations d'urgence, de surcharge et de stress:

On est très vite dépassé (Femme, 40 ans, directrice du service exploitation, PME).

C'est toujours un imprévu, il y a toujours quelque chose qui fait qu'on doit terminer le boulot le soir même et pas le lendemain. C'est souvent incompatible avec la vie familiale (Homme, 31 ans, responsable technique, PME).

La gestion de l'aléa au quotidien est l'une des caractéristiques marquantes des fonctions directement liées à la production de biens ou de services. Lorsqu'ils décrivent en quoi consiste leur travail, les mots « aléas », « incidents » ou « imprévus » reviennent en moyenne quatre à cinq fois dans le discours des cadres de production. La disponibilité de ces cadres en dehors des horaires « normaux » de travail est aussi la conséquence de l'imprévisibilité ou des aléas de la production:

On peut m'appeler en dehors des horaires de travail à mon domicile en cas d'aléa, le soir ou le week-end… Dans ce type de fonction, quand on est en phase de démarrage, c'est fréquent, parce que l'usine fonctionne en trois huit y compris le week-end, dans notre département, y compris le dimanche (Homme, 34 ans, chef de département adjoint, AUTO).

Il existe donc de fortes disparités entre les cadres de production et ceux des fonctions de soutien, tant en matière de disponibilité, d'imprévisibilité que de fractionnement des activités. Les répondants qui ont le plus de difficultés à anticiper leur charge de travail, qui ressentent le plus de pression au travail, sont aussi ceux qui travaillent le plus à la maison:

[Je travaille à la maison] *le soir, le week-end. Je pense que je passe facilement deux ou trois heures le week-end… ça doit rajouter encore 10 heures par semaine* (Homme, 31 ans, responsable technique, PME).

J'essaie de pas trop en ramener à la maison, mais on va dire que ça fait entre 10 et 15 heures par mois (Homme, 28 ans, chef d'atelier, AUTO).

J'ai travaillé ce week-end à la maison, trois heures. C'est un phénomène régulier… ça peut être trois heures par semaine au maximum (Femme, 40 ans, directrice d'exploitation, PME).

Les cadres des fonctions de soutien ne sont cependant pas exempts de toute pression temporelle, mais celle-ci est imputable à d'autres facteurs que l'imprévisibilité de l'activité.

Les rôles d'agent de liaison et de représentation

Le rôle d'agent de liaison entre différents membres ou fonctions de l'organisation conduit certains répondants à faire preuve d'une grande disponibilité pendant leur temps personnel. Ce rôle est souvent vu comme « faisant partie du travail » et donc indissociable de la recherche de performance :

> *Chaque fois que je suis en voyage, je travaille dans l'avion, à l'hôtel, dans nos filiales* […] *c'est une journée continue, les repas sont pris avec l'équipe locale, des fois des déjeuners* (Homme, 59 ans, directeur international, ASSURANCE).

> *Je peux très bien partir un dimanche soir parce que j'ai une réunion le lendemain. Si, par exemple, je dois être à 8 h en Allemagne, je pars le dimanche soir, c'est pris sur mon temps personnel* (Homme, 43 ans, DRH, ASSURANCE).

> *Je pourrais faire l'aller-retour à Amsterdam dans la journée sans problème, mais je préfère passer la nuit sur place, y compris partir le dimanche soir, pour souper avec l'équipe, pour avoir ces moments un peu d'échange, ça me paraît très important* (Homme, 40 ans, directeur de l'audit, ASSURANCE).

> *Il m'est arrivé d'avoir régulièrement des coups de téléphone quand j'étais en vacances, ça pouvait être deux ou trois dans la semaine* […] *Mon chef pouvait m'appeler chez moi comme il m'appelle ici quand il a besoin de compléter un dossier. Je n'avais pas fixé les limites. Aujourd'hui, je dis que je suis disponible mais que je suis en vacances, c'est si on ne peut pas faire autrement* (Femme, 39 ans, responsable du recrutement, AUTO).

Cette chef d'équipe doit être disponible à la fois pour ses collaborateurs et pour son supérieur. À cause d'un envahissement trop important du travail pendant ses congés, elle décide de « *fixer des limites* » mais, malgré tout, elle précise qu'elle reste « *disponible si on ne peut pas faire autrement* ». Cette ambivalence illustre le dilemme entre « être performant » et « fixer des limites », un conflit entre des attentes contradictoires émanant des rôles professionnel et personnel, entre de légitimes aspirations en termes de vie personnelle et la performance dans le travail.

Par ailleurs, dans le cas des cadres les plus haut placés dans la hiérarchie, le rôle de représentation à l'extérieur de l'entreprise donne souvent lieu à des activités professionnelles auxquelles ils participent sur leur temps personnel (dîners, conférences, séminaires, etc.) :

> *Les* [repas] *professionnels sont fréquents, entre une et deux fois par semaine, avec des clients, des collègues interprofessionnels… Je participe à des réunions interprofessionnelles, tout ce qui est représentation de la compagnie, je ne suis pas*

> *maître de l'organisation* […] *C'est pour des colloques, séminaires et puis tout ce qui est relations commerciales, relations publiques, avec nos clients et surtout notre réseau* (Homme, 43 ans, directeur de branche, ASSURANCE).

> *J'ai en moyenne deux dîners* [soupers] *professionnels par semaine. Je ne compte pas les déplacements. Quand je regarde ça, déplacements plus mondanités, je suis à trois soirées par semaine, c'est énorme* (Femme, 44 ans, DRH groupe, ASSURANCE).

> *J'assiste à des dîners* [soupers] *en tant que débriefeur de formations en management… c'est à partir de 19 h et donc ça dure jusqu'à 11 h du soir, je ne le compte pas dans mon temps de travail même si c'est du boulot, en fait…* (Homme, 40 ans, directeur de l'audit, ASSURANCE).

Ces activités de représentation sont cruciales pour les organisations, dans la mesure où leurs cadres les personnifient d'une certaine façon, ils leurs donne un visage à l'extérieur.

L'autorégulation

Dans la plupart des cas, les répondants déclarent prendre eux mêmes les décisions relatives à l'organisation de leur temps de travail ou, par exemple, au fait de laisser empiéter son travail sur sa vie personnelle :

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

Cet exemple met en lumière l'ambiguïté de la contrainte. Celle-ci n'émane pas directement du supérieur hiérarchique ; mais les objectifs de performance sont tels que les comportements sont autorégulés. En forçant le trait, l'entreprise n'a pas besoin de mettre en place des dispositifs de contrôle du temps de travail, ni de surveiller les cadres et professionnels, car pour demeurer performants, ne pas se retrouver dans une situation inextricable ou pour ne pas compromettre leurs chances de promotion, ils vont s'auto-exploiter en faisant du travail gratuit ou en laissant leur travail envahir leur vie personnelle.

Le libre choix est également souvent évoqué par rapport au fait de se mettre à disposition de l'entreprise (répondre au téléphone, consulter sa messagerie en dehors de ses horaires de travail normaux, etc.) :

> *On peut toujours choisir d'éteindre son portable* (Femme, 29ans, consultante, CONSEIL).

Mais étant donnés les enjeux et les contraintes implicites qui pèsent sur les cadres, il est permis de s'interroger sur la portée de cette liberté de choix :

Les gens [au-dessus de moi] *s'attendront à ce que je lise les mails pendant mes vacances* (Femme, 25 ans, consultante, CONSEIL).

La hiérarchie donne l'exemple

Les normes sociales de temps de travail reflètent comment, dans certaines cultures organisationnelles, la performance est associée au débordement du travail sur le temps personnel. Les répondants peuvent être plus ou moins encouragés par leur environnement professionnel immédiat à faire déborder leur travail sur leur vie personnelle. Bien souvent, le supérieur hiérarchique donne l'exemple en matière de durée et d'horaires de travail, donc il indique par là-même ses préférences en matière de performance et de temps de travail. Par exemple, s'il ne prend pas tous ses congés, les membres de son équipe seront tentés de faire de même :

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

L'exemple donné par la hiérarchie peut aussi conduire les cadres à travailler ou consulter leur messagerie pendant leurs vacances.

En outre, le supérieur hiérarchique est susceptible d'accroître la charge de travail de manière hiérarchique et de provoquer un débordement du travail sur le temps personnel :

> *Il y a toujours des choses imprévues qui viennent de ma hiérarchie et qui nécessitent un travail urgent* (homme, 41 ans, directeur du réseau, ASSURANCE).

L'influence des attitudes et comportements de l'équipe

Les individus adoptent souvent les comportements les plus conformes à ceux du groupe. Ces attitudes et comportements relaient les normes sociales de temps de travail de l'entreprise. La valorisation par l'environnement de travail des longues heures passées au bureau donne parfois lieu à des normes de groupes relatives aux heures de travail jugées acceptables :

> *Il y a beaucoup de pression collective. C'est un open space, c'est toujours un peu gênant, quand tout le monde est encore là à 19 h 30, d'être le premier à partir* (Homme, 35 ans, consultant, CONSEIL).

> [On a] *un sentiment de culpabilité générale parce qu'on est une entreprise qui a une culture de forts horaires de travail, donc c'est difficile de partir avant les autres* (Femme, 29 ans, consultante, CONSEIL).

Dans la culture organisationnelle de CONSEIL, certains temps sont plus valorisés que d'autres. Le temps passé chez le client est par exemple plus valorisé que le temps de formation. La perception de performance varie donc d'un temps à l'autre :

> *Souvent, je ne charge pas mon compte formation en heures supplémentaires* (Femme, 25 ans, consultante, CONSEIL).

Dans ce cas, les heures de formation, qui devraient être rémunérées comme des heures de travail, se transforment en heures de travail gratuit. Dans cette entreprise, le temps de formation n'est pas considéré comme du « vrai travail », qui correspond au temps passé chez le client. Cette consultante, ayant tout à fait intégré cette norme implicite, dégrève son temps de formation de son temps de travail pour s'y conformer. Le temps de formation est donc pris sur du temps personnel. Seul le « vrai travail », à savoir le temps passé chez le client, est comptabilisé dans les feuilles de temps remplies par les consultants. Une partie du temps de travail, notamment relatif à la formation, est dissimulée. Le temps de la performance est donc le temps passé chez le client et non celui passé à se former.

La recherche de calme

Les gestionnaires, plus que les professionnels, déclarent souvent éprouver des difficultés à se concentrer sur une tâche de réflexion sur leur lieu de travail en raison de nombreuses perturbations et interruptions. Ils sont interrompus dans leur travail en moyenne toutes les 15 minutes (au cours des entretiens pour la présente recherche, certains répondants ont reçu de cinq à sept appels téléphoniques en une heure et demie). Ceci ne leur laisse aucun moment de calme dans la journée pour prendre du recul ou avoir une réflexion stratégique sur certains dossiers. Cette constatation remet en question la notion de performance au travail. Qu'attend-t-on au juste d'un gestionnaire ? Qu'il consacre plus de temps à l'encadrement de ses subordonnés ou qu'il s'attache à développer une réflexion de nature stratégique ? Il semble que dans la pratique, il soit très difficile aux répondants d'accomplir les deux dans une journée « normale » de travail. En conséquence, la partie de la tâche demandant de la réflexion est souvent transférée à la maison :

> *En termes de concentration, si les enfants dorment* [rire]*, on a moins de perturbations* (Femme, 39 ans, responsable qualité, AUTO).

Le travail effectué à la maison est généralement différent de celui effectué au bureau. Il est moins tourné vers l'action (réunions, gestion d'équipes, prise de décisions) et plus vers l'information ou la réflexion (lectures qu'on n'a pas eu le temps de faire au bureau, traitement du courrier…) :

À la maison c'est de l'administratif, de la rédaction de notes ou de la lecture d'articles alors qu'ici, c'est de l'action pure, surtout rencontrer des gens, faire le point, prendre des contacts, appeler, prendre des rendez-vous, organiser des réunions… ici, je n'ai pas le temps de réfléchir, on est beaucoup plus dérangé… alors que chez moi, c'est beaucoup plus calme (Homme, 43 ans, DRH, ASSURANCE).

Je suis plus concentré pour lire mon courrier chez moi. Ici, je suis toujours dérangé… Les notes qui dépassent une page, je ne peux pas les lire. Là, j'ai une note d'une trentaine de pages, c'est même pas la peine d'envisager de la lire ici (Homme, 41 ans, directeur réseau, ASSURANCE).

À la maison, c'est de la construction d'indicateurs, c'est mettre à jour des papiers, passer en revue les entretiens annuels des opérateurs faits par les chefs d'unité. C'est, je dirais, la part administrative du travail de chef d'atelier et tout ce qui est un peu informatique, qui fait perdre du temps au travail et qu'on préfère faire chez soi à tête reposée… L'avantage de le faire chez soi, c'est de ne pas avoir à répondre aux aléas en permanence. Je dirais, on peut s'appliquer plus chez soi qu'ici (Homme, 28 ans, chef d'atelier, AUTO).

Pour cet ingénieur, les tâches administratives font «*perdre du temps*» au bureau. Le fait de les reporter sur son temps personnel lui permet de plus «*s'appliquer*» et de dégager du temps professionnel pour les tâches au cœur de son activité, à savoir gérer une équipe et les aléas de la production.

De nombreux répondants ont évoqué le calme de la sphère domestique pour justifier le fait d'y poursuivre leurs activités professionnelles: on est plus au calme, donc on va plus vite. Tous notent qu'ils y sont plus tranquilles, moins dérangés, plus concentrés et donc plus efficaces:

Comme le travail quotidien est long, quand il faut réfléchir sur l'organisation du service, il m'arrive de le faire chez moi (Homme, 39 ans, chef comptable, AUTO).

Je trouve que je suis plus dégagé, à la maison, du téléphone, des choses comme ça, je suis plus tranquille (Homme, 36 ans, adjoint au chef de département logistique, AUTO).

Je suis vachement plus concentrée à la maison. Je n'ai pas d'enfants, c'est beaucoup plus calme qu'ici où il y a un peu de monde, il y a des emails qui arrivent, c'est assez distrayant. À la maison, on est bien tranquille (Femme, 36 ans, responsable d'activité, ASSURANCE).

[Le travail à la maison] *c'est plutôt le soir après le travail quand il y a un dossier particulier ou un dossier consistant et que j'ai besoin d'avoir du recul et du calme pour en prendre connaissance* (Homme, 45 ans, chef de fabrication, AUTO).

Dans certains cas, le calme et l'efficacité du travail à la maison seront même utilisés pour «rattraper son retard»:

La semaine dernière, j'ai passé quatre jours chez moi à travailler, puisque j'avais beaucoup de retard et qu'ici, on est constamment dérangé par le téléphone, etc. […] *donc j'ai pris beaucoup de recul, ça m'a permis de bien rattraper mon retard* (Femme, 29 ans, responsable de programme, CONSEIL).

Les répondants déclarent également faire à la maison les lectures informatives ou de veille stratégique qu'ils n'ont pas le temps de faire au bureau :

> *En général, je prends plutôt de la lecture quand on reçoit des gros paquets, de retour de séminaire, des choses comme ça, un peu massif* (Femme, 39 ans, responsable du recrutement, AUTO).

Le calme de la maison est donc souvent utilisé pour être plus performant : aller plus vite, rattraper son retard, prendre du recul, avoir une réflexion stratégique ; en somme, un ensemble d'activités rendant les cadres plus performants.

3.2. Les facteurs individuels

Les répondants mobilisent également des justifications d'ordre individuel pour expliquer le débordement du travail sur leur temps personnel. Notons que ces justifications se situent tant sur le plan de la recherche de la performance organisationnelle que sur celui de la recherche de la performance sociale. Par performance sociale, j'entends la recherche d'une meilleure articulation des temps sociaux ; mais cet aspect ne sera pas traité dans le cadre de cet article, même s'il s'agit d'un enjeu de taille.

L'implication dans le travail et dans l'organisation

Dans toutes les entreprises de l'échantillon, certains répondants expliquent le débordement du travail sur leur temps personnel par leur implication professionnelle et organisationnelle. Ils évoquent un sentiment de responsabilité ou un sens du devoir envers l'employeur. Ces justifications témoignent de l'intégration, au niveau individuel, des discours sur la performance organisationnelle. Cette intégration renvoie à un éthos professionnel du cadre responsable ou du « bon professionnel ». Pour certains, la disponibilité en dehors des horaires habituels de travail fait partie intégrante de leur mission, de leurs fonctions ou de leur statut au sein de l'entreprise :

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

> *Je pense que quand on occupe un poste à responsabilités, c'est normal d'avoir une certaine disponibilité* (Homme, 45 ans, chef de fabrication, AUTO).

> *Je n'ai pas d'astreinte, mais en tant que cadre, je peux très bien bosser un dimanche ou partir un dimanche parce que j'ai une réunion le lendemain* (Homme, 43 ans, DRH, ASSURANCE).

> *J'estime qu'on est payé pour remplir un certain nombre de missions* (Femme, 40 ans, directrice d'exploitation, PME).

Le sentiment de responsabilité, de loyauté envers son entreprise, son équipe ou ses clients est souvent mis de l'avant pour justifier une grande disponibilité ou des débordements du travail sur le temps personnel :

> *Je pourrais très bien dire que je n'ai pas de* [téléphone cellulaire]. *Je le donne en toute transparence. On travaille pour l'entreprise, s'il y a un problème, on ne va pas laisser sortir des voitures dans la rue. Pensons au client derrière* (Homme, 40 ans, ingénieur projet, AUTO).

Le fait de mettre en avant sa conscience professionnelle est aussi une manifestation de l'assimilation des logiques de performance organisationnelle au niveau individuel.

> *Oui,* [il m'arrive] *d'être appelé la nuit quand c'est super grave, c'est lors de gros incidents. Ce n'est pas fréquent, on va dire qu'on est appelé une fois par mois. Je me suis déplacé une fois, autrement c'est réglé au téléphone* […] *En gros, on peut être appelé pour trois choses : conflits sociaux, problème de fiabilité (une grosse installation qui est tombée en panne) et problèmes d'approvisionnement de pièces. Conflits sociaux, là il faut se déplacer. Fiabilité, on ne se déplace pas, on est plus appelé pour être informé* […] *Approvisionnement c'est pareil, on n'est pas acteur sur le sujet, c'est pour être informé, car ça a un impact direct sur la performance du lendemain* […] [la disponibilité] *c'est bien vu, mais ça fait partie aussi de la conscience professionnelle… Ce n'est pas choquant que ce soit bien vu… moi, je ne trouve pas choquant d'être appelé chez moi à 2 h du matin, ça fait partie de mes responsabilités… Ça me mettrait mal à l'aise d'arriver le matin à 8 h, de ne plus rien voir bouger et d'apprendre qu'à 2 h du matin, on a cassé une machine ; je préfère le savoir dès 2 h du matin* (Homme, 29 ans, responsable maintenance, AUTO).

La conscience professionnelle peut également être mise en avant pour justifier d'autres formes de disponibilité tels les appels pendant les vacances ou la consultation de sa messagerie électronique :

> *Je me fais un devoir, évidemment, de laisser mon téléphone mobile le plus souvent ouvert, parce que je sais que dans des fonctions comme la mienne, si le président m'appelle, il faut que je sois joignable, même si je suis en vacances, c'est normal* (Homme, 40 ans, directeur de l'audit, ASSURANCE).

La conscience professionnelle et le perfectionnisme de certains cadres peut engendrer des frustrations quant à leur performance lorsqu'ils n'ont pas le temps de faire tout leur travail « *correctement* » ou comme ils le souhaiteraient :

– ***Éprouvez-vous parfois des difficultés à finir tout votre travail en temps et en heure ?***
– *Correctement, oui… À avoir fait le travail comme on l'aurait voulu. Autrement, on fait vite et le mieux possible. Ce n'est pas rare d'avoir des difficultés à tout finir bien* (Femme, 39 ans, responsable qualité, AUTO).
– *De fait, on ne peut pas tout faire… on a tendance à gérer le primordial, au détriment de tout ce qui est moyen et long terme et de tout ce qui est prise de recul par rapport aux événements. C'est un côté pénalisant quand on est perfectionniste, c'est frustrant de ne pas pouvoir mener toutes les affaires à fond* (Homme, 45 ans, chef de fabrication, AUTO).

Enfin, d'autres répondants envisagent la disponibilité comme contrepartie légitime en échange d'une certaine *souplesse* de la part de leur employeur :

> *Je dois être joignable par mes équipes pendant le temps où tourne l'usine, de 5 h 25 à 20 h 20. Cela dit, ça ne me choque pas en soi ; en contrepartie, je peux avoir une grande disponibilité de l'entreprise pour prendre des jours de congé si j'en ai besoin, je considère que c'est une souplesse qui marche dans les deux sens* (Homme, 36 ans, chef de département adjoint, AUTO).

L'implication dans la carrière, l'ambition

Les entretiens ont montré que certaines justifications des débordements du travail sur le temps personnel se trouvaient davantage dans une implication calculée, orientée par une stratégie de carrière. L'ambition professionnelle conduit certains répondants à développer des comportements jugés performants dans l'organisation, telle une grande disponibilité. Ces derniers expliquent clairement en quoi l'investissement temporel dans le travail et une très forte disponibilité conditionnent les opportunités de carrière et le salaire :

> *Il est de bon ton de faire de longs horaires et d'être disponible, enfin ça dépend des personnes. On attend une disponibilité sur les projets, c'est-à-dire sur les moments difficiles des projets il faut être là* […] *Sachant que c'est souvent quand même sur un mode de volontariat, on ne force pas ou peu les gens à rester ; par contre, ils savent que c'est mieux pour leur carrière. C'est hyper clair* […] *Moi, je suis passée au 4/5e, je ne suis pas passée manager, c'est une réalité* (Femme, 29 ans, consultante, CONSEIL).

> *Je pense que c'est difficile d'avoir une carrière réussie ici sans faire preuve d'une disponibilité très forte. En interne pourquoi pas, mais ce n'est pas le cœur du métier. Les possibilités de carrière, les augmentations ne sont pas du tout les mêmes* (Femme, 36 ans, senior manager, CONSEIL).

> *Je pense que c'est important en termes de rémunération, de voir comment on est positionné par rapport à d'autres entreprises. Oui, moi je suis content. Par rapport à mes copains de promo, je trouve qu'on est bien* [payés]… *l'aspect gestion de carrière, je trouve que c'est vraiment bien fait… Ces facteurs ne me font pas rester plus tard, mais me font m'impliquer. C'est sûr que quand on voit qu'on a une bonne augmentation, une bonne prime, ça motive !* (Homme, 29 ans, chef d'atelier, AUTO).

L'efficacité personnelle

En dernier lieu, la dimension de l'efficacité demande à être soulignée. En effet, certains répondants ont souligné que le fait de se rendre disponible 10 ou 15 minutes le soir au téléphone pouvait leur économiser un temps considérable le lendemain. En d'autres termes, le cadre a intérêt à être disponible au téléphone en cas d'urgence, car plus le problème tarde à être résolu, plus il court de risques de s'aggraver :

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

La recherche de performance de la part des cadres se traduit donc aussi par ces formes de mise à disposition volontaire pour le travail, car ils savent qu'ils y ont intérêt, que se soit en terme de carrière, de rémunération ou tout simplement pour ne pas « perdre » trop de temps le lendemain avec une affaire qui aurait pu être résolue la veille au téléphone.

CONCLUSION

La recherche de performance dans les organisations se traduit par une série de contraintes qui pèsent sur les salariés. Dans cet article, nous avons passé en revue plusieurs mécanismes qui permettent d'expliquer comment la recherche de performance influence le débordement du travail sur le temps personnel des cadres et professionnels. Tout d'abord, les répondants font déborder leur travail sur leur vie personnelle pour faire face à une surcharge de travail, dans un contexte organisationnel où les ressources sont limitées. Le fait d'avoir à gérer un grand nombre d'imprévus et d'aléas augmente significativement le débordement du travail sur la vie personnelle. Les rôles d'agent de liaison et de représentation de l'organisation peuvent aussi conduire les répondants à faire empiéter le travail sur leur temps personnel. Par ailleurs, comme l'ont montré d'autres études, les cadres ont largement assimilé les exigences de l'organisation en matière de performance et les font leurs en s'autorégulant ou auto-exploitant (Bouffartigue, 2001 ; Livian, 2006), c'est-à-dire sans que la hiérarchie le leur demande. Le rôle de la hiérarchie et de l'équipe de travail n'est cependant pas à négliger. Par l'exemple qu'elles donnent et les normes sociales de performance qu'elles entérinent, elles induisent aussi une régulation des comportements pouvant conduire à un empiètement du travail sur le temps personnel. Enfin, de nombreux répondants ont mentionné travailler à la maison dans le but d'être plus au calme et donc plus concentrés.

Des facteurs individuels telles l'implication dans le travail et l'organisation ainsi que l'ambition, la stratégie de carrière ou la recherche d'efficacité personnelle ont aussi été mentionnés pour expliquer en quoi la recherche de performance, au niveau individuel, pouvait motiver un débordement du travail sur le temps personnel.

Si la recherche de performance économique (pour l'entreprise) a des effets sur le brouillage des frontières entre temps personnel et temps professionnel, la recherche de performance sociale de la part des individus (pour une meilleure articulation des temps sociaux) est également un élément à prendre en compte. Les mécanismes de régulation développés par les individus pour

concilier vie personnelle et vie professionnelle n'ont pas été abordés ici ; toutefois, il n'en demeure pas moins que le travail à domicile, par exemple, est aussi utilisé à des fins d'harmonisation des différents temps de la vie (Genin, 2007). Le débordement du travail sur le temps personnel est donc un phénomène ambivalent. Cela étant, c'est dans une très large mesure la recherche de performance économique (pour l'organisation) qui le motive.

Pour conclure, on peut légitimement se demander comment éviter les contre-performances liées aux problèmes de santé physique et mentale (Lallement *et al.*, 2011 ; Marchand, Demers et Durand, 2005 ; Salengro, 2005 ; Smith Major, Klein et Ehrhart, 2002) souvent associés à un débordement excessif du travail sur le temps personnel. En d'autres termes, comment tirer profit des différentes possibilités offertes pour harmoniser les temps de la vie, éventuellement au moyen d'un travail à domicile choisi, pour une performance sociale alliée à la performance économique ?

Pour l'instant, il apparaît que la logique économique demeure largement prépondérante. Toutefois, les signaux d'alerte s'étant multipliés ces dernières années (Lallement *et al.*, 2011), la prise de conscience de la part des organisations est réelle et gageons que la réflexion qui s'est amorcée autour de ces questions donnera lieu à des actions concrètes et négociées collectivement.

BIBLIOGRAPHIE

APPAY, B. (1996). « Flexibilité et précarisation : vers la corvéabilité ? », dans H. Hirata et D. Senotier (dir.), *Femmes et partage du travail*, Paris, Syros.

AUBERT, N. (2003). *Le culte de l'urgence, la société malade du temps*, Paris, Flammarion.

AUBERT, N et V. DE GAULEJAC (1991). *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil.

BOUFFARTIGUE, P. (2001). « Les métamorphoses d'un salariat de confiance : les cadres au tournant des années 1990 », *Travail et Emploi*, nº 86, p. 107-123.

BOUFFARTIGUE, P. et P. BOUTEILLER (2002). « L'érosion de la norme de temps de travail », *Travail et Emploi*, nº 92, p. 43-54.

BOULIN, J.-Y. (2000). « Réduction du temps de travail. Usage du temps et temps de la ville », dans G. de Terssac et D.-G. Tremblay (dir.), *Où va le temps de travail ?*, Toulouse, Octares.

BOULIN, J.-Y. et G. CETTE (2004). « RTT et temps de vie », dans A. Karvar et R. Luc (dir.), *Les cadres au travail*, Paris, La Découverte, coll. « Entreprise et Société », p. 73-87.

BURCHELL, B. *et al.* (2009). *Working Conditions in the European Union : Working Time and Work Intensity*, Luxembourg, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

DE GAULEJAC, V. (2005). *La société malade de la gestion*, Paris, Seuil.

DE TERSSAC, G. et D.-G. TREMBLAY (2000). *Où va le temps de travail ?*, Toulouse, Octares.

DELTEIL, V. et É. GENIN (2004). « Les nouvelles frontières temporelles », dans A. Karvar et L. Rouban (dir.), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, Paris, La Découverte.

GENIN, É. (2007). *La porosité des temps chez les cadres. Proposition d'un modèle d'interaction entre temps personnel et temps professionnel*, Paris, École des Hautes Études commerciales.

LALLEMENT, M. (2003). *Temps, travail et modes de vie*, Paris, Presses universitaires de France.

LALLEMENT, M. *et al.* (2011). « Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion ? », *Sociologie du travail*, vol. 53, nº 1, p. 3-36.

LEGAULT, M.-J. et H. BELARBI-BASBOUS (2006). « Gestion par projets et risques pour la santé psychologique au travail dans la nouvelle économie », *PISTES*, vol. 80, nº 1.

LIVIAN, Y.-F. (2006). *Être cadre : quel travail ?*, Lyon, Éditions ANACT.

MARCHAND, A., A. DEMERS et P. DURAND (2005). « Does work really cause distress ? The contribution of occupational structure and work organization to the experience of psychological distress », *Social Science & Medicine*, vol. 60, p. 1-14.

SALENGRO, B. (2005). *Le stress des cadres,* Paris, L'Harmattan, coll. « Questions contemporaines ».

SMITH MAJOR, V., K.J. KLEIN et M.G. EHRHART (2002). « Work time, work interference with family, and psychological distress », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, nº 3, p. 427-436.

THOEMMES, J. et M. ESCARBOUTEL (2009). « Les cadres : un groupe social en recomposition à la lumière des temps sociaux », *Informations sociales*, vol. 153, nº 3, p. 68-74.

THOEMMES, J., R. KANZARI et M. ESCARBOUTEL (2011). « Temporalités des cadres et malaise au travail », *Revue Interventions économiques*, vol. 43.

TREMBLAY, D.-G. (2008). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, 2e éd., Québec, Presses de l'Université du Québec (nouvelle édition parue en avril 2012).

TREMBLAY, D.-G. et É. GENIN (2009). « Remodelage des temps et des espaces de travail chez les travailleurs indépendants de l'informatique : l'affrontement des effets de marchés et des préférences personnelles », *Temporalités*, vol. 10.

Engagement, temps de travail et modalités de mise en œuvre de la performance

Le cas des cadres d'une grande entreprise québécoise

Diane-Gabrielle Tremblay,
Françoise Grodent et Aurélie Linckens

On parle de plus en plus de performance dans les organisations et on peut se demander pourquoi cette question se pose avec autant d'acuité aujourd'hui, et ce, dans tous les milieux de travail, que ce soit dans le secteur public, dans le privé, voire même dans le communautaire et dans l'économie sociale. Si les indicateurs de rendement et d'évaluation peuvent varier d'un milieu à l'autre, il reste que la demande d'engagement dans le travail, d'implication et de disponibilité temporelle (présentéisme) se fait de plus en plus pressante dans nombre de milieux. Cela soulève des questions au sujet de l'organisation du travail, des temps de travail et des temps sociaux.

Nous avons voulu étudier la question de la performance, plus particulièrement des modalités utilisées par les salariés pour accroître leur performance et atteindre les normes organisationnelles, tout en nous intéressant aux modes de gestion des organisations qui y sont associés. Nous avons donc entrepris une recherche auprès des cadres d'une grande entreprise montréalaise. Cette entreprise, appartenant au secteur public, ne se situe sans doute pas parmi les plus contraignantes sur le plan des performances et du temps de travail, mais elle demeure fortement tenue par une obligation de service à la population, qui elle-même implique certaines disponibilités temporelles, puisqu'il s'agit d'un service de transport. Si la question de la performance et des astreintes temporelles est souvent posée dans les recherches au sujet des milieux de la finance et des technologies de l'information, elle l'est moins souvent en ce qui concerne d'autres secteurs, et notamment dans celui des services publics. Nous avons donc voulu nous pencher sur la question du point de vue des acteurs que

sont les cadres des trois premiers niveaux de gestion afin de mieux comprendre les moyens et les dispositifs qu'ils peuvent mettre en œuvre pour atteindre les objectifs qui leur sont fixés ou encore qu'ils se fixent parfois eux-mêmes.

Le présentéisme (le fait de rester plus longtemps au bureau) est parfois mis de l'avant comme la forme la plus aboutie de sacrifice en vue de la performance. Cependant, nous avons voulu repérer des modalités temporelles plus fines qui permettent aux cadres de satisfaire les exigences de performance associées à leur travail.

En partant du travail réel et des perceptions des cadres sur les modalités d'exercice de leur travail, nous voulons également tenter de dégager des propositions concrètes, notamment en ce qui concerne les outils dont peuvent disposer les gestionnaires pour mieux saisir les enjeux associés à leur propre performance, d'une part, et d'autre part à l'usage des technologies de l'information, ou encore à la mise en œuvre des nouvelles formes d'organisation du travail et d'articulation des temps sociaux. Nous nous intéressons surtout à la dimension temporelle et c'est d'ailleurs ce qui justifie que nous travaillions sur le groupe des cadres-gestionnaires, car plusieurs études font état d'une relation problématique entre temps, travail et performance pour cette catégorie socioprofessionnelle.

Les temporalités professionnelles et personnelles des cadres sont parfois perturbées par les réunions et les courriers électroniques, ou encore par des appels téléphoniques qui doivent être pris en dehors des heures habituelles de travail. Il peut de ce fait être difficile pour eux d'articuler les différents temps sociaux que sont, entre autres, les temps professionnels, familiaux et personnels. Par ailleurs, la place des cadres dans l'organisation ainsi que la diversité des outils technologiques et les changements organisationnels apparus au cours des dernières années contribuent à rendre de plus en plus poreuse et brouillée la frontière entre le travail et le « hors travail ». Ainsi, cet article se propose également de développer le concept de porosité ou de perméabilité des temps, pour traiter du phénomène de superpositon et d'interférence entre les temporalités personnelles-familiales et les temps de travail. Nous voulons ainsi en évaluer les déterminants et comprendre en quoi ils sont associés à des obligations de performance organisationnelle et personnelle.

La première section de cet article expose les éléments qui ressortent des travaux réalisés sur l'identité professionnelle des cadres, sur leurs temporalités, leur engagement organisationnel ainsi que sur la porosité ou la perméabilité entre leurs différents temps et engagements, dans l'organisation principalement, mais aussi par rapport à la famille. Dans une deuxième section, nous faisons état de la méthodologie utilisée en présentant notamment le profil des cadres-gestionnaires interrogés. Dans un troisième temps, nous nous intéressons au cœur de notre sujet, à savoir les modalités permettant aux cadres d'atteindre ou de tendre vers les normes de performance qu'ils se donnent eux-mêmes ou encore qu'ils se voient imposer dans l'organisation. Enfin, après avoir traité des moyens mis en œuvre en vue d'atteindre une certaine performance, nous

nous pencherons sur les résultats (escomptés ou non) de ces modalités de mise en œuvre du travail. Nous pourrons ensuite conclure notre propos en traitant des modalités temporelles de réalisation de la performance, qui renvoient essentiellement à des observations en matière d'engagement au travail et de perméabilité des temps sociaux constatés chez les gestionnaires. Il s'agit également de confronter la mise en contexte théorique et nos données empiriques afin de confirmer ou d'infirmer ce qui a été mis en évidence dans les recherches antérieures, mais également d'apporter, nous l'espérons, quelques observations nouvelles.

1. CADRE THÉORIQUE

Nous présentons ici quelques éléments relatifs au cadre théorique utilisé dans la recherche et qui touchent le concept de performance, l'engagement des cadres, les temporalités ainsi que la perméabilité des temps sociaux et du travail des gestionnaires.

1.1. Les définitions de la performance

La vision traditionnelle de la performance renvoie à la conception développée notamment par Taylor, pour qui l'efficacité repose sur la capacité de produire le maximum d'extrants avec le minimum d'intrants. La mesure de l'efficacité est alors relative à la rareté des intrants et à la valeur des extrants. Dans ce cadre, la productivité se mesure en divisant le volume de biens ou de services produits par le nombre d'heures travaillées, rapport qui est communément appelé la « productivité apparente du travail[1] ».

Avec une telle définition, on exclut pourtant un ensemble de facteurs qui, outre le travail des individus, auront une influence sur le résultat. En effet, le résultat du travail dépend entre autres de la qualité des outils à la disposition des travailleurs, de l'organisation du travail et des méthodes de gestion. De plus, ce mode d'analyse est de plus en plus difficile à utiliser dans les activités de gestion ou de services.

Avec l'École des relations humaines, les besoins des ressources humaines font leur entrée dans l'évaluation de l'efficacité des organisations : tout comme l'organisation est productrice de biens divers, elle est aussi productrice de rapports sociaux. La vision de l'organisation comme milieu social se développera ensuite, et l'on mettra davantage l'accent sur les compétences comme source de performance. L'École des relations humaines insiste sur le potentiel de développement de la personne, d'une part pour elle-même et pour le surplus

1. Cette section sur la performance s'inspire de Tremblay et Rolland (2011).

de motivation qu'elle peut en tirer et, d'autre part, pour les avantages que cela entraîne sur le plan de l'accroissement des connaissances techniques et professionnelles de l'ensemble des employés.

Le développement d'une organisation plus humaine est alors perçu comme l'une des façons d'améliorer l'efficacité et la performance des entreprises. Des indicateurs comme le « climat de travail », la « satisfaction des employés » et le « développement du potentiel » ont été mis de l'avant pour rendre compte de l'importance des ressources humaines dans l'efficacité des organisations. Enfin, l'approche sociotechnique valorise la participation des salariés aux décisions les concernant dans l'organisation, cela étant également vu comme une source de performance.

Selon les contextes, l'une ou l'autre des conceptions peut contribuer à l'efficacité de l'entreprise. Toutefois, bien que la vision des relations humaines ne soit pas dominante, nombre d'organisations commencent à reconnaître qu'il est difficile pour une entreprise de bien performer si l'on n'y tient pas compte de la dimension humaine. L'École des relations humaines revient au goût du jour avec toutes les préoccupations actuelles pour la santé et le bien-être au travail[2], mais il faut reconnaître qu'en contexte de crise ou de difficultés économiques, certains secteurs d'activité peuvent être tentés de revenir à une vision traditionnelle de la performance.

Dans tous les cas, la performance renvoie aux attentes de divers groupes, principalement les cadres supérieurs ou les propriétaires de l'entreprise, ou plus largement le marché dans le cas du secteur privé. Drucker (1999, cité dans le texte de Gadille et Jaujard, dans le présent ouvrage) insiste sur les exigences du marché, alors que Hémard (2009, cité dans le même texte) met davantage l'accent sur celles des gestionnaires.

1.2. L'identité professionnelle des cadres

L'identité professionnelle des cadres est caractérisée par l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication, la prolongation de l'activité professionnelle au domicile, la possibilité de prendre des initiatives, un haut niveau de responsabilités et un rythme de travail moins contrôlé que d'autres groupes professionnels. Par ailleurs, leur position élevée dans l'organisation les conduit généralement à encadrer un certain nombre de personnes (Amossé

2. Voir N. Lazzari Dodeler et D.-G. Tremblay (2011). « Analyse de mesures et services en faveur de la conciliation travail-vie personnelle », Note de recherche nº 2011-1 de l'Alliance de recherche université-communauté sur la gestion des âges et des temps sociaux (ARUC-GATS) : <http://benhur.teluq.uquebec.ca/SPIP/aruc/IMG/pdf_ARUC-NR11-01.pdf>, consulté le 6 février 2011. Voir d'autres notes de recherche illustrant les nouveaux modes d'organisation et la préoccupation pour les relations humaines, notamment la conciliation emploi et vie personnelle, qui en fait partie, sur ce site : <http://www.teluq.uqam.ca/aruc-gats>.

et Delteil, 2004)[3]. Le sentiment de pression temporelle et le stress sont deux éléments qu'on associe souvent à la fonction de cadre ou de gestionnaire. Enfin, ces derniers bénéficient d'une liberté quant à leurs horaires; par contre, en compensation de cette liberté, ils doivent généralement assumer des mandats et respecter des échéances serrées qu'ils n'ont pas toujours définies eux-mêmes, dans le contexte d'un mode de gestion souvent organisé par projets. Pour cette catégorie socioprofessionnelle, l'autonomie est donc plus grande que pour d'autres groupes, bien que l'on puisse s'interroger sur le concept polysémique d'autonomie (Tremblay, Cisneros Martinez et Genin, 2008). Quoi qu'il en soit, « plus on monte dans la hiérarchie sociale, plus les horaires sont irréguliers, mais aussi plus les causes de cette variabilité tiennent à la liberté des horaires » (Dussert et Vinck, 1993). De plus, selon Bouffartigue et Bocchino (1998), la nature intellectuelle et relationnelle du travail des cadres n'est pas facilement compatible avec la prescription et l'évaluation. La liberté des horaires, tout comme l'initiative, semble plus forte en milieu et en fin de carrière, et quelque peu limitée aux premiers échelons de l'encadrement ou dans les premières années de vie professionelle. Amossé et Delteil (2004) soulignent également que lorsque ces marges de manœuvre induisent une obligation de résultats, elles témoignent d'une certaine confiance accordée au cadre par son employeur. Par contre, cette situation exerce d'autant plus de pression sur le gestionnaire, qui doit alors se montrer digne de cette confiance, et ce, même si certains objectifs peuvent être élevés, certains échéanciers serrés.

Malgré, ou en raison de cette autonomie, les cadres sont souvent amenés à effectuer des heures supplémentaires. Le consentement à effectuer de longs horaires de travail est directement lié aux conditions salariales spécifiques des cadres, basées sur la notion de confiance. L'allongement de la durée de travail dépend également de l'augmentation de la charge de travail liée aux délais et aux demandes des clients qu'il faut respecter. La période d'activité professionnelle s'accroît aussi avec la progression dans la carrière et le niveau de responsabilités hiérarchiques. En effet, la durée de travail est d'autant plus longue que le niveau d'emploi est élevé. Aussi, la variable « management » est celle qui exige le plus de temps et qui est donc la moins aisément planifiable (Grodent, Linckens et Tremblay, 2011).

De manière générale, on s'attend à ce que les cadres travaillent sans compter leurs heures et acceptent d'effectuer des heures supplémentaires non payées, car ils sont en principe intéressés par leurs tâches professionnelles et dévoués à leur entreprise. On considère aussi qu'ils désirent continuer à évoluer vers des postes de plus haut niveau, qu'ils ont une vision forfaitaire du travail, qu'ils accordent la priorité au monde professionnel et qu'ils cherchent à être compétitifs dans un environnement de fortes pressions économiques

3. C'est du moins le cas au Québec, où la notion de cadre implique nécessairement des fonctions d'encadrement, alors qu'en France, elle peut renvoyer à ce que l'on appelle plutôt des « professionnels » au Québec. Nous traitons ici des cadres ayant des fonctions de gestion, ou des gestionnaires.

(Thoemmes et Escarboutel, 2009). En échange de cette disponibilité temporelle importante, les cadres espèrent une forte reconnaissance de l'organisation en termes de rémunération, d'autonomie ainsi que de responsabilités. La passion est un élément qui peut également justifier de longs horaires : « quand on aime, on ne compte pas » (Bouffartigue et Bocchino, 1998). Néanmoins, les cadres ont la plupart du temps une idée précise du temps qu'ils consacrent à leur activité professionnelle (Bouffartigue et Bocchino, 1998), mais acceptent souvent volontairement des dépassements.

Le groupe des cadres en tant que tel est hétérogène et caractérisé par des frontières ou des différences internes assez importantes. Par exemple, les cadres dirigeants présents au plus haut niveau de la hiérarchie sont, à l'heure actuelle, pratiquement les seuls à s'impliquer sans aucune limite dans leurs activités professionnelles et à tenter de préserver cette image de l'employé qui ne comptabilise pas ses heures. Ils favorisent également l'engagement professionnel au détriment de la sphère familiale (Thoemmes et Escarboutel, 2009). Ce n'est pas nécessairement le cas des cadres des niveaux inférieurs, dont les tâches peuvent parfois se rapprocher davantage de l'exécution, ou qui se sentent plus proches de l'exécution que de l'encadrement de haut niveau (par exemple, les chefs d'équipe ou les contremaîtres qui exercent également certaines fonctions d'encadrement).

Comme l'indiquent Amossé et Delteil (2004), l'évolution des formes d'organisation du travail caractérisée, entre autres, par la réduction des niveaux hiérarchiques et par la promotion du travail en équipe, aurait eu tendance à faire diminuer le nombre de personnes exerçant des fonctions de gestion à proprement parler ; cependant, il en reste tout de même un bon nombre, surtout dans les grandes organisations, qui sont souvent assez hiérarchisées.

1.3. Les temporalités des cadres

Nos recherches antérieures sur la porosité et la perméabilité des temps sociaux (Tremblay et Genin, 2008) ont montré que de plus en plus de catégories professionnelles sont concernées par cette réalité. Pour certains travailleurs, cela s'expliquerait par l'évolution des organisations et par l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail (Gilbert et Lancry, 2005) ; pour d'autres groupes, la raison serait l'accroissement de l'autonomie au travail (Tremblay, Cisneros Martinez et Genin, 2008).

Par ailleurs, les délocalisations possibles des tâches professionnelles, notamment liées à l'essor de l'informatique et surtout à la performance accrue des équipements, entraînent l'éclatement des repères spatiotemporels traditionnels des cadres et le développement de nouvelles relations aux temps sociaux. Celles-ci sont caractérisées, entre autres, par une distinction entre vie privée et vie professionnelle plus complexe et ardue (Gilbert et Lancry, 2001 ; Tremblay, 2008). Le rapport au temps et sa gestion au quotidien caractérisent

de manière notable le travail de plusieurs groupes, dont les cadres, notamment en termes de durée de travail, de fractionnement du temps dédié à chacune de leurs tâches et d'activités annulées, reportées ou encore suspendues. En effet, les cadres disposent de certaines marges de manœuvre dans la gestion de leurs tâches, temps et lieux de travail mais, de par leur position stratégique dans l'entreprise, doivent souvent répondre à de nombreuses sollicitations. Ainsi, certaines recherches ont-elles pu montrer que la flexibilité des temps de travail et l'autonomie dont bénéficient les professionnels et les gestionnaires au Québec se paient souvent par de longues heures travaillées (Tremblay, 2008). Les frontières du temps de travail paraissent alors compliquées à définir, surtout pour les cadres, puisque la nature et les caractéristiques de leurs tâches peuvent aller au-delà des limites physiques de l'espace de travail (Gilbert et Lancry, 2005).

Bien souvent, les cadres ne parviennent pas à maîtriser, encore moins à limiter ou à réduire, le temps dédié à leurs différentes tâches. En effet, ils font souvent face à des interruptions, à des réunions, à des rencontres ou encore à des suivis de projets, ce qui se traduit par des heures travaillées induites ou cachées. Par exemple, les activités requérant tranquillité ou réflexion, et donc individuelles, sont sans cesse reportées à d'autres périodes comme les fins de journée ou encore les week-ends, et très souvent elles se réalisent dans d'autres espaces que les lieux de travail de l'entreprise. Cette observation amène certains auteurs à conclure à l'empiètement de plus en plus important de la sphère professionnelle sur la vie privée (Gilbert et Lancry, 2001 ; Tremblay, 2008).

Selon Gilbert et Lancry (2005), la structure des temps de vie des cadres dépend de facteurs personnels et familiaux, de variables professionnelles ainsi que de déterminants liés au trajet entre le domicile et le travail. Le temps dédié à la sphère professionnelle est bien souvent supérieur aux heures consacrées aux domaines familial, personnel et social. Aussi, la situation personnelle du cadre dans l'organisation, caractérisée, par exemple, par des occasions d'ascension professionnelle, détermine largement la manière dont il gère ses multiples temporalités (Thoemmes et Escarboutel, 2009).

1.4. L'engagement professionnel des cadres

De par leur engagement dans les logiques d'entreprise, les gestionnaires doivent souvent faire face à de nombreuses contraintes, gérer directement des événements et prendre des décisions en tout temps en regard des obligations et des exigences de l'organisation (Gilbert et Lancry, 2001).

Aujourd'hui, la qualité d'un cadre dépendrait également de l'investissement professionnel et des ressources personnelles qui sont investies, dans un contexte caractérisé par l'éclatement des temps et des lieux de travail. Même si les cadres sont moins contraints que les autres membres du personnel, de nombreux délais et échéanciers serrés leur sont souvent imposés. Ils sont ainsi amenés à répondre rapidement aux échéances et aux diverses demandes. De

ce fait, ils se doivent d'être constamment disponibles, y compris bien souvent dans le contexte de ce qui devrait être leur vie privée. L'empiétement de la sphère professionnelle sur la sphère privée découle également de l'engagement des cadres dans leur travail, défini par certains comme « un état d'esprit positif lié au travail qui est caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption » (Bakker *et al.*, 2004). L'engagement du cadre ne se définit plus en termes de temps dédié à la sphère professionnelle, mais bien en fonction de son aptitude à assumer dans une période impartie la charge de travail qui lui est accordée. Cette modification implique certaines conséquences sur les temporalités, le temps de travail des cadres les moins bien situés dans l'échelle hiérarchique étant parfois même mesuré sur une base hebdomadaire (Thoemmes et Escarboutel, 2009), mais nombre d'autres étant simplement évalués à la performance, au terme des projets qu'on leur aura confiés.

Dans les faits, il semble qu'aujourd'hui, certains cadres aimeraient davantage pouvoir « pointer » (ou calculer et limiter leurs heures) afin de montrer le nombre d'heures consacrées à l'entreprise, nombre qui se révèle, dans certains cas, démesuré. Cela pourrait éventuellement leur permettre de limiter l'empiètement de leur vie professionnelle sur leur vie privée (Thoemmes et Escarboutel, 2009), bien que cela soit difficilement envisageable si l'on a des aspirations de mobilité ascendante ou de promotions.

1.5. La perméabilité entre la vie privée et la sphère professionnelle des cadres

Les recherches montrent bien que la sphère privée et la sphère professionnelle ne peuvent plus être considérées comme des vies indépendantes, mais sont bien des domaines interdépendants (Tremblay, 2008 ; Gilbert et Lancry, 2001). En effet, si un événement intervient dans l'une des deux sphères, il aura inévitablement des répercussions dans l'autre. Nombre de travaux (Tremblay, 2008 ; Curie et Hajar, 1987 ; Curie et Dupuy, 1994) montrent que les divers milieux et temps de socialisation constituent un système composé de sous-systèmes, à savoir les sphères professionnelle, familiale, parentale, personnelle et sociale qui sont, d'une part, autonomes et, d'autre part, étroitement liées. Un changement dans une sphère aura des conséquences dans l'autre, d'où la nécessité de rechercher un arbitrage ou un équilibre nouveau entre ces différents sous-systèmes. L'éventuel conflit observé entre les deux domaines résulte de l'antagonisme entre les obligations et attentes professionnelles – le fait d'être présent, y compris à distance, mais surtout d'être performant et disponible. S'ajoutent toutefois à cette disponibilité et à cette performance pour l'entreprise, les exigences ou contraintes familiales et personnelles, telles que le fait d'être disponible pour les autres membres de la famille (Zedeck, 1992).

Selon Campbell-Clark (2000), les frontières entre les différents domaines de la vie peuvent être plus ou moins perméables ou flexibles selon les personnes. Cette auteure définit la *perméabilité* comme le degré auquel des composantes d'un domaine pénètrent dans un autre. Selon Pleck (1977), la perméabilité entre

le travail et la famille désigne le fait que les demandes liées à l'exercice du rôle familial débordent dans le champ du travail, et vice et versa. Ces définitions renvoient à une perméabilité entre les rôles sociaux (Pleck, 1977). Campbell-Clark (2000) distingue trois formes de frontières : spatiales, temporelles et psychologiques.

Une frontière spatiale, comme le mur d'un bureau ou d'une maison, définit l'espace *où* les activités relatives à un domaine se tiennent. Une frontière temporelle détermine *quand* ces activités doivent être réalisées (horaires de travail, par exemple). Une frontière psychologique est un ensemble de règles élaborées par les individus pour déterminer les émotions, les attitudes et les comportements appropriés à chaque domaine (Campbell-Clark, 2000 ; Tremblay et Genin, 2009).

De cela découlent trois types de perméabilité :

- la perméabilité spatiale, par exemple le fait d'avoir un bureau dédié à son activité professionnelle à domicile, en plus du bureau dans l'entreprise ;
- la perméabilité temporelle, par exemple le fait de travailler en dehors des horaires « normaux » (le soir, en fin de semaine, etc.) ;
- la perméabilité psychologique, qui renvoie à une forme de débordement (*spillover*).

Bon nombre de recherches concluent à l'existence d'un débordement négatif du travail sur la famille (Demerouti, Bakker et Schaufeli, 2005 ; Hetty Van Emmerik et Jawahar, 2006), mais le débordement peut aussi être positif (*théorie de l'enrichissement,* Kirchmeyer, 1992 ; Greenhaus et Powel, 2006 ; Tremblay, 2008). L'idée d'enrichissement mutuel entre travail et « hors travail » est ancrée dans le modèle de l'expansion (Marks, 1977), qui soutient que l'articulation de l'emploi et de la famille conduit davantage à un enrichissement personnel qu'à des conséquences négatives.

Les valorisations des cadres dépendent d'abord du milieu du travail, puis de la vie personnelle et sociale et, enfin, du domaine familial. La sphère professionnelle paraît donc prioritaire pour beaucoup d'entre eux, qui s'y impliquent fortement (Gilbert et Lancry, 2005) et délèguent parfois à un autre membre de la famille une partie de ses tâches personnelles et familiales.

Malgré la liberté dont ils disposent dans la planification de leurs horaires et l'absence de contrôle de leur temps de travail, les cadres continuent souvent de ne pas compter leurs heures et de prolonger leurs activités professionnelles à leur domicile. La liberté est rendue possible par l'informatique et nécessaire par l'accroissement et l'intensification des charges de travail. Les nouveaux outils technologiques que sont entre autres les ordinateurs, les téléphones cellulaires et les assistants personnels permettent de travailler en dehors et au-delà des heures prestées au sein de la structure organisationnelle (Amossé et Delteil, 2004). Le recours de plus en plus fréquent aux technologies et aux vecteurs d'information et de communication à distance, tels que les téléphones cellulaires, change les

lieux et les pratiques de travail traditionnels. Cela peut avoir des conséquences sur la vie menée à l'extérieur de l'entreprise, le temps de transport et à domicile étant susceptibles d'être investi par les tâches organisationnelles. Cascino (1999) avance alors le terme de « nomadisme », qui est « la possibilité de s'émanciper des infrastructures fixes et d'utiliser des outils de travail ou de communication, dans n'importe quel espace hors du bureau ». Ces technologies rendent possible l'exécution de tâches professionnelles à partir de différents lieux et dans des temps éclatés (Gauvin et Jacot, 1999).

Les différents outils électroniques, en permettant de travailler hors de l'entreprise, favorisent donc le débordement (*spillover*) de la sphère professionnelle sur la vie privée (Amossé et Delteil, 2004). Ce débordement est légitimé par le fait que les activités caractéristiques des cadres nécessitent de mobiliser différents espaces externes à l'organisation (Delteil et Dieudade, 2001). Amossé et Delteil (2004) soulignent que cette perméabilité entre vie privée et vie professionnelle augmente au fil du temps et qu'un cadre a deux fois plus de risques de travailler à la maison en milieu de carrière qu'au début de son parcours professionnel. Ce constat découle d'un niveau de responsabilités plus élevé, mais également de contraintes familiales accrues à cette période de la vie, par rapport au début de la vie active, mais aussi par rapport aux périodes plus tardives. Thoemmes et Escarboutel (2009), quant à eux, croient que l'absence de frontière entre vie privée et vie professionnelle représente plus un mythe qu'une réalité. En effet, selon eux, les cadres désirent maintenir la distinction et tentent donc de minimiser l'emprise du milieu de travail sur la sphère domestique. Thoemmes, Escarboutel et Kanzari (2011) observent par contre une relation problématique entre le temps et le travail des cadres, mettant en lumière des temporalités professionnelles « parasitées » par les réunions et par le courrier électronique, diverses sources de stress et une reconnaissance professionnelle qui n'est pas toujours à la hauteur des attentes, ce qui se traduit par des tensions sociales fréquentes. Cette dernière recherche, comme plusieurs autres portant sur les cadres, a été menée en France. Il reste donc à voir si ces observations valent pour le Québec, où la dimension temporelle du travail des gestionnaires a moins été étudiée.

Les horaires et la charge de travail sont souvent perçus comme exagérés par les cadres, qui aimeraient pouvoir bénéficier de temps libre pour le consacrer au domaine familial ou aux loisirs. Certains d'entre eux disent éprouver souffrance et culpabilité quant au manque de temps à dédier à leur famille et aux enfants ainsi qu'aux loisirs (Bouffartigue et Bocchino, 1998). En vue de réduire ces tensions, les cadres développent des stratégies, comme le fait de ne pas quitter l'organisation trop tard le soir, de ne pas rapporter des tâches professionnelles au domicile ou, à l'inverse, de transférer à la maison une partie du temps passé dans le lieu de travail. Toutefois, certains cadres éprouvent des difficultés à déléguer leurs responsabilités et à partager leur pouvoir et leurs obligations. Aussi, afin d'accroître leur performance au travail ou de mieux répondre aux attentes perçues, certains gestionnaires se sentent obligés d'accroître leurs heures de travail ou la perméabilité entre le travail et le hors travail. Ils se

trouvent piégés dans une situation les obligeant à mettre en place des pratiques individuelles et privées de limitation ou de résistance aux différentes formes de pression auxquelles ils sont exposés (Bouffartigue et Bocchino, 1998). Enfin, c'est par l'exercice d'un jugement critique quant à la définition des objectifs et de la charge de travail qui en découle que les cadres seraient en mesure d'influencer collectivement les choix de gestion des temporalités du travail qui leurs sont propres (Bouffartigue et Bocchino, 1998), surtout en contexte de crise, où rares sont les cadres qui refuseront de faire les heures ou tâches supplémentaires demandées par l'organisation (Pernigotti et Tremblay, 2011).

2. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

2.1. Une approche qualitative

Compte tenu du nombre de gestionnaires auxquels nous avons pu avoir accès pour cette recherche (17), nous avons opté pour une approche de type qualitative. Cette démarche nous permet de bénéficier de la richesse et des nuances du discours des différents acteurs (Ghiglione et Matalon, 2004). Nous avons constitué un groupe, non pas représentatif, mais bien significatif de ce public, à savoir cinq gestionnaires de premier niveau, six de second niveau et six de troisième niveau dans une société de transport québécoise. Ce groupe n'est pas parfaitement représentatif de l'ensemble, mais nous avons voulu avoir une représentation des divers niveaux de gestion, ainsi qu'une certaine diversité de situations[4]. Nous avons obtenu les coordonnées des participants par l'intermédiaire de la liste des gestionnaires générée par la division Dotation et planification de la main-d'œuvre de cette entreprise et les avons rencontrés soit sur leur lieu de travail, soit au sein même de la direction Diversité et respect de la personne de cette organisation publique, mais toujours en toute confidentialité.

Afin de récolter les informations nécessaires, nous avons mobilisé la technique des entretiens semi-directifs, pour laisser une certaine marge de manœuvre à l'interlocuteur afin de lui donner la liberté de s'exprimer tout en gardant la possibilité de le recentrer au besoin sur l'objectif de la recherche (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Les entretiens permettent de recueillir les représentations et les points de vue des participants ainsi que l'interaction entre les deux interlocuteurs ; ils assurent donc plus de profondeur aux propos recueillis (Olivier de Sardan, 2008)[5].

---

4. Notons toutefois que le nombre initial de personnes interrogées s'élevait à 18, mais que l'entrevue de l'une d'entre elles, à savoir un gestionnaire de premier niveau, n'a pu être exploitée à cause de problèmes majeurs d'enregistrement.

5. Pour mener nos entretiens, nous nous sommes basées sur la grille élaborée par Thoemmes, Escarboutel et Kanzari (2010), que nous avons quelque peu adaptée. Cette grille a été construite autour des cinq grands thèmes suivants : 1) Trajectoires et inventaire du temps ; 2) Lieux et temps ; 3) Évaluation personnelle des temporalités ; 4) Environnement et relations de travail ; 5) Représentations du travail et du bien-être.

Les 17 entretiens, d'une durée comprise entre 40 minutes et 2 h 20, ont tous été enregistrés et retranscrits afin de faciliter le traitement ultérieur des données mises en évidence et de positionner les individus sondés en fonction de diverses variables telles que leur vécu professionnel, leur implication dans le travail ainsi que la gestion de leurs diverses temporalités.

2.2. Le milieu étudié

Avant de passer à l'analyse des entretiens sous l'angle de la performance et des temporalités, ils nous faut présenter l'entreprise étudiée. C'est dans les années 1950 que cette organisation a officiellement amorcé ses activités. Elle est la quatorzième plus grande entreprise québecoise, avec plus de 8 600 employés au 31 décembre 2010. Plus de la moitié de ses employés travaillent en contact direct avec la clientèle, alors qu'un quart se chargent davantage d'entretenir les véhicules ou les autres installations. Cette société assure au quotidien 1,3 million de déplacements sur son réseau. Elle est également, de par son service, un facteur structurant du développement économique et social de la ville de Montréal. Les valeurs prônées par cette entreprise sont l'esprit d'équipe, la transparence et l'efficacité.

Au 31 décembre 2010, l'organigramme des cadres de la STM comprend 830 gestionnaires et est constitué de quatre niveaux. Le premier compte 638 gestionnaires et regroupe notamment les chefs de section, les contremaîtres ainsi que les chefs d'opération et les gérants de station. Au second niveau se situent, entre autres, les chefs de division et les surintendants, pour un total de 143 gestionnaires. Le troisième niveau est celui des directeurs, dont le nombre s'élève à 40. Enfin, au quatrième niveau, on retrouve les 9 directeurs exécutifs[6].

2.3. Caractéristiques des répondants

Les femmes répondantes vivent en couple, qu'elles soient mariées (4/9) ou non (4/9). Seule une d'entre elles est veuve. Plus de la moitié n'ont pas d'enfant. Pour ce qui est des quatre autres, elles déclarent avoir de un à trois enfants à charge. De plus, cinq femmes interrogées ont un conjoint qui est également cadre. Le compagnon d'une d'entre elles occupe d'ailleurs un poste à responsabilités au sein de la même entreprise. Le père de deux autres était également cadre. Le diplôme supérieur obtenu par les gestionnaires femmes sondées est majoritairement un baccalauréat (4/9) et, ensuite, un diplôme d'études collégiales (DEC)

6. Site de la STM, <http://www.stm.info/>, consulté le 21 avril 2011.

(2/9) ou une maîtrise (2/9). Seule une des femmes interrogées est diplômée de l'école secondaire. Les orientations scolaires sont fortement diversifiées, allant de la mode et du dessin à l'informatique, en passant par la gestion, la psychologie ou encore le génie industriel, les mathématiques et l'électronique. Les femmes participantes ont une ancienneté supérieure à 21 ans (3/9), comprise entre 6 et 10 ans (2/9) ou inférieure ou égale à 5 ans (2/9). Deux autres occupent un poste au sein de l'entreprise depuis 14 et 16 ans. Elles sont, pour la plupart (7/9), devenues cadres au cours de leur vie professionnelle dans cette société et occupent leur emploi actuel après avoir été affectées à d'autres postes (de deux à huit postes différents). Enfin, 8 de ces femmes ont pour mission d'encadrer et de superviser des équipes de tailles différentes, c'est-à-dire de 3 à 1 200 employés, et la dernière, quant à elle, a des responsabilités en termes de contenu de travail.

N°	Statut des femmes interrogées	Nombre d'enfants
2	Mariée	3 enfants
4	En couple « hors mariage »	Pas d'enfant
5	En couple « hors mariage »	Pas d'enfant
7	En couple « hors mariage »	Pas d'enfant
9	Veuve	2 enfants
12	Mariée	Pas d'enfant
13	Mariée	Pas d'enfant
15	Mariée	3 enfants
18	En couple « hors mariage »	1 enfant

La moitié des hommes interrogés vivent en couple « hors mariage », tandis que deux d'entre eux sont mariés et deux autres sont divorcés, mais vivent à nouveau avec une conjointe. Six hommes ont deux ou trois enfants. Trois d'entre eux sont descendants de cadre, deux de par leur père et un de par sa grand-mère. Deux hommes sondés sont en couple avec une personne qui occupe un poste à responsabilités, et ce, dans un autre secteur d'activités. Les trois quarts ont obtenu un baccalauréat. Le reste des répondants détiennent un DEC. La moitié des répondants ont plus de 21 ans d'ancienneté au sein de la STM, 3 autres sont dans cette société depuis 5 ans ou moins et, enfin, un est présent depuis 16 ans. Trois participants occupent leur premier emploi, alors que cinq ont travaillé dans d'autres organisations auparavant. Un seul est entré dans cette entreprise directement en tant que cadre, tous les autres ayant occupé différents postes (de deux à cinq) avant de pouvoir atteindre leur fonction actuelle. Enfin, la presque totalité des hommes rencontrés ont pour fonction de gérer des équipes de 20 à 470 travailleurs.

N°	Statut des hommes interrogés	Nombre d'enfants
1	Marié	2 enfants
6	En couple « hors mariage »	Pas d'enfant
8	En couple « hors mariage »	2 enfants
10	Divorcé / En couple « hors mariage »	3 enfants
11	Divorcé / En couple « hors mariage »	2 enfants
14	En couple « hors mariage »	3 enfants
16	En couple « hors mariage »	Pas d'enfant
17	Marié	2 d'enfant

3. ANALYSE DES RÉSULTATS

Nous allons maintenant passer à l'analyse des résultats concernant les temporalités des cadres et la performance. Nous nous intéresserons notamment à la manière dont les cadres organisent ces temporalités de manière à atteindre leurs objectifs de performance organisationelle, mais aussi, pour beaucoup, leurs buts relevant de l'articulation entre vie familiale et vie professionnelle ; en effet, plusieurs accordent beaucoup d'importance à cette dimension, malgré leurs fonctions de gestionnaires. Nous verrons que cela les amène à utiliser des stratégies diversifiées pour atteindre la performance qui semble attendue d'eux.

3.1. La performance en limitant l'engagement

En ce qui concerne l'engagement, et notamment l'engagement temporel, les femmes se considèrent déjà très engagées dans leur fonction : « *je ne vois pas comment je pourrais en faire plus* ». Certaines accepteraient un poste avec plus de responsabilités dans le cas où il les motiverait : « *un autre poste doit avoir du sens pour moi* », mais il devrait toujours être compatible avec la vie privée : « *je regarde l'âge de mes enfants, parce que je me dis qu'il faut aussi concilier tout ça* ». D'autres ne sont pas disposées à s'engager davantage, « *parce que ça signifierait de couper dans la famille… et je trouve que je fais déjà assez de sacrifices de ce côté-là* ». Elles privilégieraient alors plutôt des mouvements latéraux au sein de l'organisation, cela afin de découvrir ou redécouvrir d'autres secteurs d'actvités ou encore de partir à la retraite « *pour faire plein d'autres trucs* ». Cette constatation nous permet de mettre en évidence une problématique de gestion du temps propre aux femmes. Ces dernières effectuent de nombreuses heures supplémentaires afin de réaliser le travail pour lequel elles sont engagées, mais continuent de vouloir concilier de façon optimale leur vie privée et leur vie professionnelle. Les hommes ne désirent pas non plus s'impliquer davantage dans leur profession, et ce, pour différentes raisons, dont certaines

sont liées à l'équilibre entre le travail et la famille, au désir de maintenir leur qualité de vie, ou au risque d'épuisement professionnel qu'ils entrevoient s'ils en faisaient davantage.

> *J'ai atteint un équilibre.*
>
> *Je ne peux pas, je m'implique déjà, aujourd'hui j'ai un équilibre famille-travail. Je m'implique dans mon travail à 100 %.*
>
> *Je ne me rendrai jamais au burn-out, c'est un principe, quand c'est trop, c'est trop.*
>
> *Je pense que j'ai un engagement équilibré : je veux dire qu'il y a un équilibre entre le travail que je fais ici, puis le travail que je ne fais plus à la maison… je pense que je suis arrivé à un bon équilibre.*
>
> *Je suis impliqué, je ne pense pas pouvoir m'impliquer davantage.*
>
> *Un poste avec plus de responsabilités impliquerait une discussion avec ma conjointe, parce que si je dois mettre plus de temps ici, j'en aurai moins pour ma vie privée.*
>
> *Je ne suis pas prêt à sacrifier la qualité de vie que j'ai présentement puis ma qualité de famille pour avoir un poste supérieur… si j'avais à faire deux ou trois heures de plus par semaine, je n'ai pas de problèmes, mais si j'avais à faire dix heures de plus, ça ne m'intéresse pas.*

La majorité refuserait donc un engagement supplémentaire afin de ne pas renoncer à leur qualité de vie ou à leur équilibre travail-famille actuel. Par contre, une partie des hommes sont plus ambitieux et aimeraient obtenir des postes de niveau supérieur : « *l'épanouissement pour moi dans le cadre du travail c'est de continuer à gravir les échelons hiérarchiques* ». Ils veulent se consacrer davantage au travail, « *parce qu'il n'y a pas vraiment de fin dans ce qu'on veut faire* ».

3.2. La performance par l'autonomie et la priorisation des tâches

La priorisation des échéances et des tâches, rendue possible par un certain degré d'autonomie, semble permettre de fournir le travail dans les temps et d'offrir une bonne performance. Les femmes gestionnaires disposent de beaucoup d'autonomie, de flexibilité et de latitude dans leur travail et dans l'organisation de celui-ci. En effet, « *si tu fais ton travail, que tu connais les attentes de ton boss, que tu réponds à ces attentes, c'est comme si tu n'avais pas de supérieur* ». Elles sont responsables de leurs tâches et l'entreprise leur fait confiance. Elles apprécient ce mode de fonctionnement qui leur confère une certaine liberté : « *je n'aime pas me sentir encadrée et serrée* ». Toutefois, comme le montrent les extraits suivants, elles doivent aussi gérer des délais imposés par les circonstances, la hiérarchie, d'autres équipes ou encore par elles-mêmes.

> *Par exemple la loi, elle a une échéance, on a jusqu'à telle date pour le faire.*
>
> *Des délais, plus au niveau des livrables, on a un supérieur qui nous dit : « il faut que ce soit livré pour telle date ».*

> *Il y a des délais qui sont imposés, le plus souvent c'est par moi-même… dans le sens où comme je suis presque mon propre patron, j'ai des choses à faire, je fais un contrat de gestion en début d'année et dans ce contrat de gestion, je me mets des échéances, des deadlines.*

> *La gérance des incidents. Exemple : on a un feu, on a deux minutes pour mettre la ventilation en marche. Ça c'est vraiment des délais.*

Afin de respecter les échéances, les femmes comme les hommes vont chercher à prioriser leurs différentes tâches : « *c'est une question de gestion des priorités* ». Aussi, une gestionnaire de premier niveau relève qu'elle doit se plier à des contraintes en matière de règles d'exploitation, même si, « *des fois, même si c'est écrit noir sur blanc, c'est gris un peu, ce n'est pas nécessairement clair, tu peux naviguer quand même un petit peu… on a des minimarges de manœuvre* ».

À l'exception d'un gestionnaire de premier niveau, les hommes aussi se placent principalement du côté de l'autonomie, même si certaines échéances liées « *au type d'emploi qu'on exécute* » doivent être respectées. En effet, bon nombre de problèmes nécessitent souvent une réponse immédiate. Par contre, « *la moitié des requêtes ont une date mais relativement flexible* ». Les témoignages des gestionnaires reproduits ci-dessous illustrent cette présence de délais, parfois serrés, mais généralement relativement réalistes et flexibles :

> *On s'impose des délais, en termes d'avancement de dossiers… C'est sûr que si mon directeur me dit : « dans deux semaines, voilà la deadline, il faut avoir une réponse », c'est lui qui fixe la limite. Sinon, c'est nous qui fixons nos deadlines, selon nos agendas.*

> *C'est plus associé à des mandats spécifiques. Tu as des échéances associées à des mandats, comme par exemple, on doit finaliser les contrats de gestion, on a toujours une date, etc.*

> *J'ai des échéanciers qui me viennent de mon patron, mais en général, c'est plus moi qui vais me donner les échéances, les délais. Maintenant, à plus haut niveau, la préparation budgétaire, c'est à une certaine période, etc.*

> *On a des délais, c'est imposé par la direction, mes supérieurs, les évaluations des candidats, il y a un mois à respecter, des fois c'est pour le lendemain.*

La satisfaction éprouvée par les femmes relève principalement de la flexibilité des horaires et de la liberté d'organisation : « *je rentre à l'heure que je veux et je finis à l'heure que je veux* ». Les femmes apprécient également le développement personnel qu'elle tire de leur fonction ainsi que la qualité de leur équipe de travail. Une d'entre elles énumère d'ailleurs trois sources de satisfaction : le climat de travail, la relation avec les supérieurs et la conciliation entre « *boulot, famille, maison* ». Dans ce cadre, une autre affirme que le fait « *d'avoir les mêmes horaires que mon mari* » est important. L'équilibre est un élément de satisfaction qui revient fréquemment chez les femmes interrogées, les enfants occupant une place prépondérante dans leur quotidien et nécessitant de l'attention ainsi que du temps. Les hommes considèrent aussi la flexibilité du temps de travail comme une composante nécessaire à leur épanouissemnt

professionnel : « *c'est la flexibilité qui est le* fun ». L'autonomie apparaît également comme une priorité pour les hommes, afin notamment « *d'être capable de faire ce que je dois faire durant les heures de travail* ». Tout comme les femmes, les hommes soulignent la nécessité « *d'avoir le temps de voir ma famille* ».

L'autonomie est liée au fait que le patron « *laisse beaucoup de corde, c'est une démonstration de confiance* » et ceci est important pour les hommes. Les hommes et les femmes s'entendent également pour dire que les délais sont toujours réalistes et qu'il est toujours possible de les atteindre en temps voulu. Ce n'est sans doute pas le cas cependant dans tous les milieux où travaillent des cadres. Il faut aussi noter que certains développent des stratégies visant à se ménager du temps pour des tâches précises, afin d'éviter d'être envahi par les demandes externes.

3.3. La performance reposant sur la gestion des imprévus

Qu'il s'agisse des femmes ou des hommes, la majeure partie du temps de travail et des tâches des cadres est consacrée à des réunions ou à des rencontres. La plupart d'entre elles sont programmées et demandent un certain temps de préparation. Toutefois, un homme a mentionné qu'elles peuvent aussi être imprévues, et il nous a fait part de sa stratégie pour faire face à ces imprévus :

> *Je me laisse toujours une plage spécifique pour dire… quelqu'un qui va m'appeler ou j'ai un cas en particulier à régler rapidement, j'ai une plage réservée… cette marge de manœuvre, c'est une fois par semaine quatre heures.*

Du fait de ces nombreuses réunions, les hommes soulignent également le manque de temps qu'ils ont à consacrer à leur travail en tant que tel : « *je dois souvent, à l'avance, me planifier des plages avec des fausses réunions, pour être sûr que personne ne « booke » des réunions, pour pouvoir avancer dans mes dossiers* ». Pour avoir l'occasion de se recentrer sur leur objet de travail, les hommes aimeraient parvenir à diminuer la quantité des réunions, mais avouent que cela fait partie du métier.

Les appels téléphoniques et les courriels sont deux autres éléments nécessitant un fort investissement temporel, mais là encore, le temps qui y est consacré semble inévitable et incompressible : « *je passe facilement une heure par jour à répondre aux courriels* ».

3.4. La performance par l'investissement en heures supplémentaires

La performance est également perçue en termes quantitatifs. On ajoute des heures pour accroître le résultat produit. L'ensemble des gestionnaires interrogés sont engagés dans le cadre d'un contrat de 40 heures par semaine, temps de travail qu'ils ajustent selon leurs obligations de performance : « *c'est moi*

qui organise mon temps ». Néanmoins, ils effectuent tous des heures supplémentaires, soit au sein de l'entreprise même, soit à domicile ou encore dans les transports. Celles-ci ne sont pas rémunérées : « *les heures supplémentaires, c'est bénévole* », et peuvent atteindre le nombre de 30 par semaine : « *les journées ont tendance à être plus longues que courtes* ».

Une femme interrogée souligne que ce temps additionnel est justement compensé par le niveau de salaire, les vacances, les avantages sociaux et la stabilité de la fonction. Pour la majorité des participants, l'autoévaluation est de mise, les supérieurs ne vérifiant pas la présence mais davantage le rendement et les résultats : « *je suis contrôlée en fonction de ce que je livre* ». Cette pratique peut gêner certaines femmes, qui sont mal à l'aise « *de prendre une journée comme ça* » et qui aimeraient davantage avoir recours à une feuille de temps plus officielle et visible. Comme nous l'indique une autre femme gestionnaire, le niveau hiérarchique influence également le temps consacré à la sphère professionnelle ainsi que le contrôle effectué sur celui-ci : « *plus tu montes dans la hiérarchie, plus le temps n'est pas important. Si tu commences à calculer ton temps, ça ne marche pas* ».

Les femmes commencent en moyenne leur journée de travail entre 8 et 9 h pour la terminer aux alentours de 17 ou 18 h. Seule une d'entre elles ne bénéficie pas de cette forme de flexibilité, son poste de travail nécessitant une présence de 12 heures d'affilée, de jour ou de nuit, en rotation. Ses heures supplémentaires sont alors prises en compte et peuvent être soit rémunérées, soit mises en banque et revendues dans le cadre du programme d'échange de temps[7]. Les hommes, quant à eux, commencent leur journée de manière plus matinale, vers 7 h, et la terminent vers 18 h. Deux gestionnaires hommes de premier niveau disposent d'horaires fixes et voient leur temps supplémentaire payé, « *pour autant que je justifie le comment du pourquoi* ».

3.5. La performance par les TIC et le téléphone intelligent

La majorité des femmes ont la possibilité d'effectuer des activités professionnelles à la maison, et elles y consacrent entre 10 et 15 heures par semaine, principalement durant la semaine – le week-end étant davantage réservé à la sphère privée. L'accomplissement de ces tâches, telles que la relève des courriels, est rendu possible grâce aux ordinateurs portables ou aux téléphones intelligents

7. Certains gestionnaires font du temps supplémentaire, mais au lieu d'être rémunérés pour ces heures en surplus de leur horaire, ils les inscrivent, les accumulent et les reprennent ensuite en temps. C'est un peu comme un système de cumul et de reprise de temps. Le gestionnaire peut ainsi prendre une heure de congé pour une heure travaillée en temps supplémentaire. C'est une mesure d'exception prévue dans la politique d'entreprise définissant « les conditions de travail des cadres de premier niveau affectés aux opérations » mais que certains gestionnaires préfèrent accorder plutôt que de payer des heures à taux majoré de 50 %.

prêtés par la firme. Dans ce cas, la performance est obtenue en accroissant la disponibilité et en rendant les temps perméables. Comme le montrent les extraits suivants, les cadres, femmes comme hommes, sont « *connectés en permanence* » et toujours joignables par téléphone :

> *J'ai le BlackBerry toujours très près, je me couche avec, je me lève avec… il est pratiquement dans le lit… même si je ne suis pas encore arrivée au travail, je suis déjà connectée.*
>
> *Je reste disponible au téléphone, je vais répondre à la maison…*
>
> *Pour les appels, je suis tout le temps connectée, les courriels ça peut attendre le lundi, je vais les regarder, s'il y a une urgence, je vais répondre, et s'il n'y a pas d'urgence, je vais répondre le lundi.*
>
> *J'ai un BlackBerry, je réponds à mes appels, je réponds à mes courriels, le soir, le jour, quelqu'un m'appelle à 19 h parce qu'on n'a pas pu se parler de la journée, pas de problème, cela n'a jamais été un problème pour moi… je suis toujours connectée.*

Parmi les femmes, certaines peuvent reprendre le travail le soir, « *quand mes enfants sont couchés* » ou « *quand tout le monde a fait ses devoirs et qu'ils ne me sollicitent plus* ». Elles envisagent même occasionnellement d'adopter la forme du télétravail, cela afin de répondre aux diverses obligations familiales et parce qu'« *à la maison, je contrôle mon environnement, ça ne rentre pas, ça ne sort pas, et je fais mes choses, je les fais plus rapidement, puis, je suis plus relaxe* ». D'autres, principalement des gestionnaires de premier niveau, consacrent moins de temps à leur emploi à la maison et elles sont disponibles à domicile uniquement pour des appels téléphoniques. Cela est attribuable à la nature de leurs tâches, qui ne leur permet pas d'effectuer d'autres activités à distance et de reprendre du boulot chez elles : « *gérer le transport à domicile, ça ne marche pas* ».

Tout comme pour les femmes, le téléphone intelligent des hommes « *est toujours disponible et toujours* ouvert », car ils sont « *susceptibles d'être appelés à tout moment de la semaine, jour et nuit* ». Ils travaillent à domicile, plus ou moins cinq heures par semaine, principalement pour lire des dossiers ou pour répondre à des courriels, par l'intermédiaire d'ordinateurs mis à leur disposition par l'entreprise. Les hommes disent « *mettre les heures qu'il faut pour y arriver* » : « *c'est sûr que je ne me mettrai pas à travailler le samedi, le dimanche, à la maison ; habituellement, si j'ai à prendre des courriels le week-end à la maison, c'est parce qu'il y a quelque chose d'urgent, sinon, ça attend le lundi matin… je ne suis pas un* workaholic*, mais je sais ce que j'ai à faire* ». Les hommes vont également profiter de leur temps de transport pour se décharger de leur travail restant : « *c'est là que je trouve, que j'optimise mon temps pour concilier travail/famille* ». Les gestionnaires masculins de premier niveau, quant à eux, effectuent rarement des heures supplémentaires chez eux, étant donné qu'ils leur est souvent impossible de gérer les situations liées au travail direct depuis le domicile.

Comme le montrent les extraits suivants, les enfants font parfois preuve d'une certaine réticence quant au travail à domicile de leurs parents et à l'envahissement du temps personnel par le travail, et il semble qu'ils expriment régulièrement un certain agacement à cet égard :

> *De temps en temps, mes enfants vont me dire : « Est-ce que tu peux le laisser de côté pendant le souper ? », parce que ça sonne souvent pendant le souper.*
>
> *Quand mes enfants me disent : « Maman, quand est-ce qu'on va te voir ? », là je dis j'en ai trop fait, j'ai le signal.*
>
> *C'est plutôt qu'étant donné qu'on fait beaucoup d'heures, il y a des fois où on a certaines contraintes familiales qui obligent à travailler à la maison… on va dire qu'à ce moment-là, on pourrait faire du télétravail*

Il en est de même des conjoints, peu importe leur niveau hiérarchique, qui acceptent parfois difficilement de voir leur conjointe travailler à la maison durant les temps libres communs. En effet, par exemple, deux femmes dont les partenaires occupent soit un poste à responsabilités, soit une fonction intermédiaire, en témoignent :

> *Souvent, il va venir me voir : « Oh, arrête »… il accepte beaucoup moins le travail à la maison.*
>
> *Il y a des périodes où des fois je vais abuser, il va me le faire sentir qu'il serait temps de lever la pédale.*

Une autre participante, dont le mari occupe aussi une fonction d'encadrement, rejoint également cette idée : « *Il m'avait dit : "Il faut que tu fasses attention, parce qu'il ne faut pas que cela vienne nuire à notre vie, aussi"* ».

Ce dernier extrait montre que certains hommes (la moitié) négocient aussi leur temps de travail avec leur partenaire ainsi qu'avec leur famille, même s'ils ne le font pas de manière aussi soutenue ou prioritaire :

> *À un moment donné, c'est des limites à comprendre, ce n'était pas normal que j'arrivais chez moi, je mangeais, je me remettais tout de suite à travailler, pour avoir du temps disponible pour mes employés mais pas pour ma famille, puis je fais beaucoup de sport, donc je donnais du temps pour le sport mais pas nécessairement pour la famille, c'est une des choses que j'ai changées…*

3.6. La performance par l'information ou le pouvoir

Certains cadres interrogés considèrent que les hommes et les femmes gèrent différemment et s'assurent différemment de leur performance dans l'organisation. Pour certaines femmes, l'accès à l'information est essentiel, et d'autres considèrent qu'elles ont besoin de plus d'information que les hommes, qui se reposeraient davantage sur les opérations, le côté pragmatique, parfois le pouvoir. Ainsi, selon les propos de certaines femmes gestionnaires, il existe clairement une différence entre les hommes et les femmes cadres :

> *Avoir une sensibilité, je pense, que parfois les hommes cadres n'auront pas, c'est nos cordes maternelles, on est peut-être plus attentionnées, un peu plus dans le détail.*
>
> *Une femme a un sixième sens… les équipes deviennent une famille.*
>
> *Nous, les femmes, on parle avec notre cœur.*

De plus, les femmes présenteraient naturellement davantage de compétences dans les relations humaines telles que l'écoute, la communication, l'empathie et la tendance à se concerter avec les autres. Toujours selon elles, un homme est plus relâché dans sa façon de travailler et dans sa structure, alors qu'une femme est plus droite, stricte, perfectionniste et professionnelle. Elle aura besoin d'être davantage informée alors que son confrère peut se contenter « *d'un topo plus général* » et a tendance à entrer dans des jeux de pouvoir pour arriver à ses fins. Même si les hommes ne croient pas qu'il existe une différence entre les hommes et les femmes gestionnaires, ils admettent pourtant que les jeunes femmes cadres sont plus organisées et ont davantage la volonté de progresser ou d'apprendre. Les hommes, quant à eux, sont plus orientés vers les opérations, la gestion, le « *business* », les résultats ainsi que vers le côté pragmatique et cartésien du travail. Comme le montre l'extrait suivant, les femmes sembleraient plus à même de s'occuper des problèmes émotifs :

> *Les hommes, c'est un peu plus le travail, le cadre, les procédures… les femmes, c'est plus un niveau personnel, on va s'occuper plus des employés, on va leur parler, on va avoir un peu plus de plaisir que les hommes… on est plus techniques, on est plus rapports* [humains].

Aussi, elles sont beaucoup plus orientées vers les détails et la création, elles sont plus sensibles aux nuances, à la perception, à tout ce qui est intangible, et elles auraient, selon certains, une intelligence émotive « naturelle ».

Comme l'illustrent les trois témoignages ci-dessous, l'ensemble des individus interrogés se questionne toutefois sur la pertinence d'associer ces traits de caractère au sexe plutôt qu'à la personnalité de chaque individu :

> *Je ne sais pas si c'est l'homme ou la femme ou si c'est l'individu.*
>
> *Je ne veux pas généraliser, c'est plus en termes de personnalité qu'en termes de sexe.*
>
> *Il s'agit davantage de différences entre les individus, je ne vois pas de distinction entre hommes et femmes, on a tous nos forces et nos faiblesses.*

3.7. Le résultat de la performance : la carrière, un plus long chemin pour les femmes

Le milieu plus masculin de certains secteurs et postes à responsabilités de l'organisation influence également la perception des gens. On souligne que la carrière ascendante peut être un chemin plus difficile et plus long pour les femmes cadres. Ainsi, comme le disent certaines femmes :

> *Si c'est un cadre femme qui est là, c'est sûr qu'elle va avoir un petit peu plus de preuves à faire… elle va avoir à faire beaucoup plus pour que les gens considèrent qu'elle a la même capacité que le cadre masculin.*

> *Une fille dans un milieu d'hommes, ils te cassent un peu, puis ils te font des niaiseries mais jamais de méchancetés.*

Tout comme les femmes, certains hommes mettent en évidence que « *dans notre milieu, la femme doit faire beaucoup plus ses preuves, c'est normal, c'est le milieu* » et qu'elles ont davantage d'obligations à la maison : « *c'est elle qui a l'habitude de faire le marché et de faire le ménage* ».

La recherche a permis de constater que de manière générale, les femmes ont occupé davantage de postes que les hommes avant de parvenir à leur fonction actuelle de gestionnaire. Cette situation semble notamment s'expliquer par le fait que certaines d'entre elles privilégient les mouvements latéraux afin de satisfaire leurs besoins personnels, d'avoir une meilleure vue d'ensemble de l'entreprise, de suivre leur mentor, d'apprendre de nouveaux procédés et de découvrir d'autres secteurs. Peut-être sont-elles plus incertaines face à leur performance en tant que cadres, ce qui les pousse à s'assurer d'avoir une très vaste expérience avant de prétendre à des postes auxquels les hommes se présentent plus facilement, sans craindre de ne pas pouvoir assurer la performance attendue d'eux. De plus, le sommet hiérarchique ne représente pas une fin en soi pour les femmes, elles n'apparaissent pas aussi orientées vers la carrière que leurs homologues masculins. D'ailleurs, quelques-unes ont fait des allers-retours entre les différents niveaux de gestion, y compris du haut vers le bas. Les trajectoires professionnelles des hommes, quant à elles, semblent plus linéaires et mènent plus directement vers les plus hauts niveaux de gestion.

3.8. Le résultat de la performance : parfois du stress

Bien que l'organisation étudiée ne soit certes pas la pire en termes de délais serrés et de stress, il n'en reste pas moins que le devoir d'offrir un service à la clientèle et que les problèmes associés à cette offre puissent se traduire par un mécontentement du public exercent tout de même une certaine contrainte. Cela peut se traduire par du stress chez certains cadres, surtout ceux qui travaillent en lien direct avec la clientèle.

Les femmes indiquent différentes sources de stress liées à la performance, à savoir « *quand les délais sont courts* », « *le fait de livrer un travail de qualité qui va me satisfaire et que je vais être fière de remettre* » et le désir d'« *être à la hauteur* ». Une d'entre elles met en évidence le côté physique du stress : « *c'est quand le stress est à un niveau très élevé… en tout cas les symptômes, c'est que… on dirait que je gèle… dans le sens où mon cerveau se met au ralenti* ». Toutefois, elles semblent toutes assez bien gérer leur stress, elles y sont résistantes, et ne se mettent pas de la pression à outrance, cette dernière n'étant pas toujours

bénéfique. L'adrénaline, quant à elle, leur permet d'avancer de manière positive : « *plus j'avais du stress, plus ça m'excitait, j'aimais cette sensation-là, d'être dans l'adrénaline, cette sensation-là, c'est comme une drogue* ».

Les hommes soulignent aussi des sources de stress associées aux exigences de performance comme le besoin de « *répondre aux situations rapidement* » ; « *quand il y a une surcharge, beaucoup de priorités qui doivent être réglées en même temps* » ; « *être à l'heure puis être prêt, puis être préparé* » et « *j'ai beaucoup de réunions* ». Ils perçoivent souvent le stress de manière positive : « *le stress est mobilisant et source d'adrénaline* », et affirment que celui-ci peut se manifester de manières différentes selon la nature de leur travail. Un d'entre eux distingue le stress professionnel du stress personnel. Selon lui, la tension dépend de l'implication émotionnelle à l'égard des situations relationnelles : « *c'est plus difficile de contrôler son stress ou ses émotions quand tu es à la maison… à la maison, c'est plus dur de communiquer, parce que l'enfant aussi, il est plus direct avec toi, puis il t'atteint* ». La plupart des cadres affirment que si le stress fait partie de la vie du cadre, il tend à diminuer avec l'ancienneté et l'expérience.

CONCLUSION

Les éléments d'analyse présentés ci-dessus résultent en quelque sorte d'une recherche exploratoire, puisque nous n'avons effectué que 17 entretiens avec des cadres. Nous avons tout de même pu mettre en évidence les diverses modalités permettant aux gestionnaires d'assurer la performance requise dans leur milieu de travail, que ce soit au moyen des heures supplémentaires, des plages réservées pour faire face aux imprévus, de la priorisation des tâches ou des limites placées à l'engagement. Nous avons aussi vu que les TIC, en particulier les téléphones intelligents, envahissent le temps personnel ou familial des cadres, et que la porosité des temps sociaux semble bien s'être accrue avec l'utilisation de ces outils.

Les gestionnaires de cette organisation bénéficient d'une bonne marge d'autonomie et de flexibilité, ce qui les aide à assurer la performance qu'on attend d'eux, même s'ils doivent souvent en payer le prix par de longues heures travaillées, notamment à cause des responsabilités associées à leur poste. L'engagement des cadres est aussi important, même si certains affirment tenter de le limiter, justement afin de fournir les résultats requis en termes de performance organisationnelle, mais aussi de présence dans la vie familiale ou de couple. Les heures supplémentaires sont vues comme incontournables dans certaines situations et sont ainsi acceptées en échange de l'autonomie et de l'intérêt du poste. Si les femmes semblent offrir davantage d'heures à l'entreprise, parce qu'elles ont le sentiment de devoir faire plus leurs preuves pour être reconnues et acceptées, elles tentent de les situer dans leur horaire à des moments où cela n'entrera pas en conflit avec la vie familiale, surtout si elles ont de jeunes enfants. Les femmes cadres affirment accorder beaucoup

d'importance à leur qualité de vie, leur équilibre travail-famille, alors que pour les hommes, la priorité est d'abord le travail et leur situation professionnelle, la vie personnelle et familiale venant ensuite.

Comme nous l'avons indiqué, cette étude des cadres d'une grande organisation ne peut pas être considérée comme représentative de l'ensemble des gestionnaires de tous les secteurs, puisque certains sont certainement soumis à des contraintes temporelles encore plus fortes. Nous avons surtout voulu repérer ici les modalités, temporelles et autres, utilisées par les cadres pour assurer la performance qui est requise de leur part. Nous avons ainsi pu repérer des pratiques confirmant la porosité croissante des temps de travail et des temps personnels et l'envahissement de la vie personnelle et familiale par le travail à cause de l'utilisation des TIC que sont notamment les téléphones intelligents. Nous avons aussi vu que le chemin vers les sommets de la hiérarchie est plus long et ardu pour les femmes, mais qu'un certain niveau de stress semble découler des exigences de performance pour tous. Les travaux seront certes à poursuivre, au fur et à mesure que la miniaturisation des outils les rendra de plus en plus présents partout et en tout temps. Le travail, et surtout le travail des cadres, risque d'en devenir de plus en plus envahissant, même si cet envahissement est accepté comme une caractéristique inhérente du travail de cadre, qui fait partie de l'identité professionnelle, voire personnelle, des individus que l'on trouve dans cette catégorie socioprofessionnelle.

BIBLIOGRAPHIE

AMOSSÉ, N. et V. DELTEIL (2004). « L'identité professionnelle des cadres en question », *Travail et emploi*, nº 99, juillet.

BAKKER, A.B. *et al.* (2008). « Work engagement : An emerging concept in occupational health psychology », *Work and Stress*, vol. 22, nº 3, p. 187-200.

BOUFFARTIGUE, P. et M. BOCCHINO (1998). « Travailler sans compter son temps ? Les cadres et le temps de travail », *Travail et emploi*, nº 74.

CAMPBELL CLARK, S. (2000). « Work / Family border theory : A new theory of work / family balance », *Human Relations*, 53(6), p. 747-770.

CASCINO, G. (1999). *NTIC : de quoi parle-t-on ?*, Lyon, Éditions ANACT.

CURIE, J. et R. DUPUY (1994). « Acteurs en organisation ou l'interconstruction des milieux de vie », dans C. Louche (dir.), *Individu et organisations*, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé, p. 53-80.

CURIE, J. et V. HAJJAR (1987). « Vie de travail – Vie hors travail : la vie en temps partagé », dans C. Lévy-Leboyer et J.C. Spérandino (dir.), *Traité de psychologie du travail*, Paris, Presses universitaires de France, p. 37-55.

DELTEIL, V. et P. DIEUDADE (2001). « Mutations de l'activité du marché du travail des cadres : l'emprise croissante des connaissances », *Revue de l'IRES,* nº 37.

DEMEROUTI, E., A.B. BAKKER et W.B. SCHAUFELI (2005). « Spillover and crossover of exhaustion and life satisfaction among dual-earner parents », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 58, nº 1, p. 266-289.

DRUCKER, P.F. (1999). « *L'avenir du management* », Paris, Village Mondial, p. 40-41.

DUSSERT, F. et L. VINCK (1993). « Les horaires de travail en 1991 », *DSTE, Dossiers statistiques du travail et de l'emploi,* nos 98-99, DARES, Ministère du Travail, octobre.

GAUVIN, A. et H. JACOT (1999). *Temps de travail, temps sociaux, pour une approche globale*, Paris, Éditions Liaisons.

GHIGLIONE, R. et MATALON, B. (2004). *Les enquêtes sociologiques : théories et pratique*, 6e éd., Paris, Armand Colin, coll. « U ».

GILBERT, L. et A. LANCRY (2001). « Concordance des temps sociaux des cadres, pratiques professionnelles et technologies et vecteurs d'information et de communication à distance », *Comptes rendus du congrès SELF-ACE 2001 – Les transformations du travail, enjeux pour l'ergonomie,* vol. 2, p. 31-35.

GILBERT, L. et A. LANCRY (2005). « Les activités, temps et lieux de vie des cadres : un système de déterminants individuels, contextuels et technologiques », *activités*, vol. 2, no 2.

GREENHAUS, J.H et G.N. POWEL (2006). « When work and family are allies : A theory of work-family enrichment », *Academy of Management Review*, vol. 31, no 1, p. 72-92.

GRODENT, F., A. LINCKENS et D.-G. TREMBLAY (2011). *Temps de travail, implication professionnelle et temporalités sociales des gestionnaires à la Société de transport de Montréal. Une analyse en termes de niveaux de responsabilités*, Communication au consortium doctoral AGRH 2011, Marakkech, Maroc, les 26-28 octobre 2011.

HÉMARD, C. (2009). « L'évaluation individuelle des salariés, un rituel inutile ? », *Association des professionnels en sociologie de l'entreprise*, journée d'étude du 23 septembre.

HETTY VAN EMMERIK, I.J. et I.M. JAWAHAR (2006). « The independent relationships of objective workload with couples' mood », *Human Relations*, vol. 59, no 10, p. 1371-1392.

KIRCHMEYER, C. (1992). « Perceptions of nonwork-to-work spillover : Challenging the common view of conflict-ridden domain relationships », *Basic and Applied Social Psychology*, vol. 13, no 2, p. 231-249.

LAZZARI DODELER, N. et D.-G. TREMBLAY (2011). « Analyse de mesures et services en faveur de la conciliation travail-vie personnelle », Note de recherche no 2011-1 de l'Alliance de recherche université-communauté sur la gestion des âges et des temps sociaux (ARUC-GATS) : <http://benhur.teluq.uquebec.ca/SPIP/aruc/IMG/pdf_ARUC-NR11-01.pdf>, consulté le 6 février 2011.

LINCKENS, A., F. GRODENT et D.-G. TREMBLAY (2011). « La conciliation vie privée-vie professionnelle des gestionnaires d'une grande société de transport au Québec : une analyse en termes de genre », *Note de recherche*, no 2011-13 de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux, <http://www.teluq.uqam.ca/aruc-gats>.

MARKS, S.R. (1977). « Multiple roles and role strain : Some notes on human energy, time and commitment », *American Sociologist Review*, vol. 42, p. 921-936.

OLIVIER DE SARDAN, J.-P. (2008). *La rigueur du qualitatif : les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*, Louvain-la-Neuve, Academia-Bruylant.

PERNIGOTTI, E. et D.-G. TREMBLAY (2011). « Les attitudes des salariés face à la crise financière : une analyse différenciée selon la qualification », Article à paraître dans la revue *Éthique publique*, Montréal.

PLECK, J.H. (1977). « The work-family role system », *Social Problems*, vol. 24, p. 417-427.

QUIVY, R. et L. VAN CAMPENHOUDT (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2e éd., Paris, Dunod.

THOEMMES, J. et M. ESCARBOUTEL (2009). « Les cadres : un groupe social en recomposition à la lumière des temps sociaux », *Informations sociales,* vol. 2009/3, nº 153, p. 68-74.

THOEMMES, J., M. ESCARBOUTEL et R. KANZARI (2010). *Les cadres : contrôle du temps et implication dans l'entreprise*, Rapport de recherche, Toulouse, CERTOP, Université Le Mirail.

THOEMMES, J., M. ESCARBOUTEL et R. KANZARI (2011). « Temporalités des cadres et souffrances au travail », *Interventions économiques*, nº 43, <http://interventionseconomiques.revues.org>.

TREMBLAY, D.-G. (2008). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, Québec, Presses de l'Université du Québec (nouvelle édition parue en avril 2012).

TREMBLAY, D.-G., L.F. CISNEROS MARTINEZ et É. GENIN (2008). « La transformation de la notion d'autonomie : l'exemple des relations entre travailleurs indépendants et clients », *Gestion 2000*, décembre, p. 83-101.

TREMBLAY, D.-G. et É. GENIN (2008). « Permeability between work and non-work : the case of IT self-employed workers », *Canadian Journal of Communication*, vol. 33, nº 4, p. 701-720.

TREMBLAY, D.-G. et É. GENIN (2009). « Remodelage des temps et des espaces de travail chez les travailleurs indépendants de l'informatique : l'affrontement des effets de marchés et des préférences personnelles », *Temporalités*, nº 10, <http://temporalites.revues.org/index1093.html>.

TREMBLAY, D.-G. et D. ROLLAND (2011). *Gestion des ressources humaines ; typologies et comparaisons internationales*, 2e éd., Québec, Presses de l'Université du Québec.

ZEDECK, S. (1992). *Work, Families and Organisations*, San Francisco, Jossey-Bass.

Les temporalités et la performance dans l'entreprise
Le cas des cadres-professionnels

Jens Thoemmes

Ces dernières décennies, entre inquiétudes et remises en question, le travail des cadres est devenu un véritable sujet de discussion en France. Du simple cadre aux cadres supérieurs et dirigeants, en passant par les ingénieurs et autres techniciens, une multitude de catégories socioprofessionnelles portent cette appellation. En réalité, une certaine position dans la grille salariale d'une entreprise ou d'une administration publique octroie à l'individu le statut de cadre, quelle que soit sa fonction ou son activité réelle. Au Québec, la situation des professionnels et des gestionnaires est comparable à celle des cadres français, en termes de qualification, de salaires et de statut. Mais aucune appellation ne fait référence à cette « position particulière », réunissant ce type de « salariés qualifiés » dans un groupe commun. Notre article voudrait dès lors apporter un éclairage sur cette catégorie sociale en France, sur les performances et difficultés de ceux qui en font partie, notamment en matière de temporalités sociales.

1. OBJECTIFS ET MÉTHODES

Avant d'aborder les difficultés que les cadres français rencontrent dans leur activité professionnelle, nous voudrions brièvement revenir sur les objectifs et méthodes de notre recherche. Rappelons notamment que la loi sur les 35 heures en France a défini trois types de cadres bien différents. À la fin des années 1990, les lois Aubry ont distingué les cadres selon la manière dont on mesure leur temps de travail. La première catégorie de cadres, dite « sans forfait », correspond à une population de professionnels dont le temps de travail n'est pas formellement comptabilisé. La deuxième catégorie, dite « au forfait jours », doit comptabiliser un nombre de journées de travail effectuées annuellement. Enfin, la troisième catégorie de cadres, dite « au forfait heures », dispose d'une mesure du temps de travail similaire à celle des non-cadres. En effet, l'ensemble

des heures travaillées est comptabilisé pour cette catégorie. Cette mise au point législative importante, consacrée par les lois Aubry en 2002, a-t-elle modifié la perception que les cadres ont de leurs temporalités et de leur travail ? Qu'en est-il 10 ans après les lois sur les 35 heures ? Dans ce contexte, notre recherche s'est également orientée vers la question du bien-être au travail des cadres. Nous nous sommes interrogé sur celui-ci à partir des discours que ces professionnels tiennent sur leur activité. Il s'agissait pour nous d'analyser la gestion de leurs temps sociaux, et en particulier le temps de travail, en interrogeant sa mesure, son contrôle, et les pratiques. Cette analyse permet d'une part d'analyser une caractéristique fondamentale du statut de cadre, à savoir son pouvoir de gestion des temporalités, et d'autre part, de situer sur un plan plus général l'activité et l'implication des cadres dans leurs vies professionnelle et privée. Notre hypothèse porte sur le bien-être des cadres comme une réalité complexe, jouant sur l'engagement au travail et les performances professionnelles.

1.1. Vers un temps incontrôlable des cadres en entreprise ?

Les « 30 glorieuses » ont fait des cadres en France une catégorie d'élite économique, peu touchée par les difficultés professionnelles. Mais depuis les 30 dernières années, cette image d'une catégorie sociale « à l'abri des soucis de l'emploi » a bien changé. Nos recherches nous poussent à remettre en question le bien-être au travail des cadres en France, au regard de l'évolution de leurs temporalités et conditions de travail. Pour commencer, abordons brièvement le périmètre de la population à laquelle nous nous sommes intéressés (Thoemmes, Kanzari et Escarboutel, 2010 et 2011)[1]. Que regroupe la catégorie des cadres en France ? Les cadres sont présents dans toutes les entreprises et administrations, et sous des formes très variées : des techniciens aux cadres dirigeants, en passant par différents niveaux intermédiaires. De qui s'agit-il ? D'un groupe social (Boltanski, 1982), d'une catégorie d'employés hétérogène (Groux, 1983). Le terme désigne un ensemble d'individus ayant des caractéristiques communes. Selon l'Institut national de la statistique et des études économiques, en 2008, les cadres représentent en France environ 16 % des personnes occupant un emploi ; en 20 ans, cette proportion de salariés a presque triplé. Un cadre peut se définir selon un niveau de qualification ou de formation initiale, ou par une trajectoire professionnelle qui l'a conduit d'un emploi non cadre à un emploi cadre, par une promotion interne par exemple. Cependant, malgré la proximité étymologique des mots « cadre » et « encadrement », ces notions sont différentes : le premier terme désigne un statut d'emploi, alors que le second désigne une fonction particulière au sein d'une structure. Ce statut d'emploi correspond à un niveau de classification et de rémunération dans l'entreprise. On « est » cadre, peu

1. Nous reprenons ici une partie des résultats présentés dans « Temporalités des cadres et malaise au travail », *Revue Interventions économiques/Papers in political economy*, nº 43, <http://interventionseconomiques.revues.org/1401>.

importe la fonction, le poste ou le contenu des tâches effectuées (Thoemmes et Escarboutel, 2009). Ces caractéristiques ont fait l'objet de recherches en France. Les analyses sont menées soit sous l'angle de la technocratie, dont la figure emblématique est l'expert, soit sous celui des classes sociales, qui considère les cadres comme des salariés entre deux classes ; mais également sous l'angle d'une catégorie sociale qui s'analyse sur le modèle des professions (Gadéa, 2003). Or le contenu officiel des activités des cadres permet difficilement de déterminer des caractéristiques objectives liées à leur statut. Nous analysons donc cette catégorie sociale en nous interrogeant principalement sur leur travail concret et sur leurs temps sociaux, pour tenter de caractériser le vécu des activités. Un cadre aurait-il un temps de travail spécifique ? Une manière de vivre le travail et des temps privés propres ? En fait, nous pensons que la question du bien-être au travail des cadres est liée à leur vécu des temps sociaux. Depuis une vingtaine d'année, la sociologie du travail s'intéresse à cette question. La notion de travail « au forfait » des cadres, qui rappelle le travail « à la tâche », montre en réalité qu'il existe différentes façon de considérer les temporalités quotidiennes : les cadres les moins qualifiés semblent préférer un contrôle strict de leurs horaires, alors que les cadres les plus qualifiés insistent sur une gestion plus souple de leurs horaires (Lallement et Lefèvre, 1997). Finalement, plus on s'élève dans la hiérarchie, plus les heures travaillées sont longues (Bouffartigue et Boccino, 1998). Les cadres seraient-ils les précurseurs d'un temps de travail incontrôlable dans l'entreprise (Galambaud, 2001) ?

La résistance des cadres contre des durées de travail excessives s'est accrue dans les années 1990. Et depuis les lois sur les 35 heures (1998, 2000), les temps sociaux évoluent. Si, en règle générale, les cadres bénéficient d'un grand nombre de congés supplémentaires, 58 % d'entre eux consacrent, toujours en moyenne, entre 41 et 50 heures par semaine à leur activité professionnelle (CSA / UGICT – CGT, 2005). Par ailleurs, la comptabilisation stricte de la durée du travail a été généralisée à une partie des cadres, et sous des formes diverses : comptage des heures, mesure des journées, mise en place du compte de report d'heures ou de compte épargne-temps. Finalement, le cadre semble aujourd'hui moins se différencier des autres salariés par un temps de travail spécifique (Bouffartigue et Pochic, 2002 ; Lallement, 2003). Cette évolution profonde touchant à l'identité statutaire d'une catégorie socioprofessionnelle, jusque-là clairement reconnaissable, nous amène donc à considérer la question des temps sociaux comme centrale. Elle nous permet d'appréhender la spécificité de la catégorie, sa cohérence, tout en s'intéressant au vécu quotidien des cadres, y compris leurs temporalités privées. Parmi les temps sociaux, le temps de travail occupe une position particulière. Tout d'abord, la notion de temps de travail dissocie « le temps de la production » d'un côté, qui est mesuré de plus en plus rigoureusement et vidé de son contenu, et d'un autre côté le temps de la vie quotidienne, non uniforme, variable et concret. Cette dissociation entre des temps sociaux enchevêtrés pose le problème de leur synchronisation et de leur harmonisation à l'intérieur du tissu social (Mercure, 1995). Ensuite, la notion de temps de travail différencie la vie au travail, dans laquelle la durée

constitue la mesure des activités professionnelles, et la vie hors travail. Cette séparation constitue, comme le souligne Naville (1969), un enjeu social important, puisqu'elle fragmente la vie sociale en deux, repartit les activités selon les durées, horaires, rythmes des activités. Le temps de travail définit enfin le cadre des activités sociales (Grossin, 1996), il inscrit les activités dans un temps contraint, il rythme le passage d'une activité à l'autre et il comporte différentes dimensions (durée, rythme, horaire).

L'analyse de l'évolution des temporalités de la catégorie des cadres renoue donc avec ces interrogations fondamentales de la sociologie du travail : sur le contenu et le contenant, sur la vie privée et la vie professionnelle, sur les dimensions temporelles. Aujourd'hui, ces recherches se penchent en particulier sur la porosité des temps sociaux. En s'intéressant à la perméabilité spatiale et temporelle des frontières entre le travail et le « hors travail », Tremblay et Genin (2009) montrent, pour la catégorie canadienne des travailleurs indépendants de l'informatique, une utilisation intense des technologies. Néanmoins, deux groupes différents se distinguent : un premier groupe pour lequel les frontières travail / vie privée sont très perméables et un second pour lequel les frontières sont imperméables.

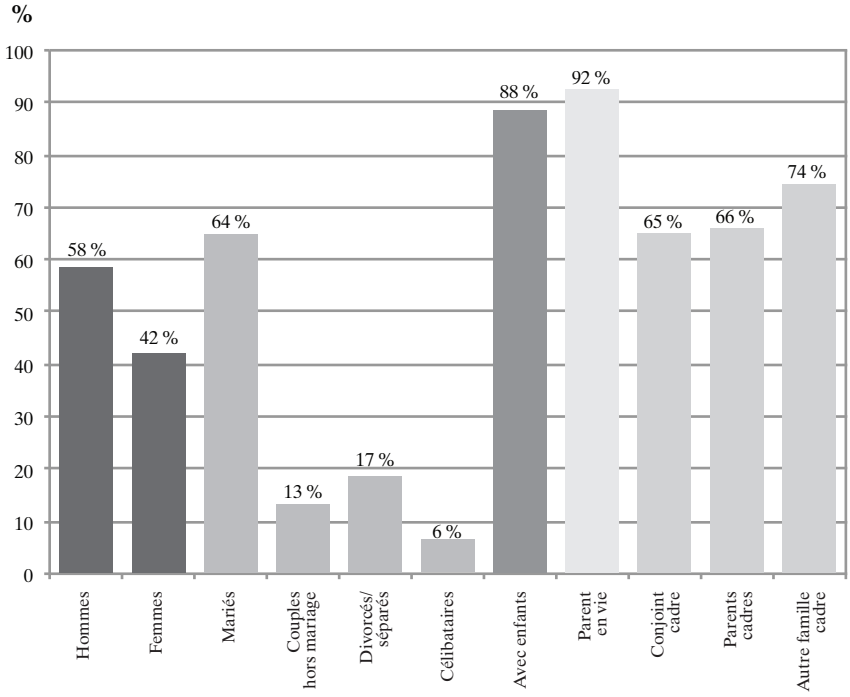
Ce type d'interrogation peut être appliqué à notre cas d'étude. Notre recherche sur les cadres en France porte sur l'implication des individus dans leur vie professionnelle, leurs relations sociales, leurs activités variées, et sur les temporalités sociales qui caractérisent leur quotidien. Notre objectif est de mieux comprendre les mécanismes et les défaillances du bien-être au travail, de le décrire et de le circonscrire. Quelles sont les principales critiques que les cadres adressent à leur environnement professionnel ? À quel point les frontières entre vie privée et vie professionnelle sont-elles perméables ? Enfin, quels sont les points positifs que les cadres relèvent dans leur engagement professionnel ? Ne permettent-ils pas d'esquisser le portrait d'une population heureuse qui, malgré tout, apprécie les positions acquises et l'activité dans leur entreprise ?

1.2. Méthode et caractérisation de l'échantillon

Nous nous sommes engagés auprès de l'Agence nationale de la recherche (ANR) à mener de 2007 à 2010 une recherche sur les cadres, leur temps de travail, l'implication dans leur vie professionnelle et les temporalités sociales qui caractérisent leur quotidien. Cette recherche a été menée dans sept entreprises ; 100 entretiens d'une durée moyenne de 90 minutes ont été intégralement enregistrés et retranscrits. Nous avons interrogé des cadres issus d'organisations de divers secteurs, du privé et du public, et pour lesquelles nous proposons de garder l'anonymat : assurance, électronique, mairie, opérateur téléphonique, transport aérien, traitement social, transport urbain. En moyenne 15 cadres ont été interrogés par entreprise, l'effectif variant de 12 à 17 selon les établissements. Le choix des enquêtés s'est fait par un contact avec la direction des entreprises

et par l'intermédiaire d'une organisation syndicale, la CFDT. Selon les cas, nous avons choisi parmi un ensemble d'interlocuteurs possibles, en recherchant toujours à reconstituer par notre échantillon la diversité de la population des cadres, de leurs trajectoires, de leurs réussites professionnelles et de leurs caractéristiques sociales. Toutes les catégories d'âges ont été prises en compte.

FIGURE 1
Les caractéristiques de l'échantillon



Source : Thoemmes, Kanzari et Escarboutel, 2011, p. 10.

Les résultats présentés sont d'abord issus d'une démarche que nous avons engagée à partir des entretiens semi-directifs retranscrits. Cette retranscription nous a permis de recoder *a posteriori* le point de vue des cadres à l'égard d'une centaine de variables qui décrivent à la fois leur vécu professionnel, leur implication, la gestion de leurs temporalités, ainsi que les caractéristiques fondamentales de la population d'enquête. Ce ne sont donc pas les résultats d'un questionnaire rédigé de façon préalable, mais d'un traitement statistique (appuyé du logiciel SPSS) que nous avons réalisé à l'aide des entretiens retranscrits. D'abord, nous avons construit une grille d'analyse, c'est-à-dire un ensemble de listes de variables (questions) classées par thématiques (situation

matrimoniale, niveau d'études, type de comptage du temps de travail, manière de prendre les congés…). Pour remplir cette grille d'analyse avec les données recueillies, nous avons procédé à la lecture détaillée des pages d'entretiens, et nous avons recodé les différentes informations qui nous intéressaient (« oui ou non » pour les questions fermées, et plusieurs options non exclusives pour les questions ouvertes, affinées au fil de la lecture). Cela explique d'une part le taux de réponse très différent d'une question à l'autre, car les individus n'ont pas tous abordé la totalité des thématiques que nous avons recherchées dans le corpus d'entretiens. D'autre part, la somme des options non exclusives ne correspond pas toujours à la totalité des réponses à une question plus générale. Il s'agit donc de ne pas surestimer les résultats de cette démarche, moins systématique et plus qualitative (entretiens semi-directifs) que l'enquête par questionnaire. Elle nous permet néanmoins dans un premier temps de caractériser en détail notre échantillon et d'esquisser quelques pistes de recherches intéressantes. Bien qu'il ne soit pas d'usage de donner des pourcentages pour des effectifs inférieurs à 100, nous avons maintenu des pourcentages pour chaque variable dans les graphiques afin de faciliter la lecture, tout en indiquant dans le commentaire l'effectif réel quand celui-ci est inférieur à 100.

Par ailleurs, à partir du discours des cadres interrogés (600 000 mots issus de la transcription intégrale des entretiens), notre étude s'est accompagnée d'une analyse textuelle assistée par ordinateur (combinaison d'un logiciel d'analyse du discours : TROPES, et d'un logiciel de statistiques factorielles : SPAD). À l'aide du traitement statistique de l'ensemble des discours recueillis, nous avons constitué des groupes de mots clés, selon leur fréquence d'apparition dans l'ensemble des entretiens. Les groupes de mots sont nos variables thématiques. Ces variables regroupent donc les mots clés qui nous ont permis d'extraire du corpus des passages particulièrement significatifs.

Notre effectif total (figure 1) compte 58 % d'hommes et 42 % de femmes (sur les 100 individus interrogés). Sur 96 participants ayant répondu à cette question, 62 déclarent être mariés (64 %), 12 déclarent vivre en couple hors mariage (13 %), 16 sont divorcés ou séparés (17 %) et 6 sont célibataires (6 %). Sur 98 réponses, 86 déclarent avoir des enfants à charge (88 %). Sur 97 réponses, 89 cadres ont au moins un parent toujours en vie (92 %). En ce qui concerne la proportion de cadres dans la famille proche, 48 individus (sur 74, soit 65 %) déclarent que leur conjoint est également cadre. Et sur 77 répondants, 51 affirment être descendants de cadres (66 %). Cette proportion de cadres augmente à 61 sur 83 (74 %) en ce qui concerne la famille élargie (fratrie, belles-sœurs, beaux-frères, cousins, etc.). Les cadres interrogés sont généralement diplômés : sur 99 réponses, 39 individus possèdent un diplôme équivalent au bac+5 ou plus (39 %), et seuls 12 ont un niveau équivalent au bac ou inférieur (12 %). Leur ancienneté dans l'entreprise est variable. Sur 98 réponses à cette question, 20 individus ont une ancienneté de 11 à 15 ans (soit 25 %) ; 35 ont une ancienneté inférieure à 10 ans (36 %) ; et 31 ont une ancienneté supérieure à 20 ans dans l'entreprise (31 %). Sur 98 réponses, 59 personnes sont entrées dans leur entreprise actuelle avec le statut de cadre (60 %) ; 39 sont devenues cadres au cours

de leur vie professionnelle (40 %) ; et enfin, 34 cadres occupent leur premier emploi dans l'entreprise visitée (35 %). En ce qui concerne les fonctions occupées dans l'entreprise, sur 92 réponses, 70 individus (76 %) déclarent occuper une fonction d'encadrement, au sens de diriger un ou plusieurs collaborateurs ; et 50 déclarent avoir connu au moins une mobilité professionnelle géographique au cours de leur carrière (54 %).

2. DES TEMPORALITÉS PROFESSIONNELLES « PARASITÉES »

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

2.1. Trop de courriels et trop de réunions

En ce qui concerne les temporalités des cadres, la moitié des personnes interrogées déclarent arriver tôt le matin au travail et en repartir tard le soir. Ces individus considèrent qu'ils consacrent toujours l'essentiel de leur temps au travail. Mais curieusement, les durées d'activité souvent longues, dépassant dans certains cas 50 heures par semaine, ne sont pas remises en question par les cadres interrogés. Ce qui gêne, ce sont les activités perturbatrices qui se logent dans ces durées professionnelles. Si l'on devait préciser la nature des plaintes mises en avant par les cadres interrogés, on dirait qu'elles soulignent en priorité le sentiment de passer trop de temps en réunion (56 réponses sur 70 : 80 %), de même que le temps passé au traitement des courriers électroniques (51 réponses sur 59 : 86 %). En revanche, seuls 17 cadres (sur 62, soit 28 %) estiment passer trop de temps en déplacement professionnel. Le « trop de réunions » pèse dans l'emploi du temps de beaucoup de cadres. Si les réunions semblent « parasiter » les temps professionnels, les cadres regrettent aussi le traitement chronophage du

courrier électronique. Le fait que celui-ci soit parfois détaché du lieu de travail ne rend pas cette activité plus attractive. Au contraire, l'envahissement par les courriels devient difficile à gérer. L'autre problème qui préoccupe les cadres concerne les heures de travail non prises en compte par la hiérarchie. En effet, 41 individus (sur 65, soit 63 %) font état d'heures de travail non rémunérées. Cela est souvent le cas lorsque les individus sont soumis à une mesure stricte du temps de travail, réduisant l'autonomie temporelle. Dans cette situation, les congés disponibles sont épuisés en totalité et les heures supplémentaires non rémunérées sont considérées comme problématiques. C'est ainsi que 74 individus (sur 88, soit 84 %) affirment utiliser la totalité de leurs congés annuels. Et sur les 55 cadres ayant évoqué la question, 44 (soit 80 %) déclarent même avoir ouvert un compte épargne-temps permettant d'accumuler une partie des congés, souvent pour ne pas les perdre. L'époque où le cadre ne comptait pas ses heures de travail est définitivement révolue. Un tiers des cadres interrogés (30 % du total, pas de non-réponses) déclare pointer ses heures de travail sur des machines, ordinateurs ou autres dispositifs, tandis que 22 (sur 68, soit 32 %) auto-déclarent les heures travaillées.

2.2 Un travail à domicile « métrisé »

Le travail à domicile se caractérise par deux éléments. D'abord, il est contrôlé par l'employé qui en assure la maîtrise. Ensuite, il est assujetti à la mesure pour éviter le débordement sur la vie privée. Le travail à domicile est ainsi « métrisé ». Si le travail à domicile est fréquent, il paraît peu important en nombre d'heures. Le cadre tient décidément à sa vie privée. Sur 94 répondants, 56 (soit 60 %) déclarent travailler occasionnellement à leur domicile pour leur entreprise, sans toutefois dépasser deux ou trois heures par semaine. Une vingtaine de cadres (sur 94, soit 21 %) indique que l'équipement de travail à la maison est fourni par l'entreprise. Même si le travail à domicile paraît relativement faible, une certaine pression fait que celui-ci apparaît comme une solution pour gérer certaines temporalités professionnelles.

En somme, que les équipements soient fournis par l'entreprise ou achetés avec des fonds personnels, le cadre est donc capable, s'il le souhaite, de travailler à son domicile pour son entreprise. Dans tous les cas, les contraintes à effectuer un tel travail ne sont pas très explicites, mais renvoient souvent, soit à des obligations implicites (De Terssac, 1992), soit à un espace discrétionnaire personnel. En revanche, il ne faudrait ni surestimer la propension des cadres à faire du travail à la maison, ni la quantité de ce travail. En réalité, si une telle activité est plutôt répandue (environ 60 % du total des cadres interrogés déclarent y avoir recours), les durées ne dépassent pas quelques heures par semaine. La maison reste un espace bien distinct de la vie professionnelle. L'importance du télétravail et du travail à distance paraît très faible au regard de ce qu'il est possible de faire. Pourquoi ? En fait, le cadre semble s'appuyer sur la distance entre travail et domicile pour compartimenter ses temporalités. Il considère

le domicile comme un lieu consacré à la vie privée. Les frontières semblent donc bien établies. Cela est remarquable, car traditionnellement, on considère le cadre, en France, comme une figure emblématique de la porosité de ces temporalités (Tremblay et Genin; 2009). Cette porosité des temporalités est donc aujourd'hui remise en question. Les cadres ne sont plus « mariés » avec leur entreprise. Ils comptent bien leur temps et établissent clairement les frontières entre temps professionnels et temps privés. De plus, ils sont informés sur la réglementation des temporalités professionnelles et ils en proposent aisément d'éventuelles améliorations. Les règles collectives en vigueur dans l'entreprise, notamment en matière de temps de travail, sont généralement connues par les cadres que nous avons rencontrés. Sur 88 réponses, 58 (soit 66 %) déclarent les connaître, et 45 (sur 52, soit 87 %) notent un accès facile aux textes d'accord collectif. Néanmoins, pour beaucoup d'individus, les accords sur les 35 heures de la fin des années 1990 pourraient être améliorés: 22 individus (sur 88, soit 25 %) affirment qu'ils pourraient être améliorés par une augmentation des heures supplémentaires payées; 17 cadres (sur 88, soit 19 %) verraient comme une amélioration le recours plus large au recrutement.

2.3. Une autonomie de gestion défendue, mais des performances insatisfaisantes

En revanche, 39 individus (sur 88, soit 44 %) affirment que l'amélioration la plus notable des accords 35 heures serait de pouvoir bénéficier du volume des journées de réduction du temps de travail (jours RTT) avec davantage de souplesse, dénonçant une trop grande rigidité dans la mise à disposition de ce temps libre. Même s'ils apprécient l'encadrement des temporalités par des règles claires, ils remettent en cause tout ce qui peut entraver l'autonomie de gestion de leur temps. Les cadres veulent pouvoir continuer à gérer leur emploi du temps. L'incapacité de gérer à sa guise le temps libre, et les multiples contraintes productives, produisent donc une relation souvent conflictuelle dans le couple temps/travail. Les temps vécus du quotidien entrent en contradiction avec le temps contraint (Grossin, 1996). Cette relation difficile entre temporalités et travail apparaît clairement pour plus d'un tiers des cadres interrogés (37 %), qui ont l'impression de travailler en permanence dans l'urgence et « sans organisation ». De plus, 66 % affirment rencontrer des problèmes dans leur gestion du travail dans le temps. La moitié des cadres (50 %) évoque des problèmes liés aux délais à respecter. En outre, une importante proportion d'entre eux (34 %) note des problèmes liés aux objectifs à atteindre. Ils sont 19 % à évoquer des difficultés temporelles liées au manque de moyens mis à leur disposition. L'urgence est donc énoncée comme l'expression la plus visible du mal-être au travail. Le pouvoir de gestion, et l'autonomie temporelle en particulier, sont appréciés par la plupart des cadres. Il n'est donc pas surprenant que les cadres interrogés affirment que leur satisfaction professionnelle dépend surtout de la liberté d'action dans l'organisation de leur travail (soulignée par 77 individus), et de la souplesse des horaires (pour 60 individus).

L'équation temporelle personnelle (Grossin, 1996) repose sur les « blancs » inexploités par l'organisation des activités et le temps contraint. L'urgence met en cause ces « vides » temporels, et réduit donc le pouvoir de gestion des temporalités. Celui-ci est pourtant considéré comme constitutif de l'autonomie des cadres. Étendue au choix des activités, la gestion des temporalités reste le pivot de la liberté d'action qui caractérise l'identité du cadre. Dans l'ensemble, la liberté d'action est un élément de satisfaction notable (pour 37 % des répondants). Sur un axe « autonomie – contrainte », les cadres interrogés se situent plutôt du côté de l'autonomie (pour 64 %). Rappelons que, si 32 % des individus affirment éprouver un sentiment d'accomplissement professionnel, seulement 17 % se disent satisfaits de leurs performances.

La faiblesse du nombre de cadres satisfaits de leurs performances laisse entendre que la valeur liée à l'efficacité au travail est considérée comme importante. La raison de cette insatisfaction professionnelle des cadres découle, selon notre hypothèse, des difficultés de leur vie professionnelle. Ces difficultés semblent aussi rejaillir sur leur vie privée. Les valeurs attribuées par les cadres à la vie privée d'une part, et à la structure temporelle des activités professionnelles d'autre part, font entrer la sphère domestique dans la notion de temps contraint. Et cette tendance n'est pas réservée aux femmes, elle inclut l'ensemble des cadres. Le temps contraint fait en effet l'objet d'une négociation dans laquelle la profession n'occupe plus la première place. Nous remarquons que les cadres interrogés indiquent que la négociation du temps de travail se fait d'abord avec la famille (pour 54 % des réponses), ensuite avec les équipes ou les homologues de travail (pour 27 % des réponses), et seulement en dernier lieu avec les supérieurs hiérarchiques (pour 17 % des réponses). Cette importance de la vie familiale appuie d'une part l'extension générale de la notion de temps contraint à la vie privée. Et elle évoque d'autre part le rétablissement des frontières entre vie privée et vie professionnelle. Le cadre n'est plus prêt à sacrifier sa vie de famille pour l'entreprise. D'autres données permettent de souligner la priorité donnée à la vie de famille. Interrogés sur les éléments constitutifs de la qualité de vie, 29 % des individus évoquent la sérénité, 49 % évoquent le bien-être professionnel et 55 % le bien-être privé. Enfin, 38 % soulignent qu'une bonne qualité de vie serait le résultat d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Cette qualité de vie est d'autant plus appréciée que le travail est caractérisé par des contraintes liées aux marchés (Thoemmes, 2007 et 2009) et aux relations avec les usagers des services publics. Une importante proportion des cadres interrogés estiment que leur activité s'inscrit dans un marché concurrentiel (pour 36 % des réponses), et 38 % d'entre eux notent que d'une manière ou d'une autre, leur activité s'inscrit dans une démarche de service au public.

En résumé, les cadres pensent que leurs temporalités professionnelles sont parasitées : trop de réunions, trop de courriers électroniques. Le sentiment de travailler dans l'urgence crée une situation dans laquelle les cadres voudraient d'une part atténuer leur investissement professionnel et préserver la sphère privée, comme un rempart contre l'emprise du travail (Méda, 2010).

D'autre part, l'autonomie du cadre dans l'organisation de son travail constitue toujours la pierre angulaire de son identité et de son activité, chose qu'il n'est pas prêt à négocier.

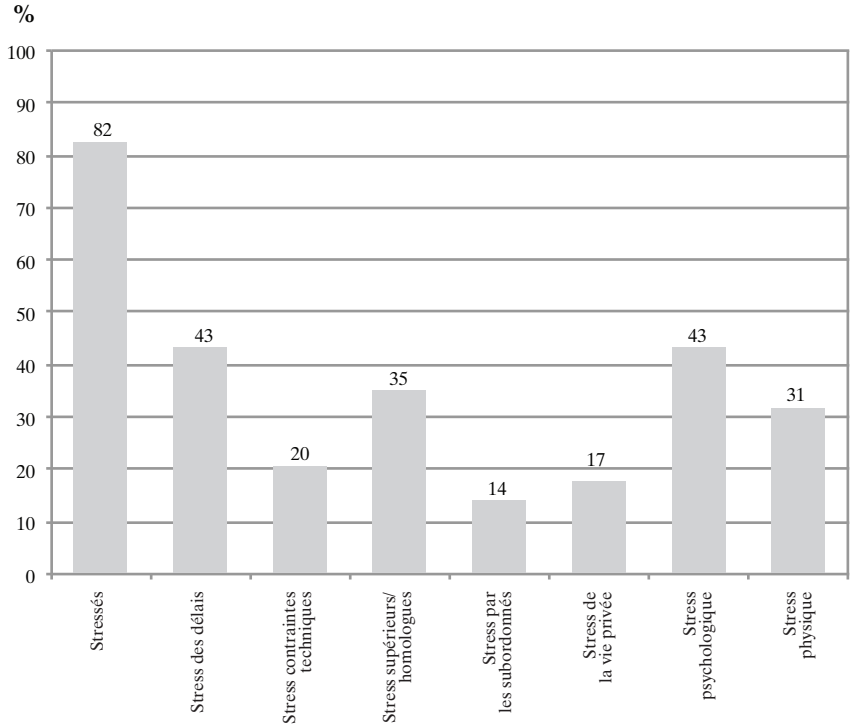
2.4. Manque de reconnaissance symbolique et augmentation du stress

Dans nos entretiens avec des cadres, un élément principal permet d'évoquer l'existence d'une certaine forme de souffrance au travail : la notion de stress. Ce terme flou mérite d'être explicité (Loriol, 2006). Notre recherche n'était pas partie d'une définition préalable du stress. Nous avons soumis ce terme à chacun de nos interlocuteurs pour avoir une idée de ce qu'il représentait pour lui. Nous avons alors pu distinguer différents types de stress, et différentes origines et manifestations du stress. Le stress est très majoritairement considéré comme une difficulté de la vie professionnelle : 79 individus (sur 96, soit 82 %) avouent être stressés. Les raisons et les manifestations du stress peuvent être extrêmement variables d'un individu à l'autre. Notre analyse du discours regroupe les principales catégories et expressions abordées par les cadres. Pour 43 % d'entre eux, le stress provient des délais à respecter ; 20 % évoquent les contraintes techniques, 35 % accusent des relations problématiques avec des supérieurs ou homologues, alors que 14 % décrivent les relations difficiles avec les subordonnés comme sources de stress. Enfin, 17 % des cadres interrogés évoquent un stress dont l'origine est dans la vie privée. Ce stress serait d'ordre psychologique pour 43 % d'entre eux, et d'ordre physique pour 31 %.

Le stress reste donc une expression floue, certes, mais porteuse de significations multiples. En revanche, selon nos interlocuteurs, il s'agit d'un phénomène important qui concerne une très grande partie des cadres. Le stress rejaillit sur la vie privée, et elle en est parfois à l'origine. Néanmoins, très majoritairement, c'est le travail lui-même qui est la cause du stress, appuyé par la menace du chômage ou d'une mise au « placard ». Pour beaucoup de ces cadres, le stress est lié aux temporalités, tant à leur mesure qu'à leur démesure. Pour le cadre, le stress signifie une perte de contrôle sur ses activités. De surcroît, cette perte de contrôle est d'autant plus mal vécue par les cadres qu'ils tiennent fermement à leur autonomie de gestion et à leur autonomie temporelle. Entre perte de contrôle, besoin vital d'autonomie et exigences identitaires, ce paradoxe du stress donne naissance à certaines formes de souffrance, latentes ou manifestes. L'expression de ce « malaise » porte sur ce qui caractérisait par le passé le statut de cadre et qui tend à s'estomper, à savoir une relative indépendance et une liberté dans l'organisation de ses tâches. La mise en cause de cette liberté, le trouble identitaire et un positionnement difficile dans l'entreprise affaiblissent l'autonomie des cadres. Si le stress signifie au final une perte de l'autonomie des cadres, les origines et les manifestations de cette perte restent variables d'une personne à l'autre. Le regroupement des causes et des effets

permet de décrire une tendance, mais il ne permet pas une généralisation à toute la catégorie sociale. La souffrance des cadres au travail n'est pas un fait social total. Elle porte sur des points précis.

FIGURE 2
Le stress comme problème principal



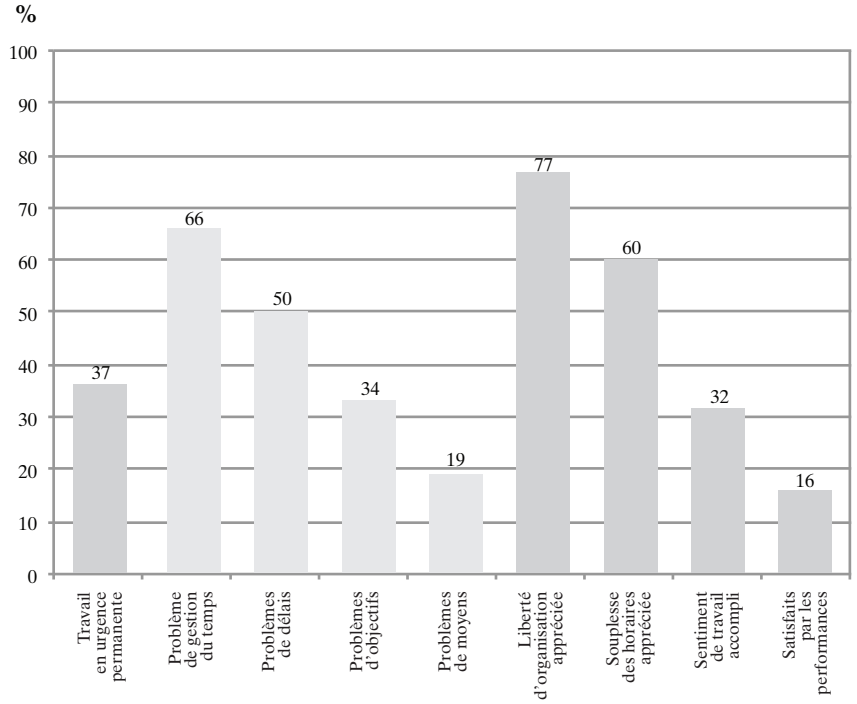
Source : Thoemmes, Kanzari et Escarboutel, 2011, p. 32.

L'opinion des cadres interrogés sur la manière dont leur investissement personnel dans leur travail est récompensé par l'entreprise le montre clairement. Beaucoup d'éléments de satisfaction sont évoqués, mais ceux-ci font aussi ressortir des absences, lacunes et manques. L'image est contrastée et nécessite une analyse nuancée des difficultés liées à la vie professionnelle. Les cadres estiment qu'en général, leur travail est récompensé à sa juste valeur (pour 59 individus sur 79 : 75 %). Ils sont 36 à avoir cette impression en matière de salaire (sur 79 réponses : 46 %), 35 en matière de temps libre (sur 79, soit 44 %) et 33 en ce qui concerne leur évolution de carrière (sur 79, soit 41 %). Seule la reconnaissance symbolique du travail effectué semble en retrait, soulignée par seulement 20 individus comme élément de compensation de l'engagement

professionnel (sur 79, soit 25 %). Concernant leurs projections professionnelles dans l'avenir, la moitié des cadres interrogés (50 %) souhaitent changer leur situation d'ici trois ans ; 23 % voudraient changer d'entreprise ; 49 % voudraient changer de poste ; 15 % voudraient changer de région. L'autre moitié souhaite ne rien changer.

FIGURE 3

Une image contrastée de l'activité des cadres et de l'insatisfaction à l'égard des performances



Source : Thoemmes, Kanzari et Escarboutel, 2011, p. 25.

Malgré l'importance attribuée à la question des salaires, les cadres voudraient être appréciés pour ce qu'ils font. C'est pourquoi la revendication d'une prime supplémentaire dépasse largement les aspects matériels. Elle peut être interprétée dans beaucoup de cas comme une récompense symbolique pour les investissements de chacun. La demande de récompense matérielle prend la place de la récompense symbolique ou relationnelle que la hiérarchie se refuse à octroyer. Le terme de reconnaissance revient souvent dans les entretiens pour expliciter cette demande. Même si le cadre estime de manière générale que son travail est suffisamment récompensé, notamment par des attributions

matérielles gratifiantes ou par des perspectives de carrière, le problème d'une reconnaissance au jour le jour de l'investissement personnel, de la gestion des tâches quotidiennes et de la négociation des situations difficiles fait défaut. Il s'agit là d'un problème organisationnel et relationnel qui éloigne le cadre de ses potentialités professionnelles et réduit son investissement pour l'entreprise. Ce manque est d'autant plus surprenant qu'il semble relativement facile à combler par la direction des entreprises, mais aussi parce que cette lacune soulignée par les cadres contraste avec une image relativement positive de la rétribution de leurs activités. En effet, notre recherche révèle une image contrastée de l'activité des cadres : le travail dans une urgence permanente pour certains, des problèmes de gestion du temps pour beaucoup, mais aussi une autonomie appréciée concernant les tâches et les temporalités.

CONCLUSIONS : TEMPORALITÉS ET PERFORMANCES AU TRAVAIL

Toutes les difficultés que nous avons explicitées sont de près ou de loin liées au temps et à l'organisation du travail. Elles semblent avoir un effet sur les performances professionnelles des cadres. C'est du moins ce qui ressort de l'image que les cadres ont eux-mêmes de leur propre activité. Sinon, comment comprendre que seuls 32 % des cadres interrogés expriment un sentiment d'accomplissement professionnel ? Le morcellement des temporalités, ainsi que les multiples tâches qui empêchent le cadre de consacrer son temps principal à sa mission, semblent conduire à une vision fragmentée de l'activité, dans laquelle l'accomplissement devient invisible. De manière encore plus prononcée, le cadre ne semble pas satisfait de ses propres performances dans l'entreprise. Au cours de nos entretiens, nous avons eu l'impression que les potentialités des cadres ne peuvent pas s'exprimer au travail, alors que les cadres souhaiteraient les déployer de façon maximale. Il ne s'agit pas de travailler plus, mais de travailler mieux, et dans de meilleures conditions. Cela explique sans doute le taux extrêmement faible de satisfaction des cadres à l'égard de leurs propres performances. En effet, seuls 17 % des cadres interrogés se sont déclarés satisfaits de leurs performances. C'est sans doute là que l'on voit le mieux les conséquences économiques du malaise des cadres au travail. Sans pouvoir établir ici une relation causale entre les critiques que les cadres portent sur leur activité et l'effet de ces éléments négatifs sur le résultat de la production, nous pouvons émettre l'hypothèse d'un lien entre un bien-être fragile au travail et la perception dégradée des performances. La pression temporelle et le stress créent les conditions d'une perte de maîtrise des temporalités. La prise sur le travail diminue. Les valeurs attribuées aux temporalités de la vie privée se renforcent. Les activités comme le courrier électronique et les réunions rajoutent aux difficultés d'accomplir sa mission. Bref, les conditions de travail des professionnels se dégradent par les temporalités, rendant ainsi plus difficile le déploiement des capacités et des performances des professionnels.

BIBLIOGRAPHIE

BOLTANSKI, L. (1982). *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Minuit.

BOUFFARTIGUE, P. et M. BOCCHINO (1998). « Travailler sans compter son temps ? Les cadres et le temps de travail », *Travail et emploi*, n° 74, p. 37-50.

BOUFFARTIGUE, P. et S. POCHIC (2002). « Cadres nomades : mythe et réalités. À propos des recompositions des marchés du travail des cadres », *Sociologie du travail*, n° 85, p. 96-106.

CONFÉDÉRATION GÉNÉRALE DU TRAVAIL – CSA / UGICT-CGT (2005). *Le temps de travail des cadres*, Paris, CGT.

DE TERSSAC, G. (1992). *Autonomie dans le travail*, Paris, Presses universitaires de France.

GADÉA, C. (2003). *Les cadres en France. Une énigme sociologique*, Paris, Belin.

GALAMBAUD, B. (2001). « Les cadres et les 35 heures », dans G. Groux (dir.), *L'Action publique négociée : approches à partir des 35 heures, France-Europe*, Paris, L'Harmattan, p. 249-258.

GROSSIN, W. (1996). *Pour une science des temps. Introduction à l'écologie temporelle*, Toulouse, Octares.

GROUX, G. (1983). *Les Cadres,* Paris, Maspero.

LALLEMENT, M. (2003). *Temps, travail et modes de vie*, Paris, Presses universitaires de France.

LALLEMENT, M. et G. LEFÈVRE (1997). « Le temps de travail des cadres », dans G. Bosch *et al.* (dir.), *Le temps de travail : nouveaux enjeux, nouvelles normes, nouvelles mesures*, Bruxelles, Éditions du Dulbea, p. 79-109.

LORIOL, M. (2006). *Je stresse donc je suis : comment bien dire son mal-être*, Paris, Mots et Cie.

MÉDA, D. (2010). *Travail, la révolution nécessaire*, La Tour-d'Aigues, Éditions de l'Aube.

MERCURE, D. (1995). *Les temporalités sociales*, Paris, L'Harmattan.

NAVILLE, P. (1969). *Le travail et le temps*, préface de W. Grossin, Paris, Anthropos.

THOEMMES, J. (2007). « Les cadres et le marché : quelques enseignements d'une recherche sur les représentations temporelles », *Les cahiers du GDR Cadres*, n° 10, p. 85-96.

THOEMMES, J. (2009). « Du temps de travail au temps des marchés », *Temporalités*, n° 10, <http://temporalites.revues.org/index1149.html>.

THOEMMES, J. et M. ESCARBOUTEL (2009). « Les cadres : un groupe social en recomposition à la lumière des temps sociaux », *Informations sociales*, n° 153, juin, p. 68-74.

THOEMMES, J., M. ESCARBOUTEL et R. KANZARI (2010). *Les cadres : contrôle du temps et implication dans l'entreprise*, Rapport final ANR, Toulouse, CERTOP.

THOEMMES, J., R. KANZARI et M. ESCARBOUTEL (2011). « Temporalités des cadres et malaise au travail », *Revue Interventions économiques / Papers in Political Economy*, <http://interventionseconomiques.revues.org/1401>.

TREMBLAY, D-G. et E. GENIN (2009). « Remodelage des temps et des espaces de travail chez les travailleurs indépendants de l'informatique : l'affrontement des effets de marchés et des préférences personnelles », *Temporalités*, n° 10, <http://temporalites.revues.org/index1111.html>.

Troisième partie

TEMPS ET PERFORMANCE

Entre temps de travail et temps du travail

L'ambivalence des temporalités professionnelles dans le travail social et leur implication sur l'articulation des temps sociaux

David Laloy

L'objectif directeur qui anime nos recherches est de comprendre comment le temps consacré au travail rémunéré pèse sur les « équations temporelles personnelles » des individus (Grossin, 1996), expression qui désigne le travail individuel de mise en cohérence pratique et subjective des diverses temporalités. Nos analyses portant sur les travailleurs sociaux, tant en Belgique qu'au Québec, convergent vers une évidence : on ne peut pas se contenter de critères de type comptable ou quantitatif pour comprendre le poids du travail rémunéré sur les équations temporelles personnelles. Le poids du temps consacré au travail rémunéré n'est en effet pas proportionnel à la quantité de temps qui lui est allouée.

Les activités humaines sont inscrites institutionnellement dans des temporalités spécifiques qui fonctionnent comme références ou conventions (Grossin, 1995). Celles-ci sont censées faciliter la coordination des activités et engagements des individus, groupes et institutions. Ces temps institutionnalisés peuvent toutefois être en décalage avec le temps vécu, c'est-à-dire le temps nécessaire à l'accomplissement d'une activité spécifique. Il en est ainsi du travail rémunéré, qui se déploie selon des horaires précis et des temporalités qui répondent davantage aux logiques organisationnelles et managériales qu'aux logiques professionnelles. Le travail rémunéré se déploie dans un cadre temporel bien défini (horaire et durée) qui ne représente pas fidèlement la réalité et la nature du travail accompli.

Ce phénomène se vérifie particulièrement dans l'analyse de l'activité professionnelle des travailleurs sociaux. Le travail social, comme beaucoup d'autres activités professionnelles, réagit mal au cadrage temporel et se déploie

bien au-delà de celui-ci. De ce fait, le temps **du** travail réel est souvent en décalage par rapport au temps **de** travail officiel (Bouffartigue, 2005). Or c'est le premier qui pose les conditions concrètes d'articulation des temps sociaux de ces professionnels. C'est pourquoi il nous a paru important de conceptualiser deux dimensions inhérentes au temps consacré au travail social : une dimension quantitative et une dimension qualitative. La prise en compte des qualités du temps du travail de ces professionnels permet d'appréhender dans toute sa complexité le poids du travail sur l'articulation des temps des travailleurs sociaux.

Après avoir explicité la distinction entre le temps **de** travail et le temps **du** travail, nous partirons de l'analyse d'un corpus d'entretiens réalisés auprès de travailleurs sociaux et de travailleuses sociales au Québec pour comprendre la nature du travail social et les tensions dont ces travailleurs témoignent du fait de la co-présence de diverses temporalités dans les métiers du social. Nous analyserons ensuite les implications du temps **du** travail sur les équations temporelles personnelles.

Notre échantillon est constitué de 39 répondants[1]. Il contient 6 hommes et 33 femmes. La grande majorité des répondants ont au moins un enfant de moins de six ans. La plupart vivent en couple (conjoint de fait, premier mariage ou famille reconstituée). Seules trois répondantes ont déclaré s'occuper seules de leur(s) enfant(s). Une petite majorité travaille à temps plein. Quand ils travaillent à temps partiel, c'est à 4/5e dans la grande majorité des cas. L'échantillon est très diversifié en ce qui concerne le lieu de travail et offre un large éventail des secteurs dans lesquels les travailleurs sociaux exercent leur profession au Québec.

1. ENTRE TEMPS DE TRAVAIL ET TEMPS DU TRAVAIL

De nombreuses analyses ont pointé l'ambivalence du temps consacré au travail rémunéré. Ces analyses, si elles mobilisent des concepts variés, s'accordent à désigner deux dimensions *a priori* antinomiques mais inhérentes au temps : une dimension quantitative et une dimension qualitative. S'agissant du temps consacré au travail rémunéré, à la suite de Zarifian (2003) et Bouffartigue (2005), nous reprenons la distinction entre temps **de** travail et temps **du** travail.

Le temps **de** travail, c'est celui qui est symbolisé par les outils de mesure quantitative du temps, c'est-à-dire l'horloge, la montre, etc. Ce sont les horaires de travail tels qu'ils sont définis contractuellement. Le temps de travail, que Zarifian appelle « temps spatialisé », permet « d'encadrer et de discipliner le travail salarié, comme il donne la possibilité d'autodiscipliner sa vie personnelle au sein des interactions sociales, d'organiser des rendez-vous, etc. » (Zarifian, 2004, p. 207). C'est l'« enveloppe » (Bouffartigue, 2005) temporelle qui est dédiée

1. Les entretiens ont été réalisés par Maryse Larivière et David Laloy.

à l'activité professionnelle, qui est définie de façon spécifique selon deux critères au moins (une durée et un moment), et qui est institutionnalisée, c'est-à-dire acceptée comme référence ou convention (Grossin, 1995).

Cette approche quantitative du temps, qui est celle qui nous vient automatiquement à l'esprit lorsqu'on parle du temps consacré au travail rémunéré, n'offre pas une représentation fidèle des qualités de celui-ci. C'est pourquoi certains sociologues ont tenté de rendre compte du temps **du** travail, c'est-à-dire celui « au sein duquel se jouent le degré de maîtrise sur les activités réalisées et leur appropriation subjective » (Bouffartigue, 2005, p. 18). Il s'agit du « temps-devenir », pour reprendre le terme de Zarifian (2004), c'est-à-dire « le temps de la mutation, de la transformation à laquelle le travail humain contribue en agencement avec des dispositifs techniques et des combinaisons d'activités humaines, le temps de la différence qualitative entre l'avant et l'après » (Zarifian, 2004, p. 208). C'est donc le temps nécessaire au bon déroulement de la tâche professionnelle, du projet dans lequel le professionnel s'inscrit.

ENCADRÉ 1

Conceptualisation et différenciation entre temps de travail et temps du travail

Temps **de** travail	Temps **du** travail
Vision **quantitative** du temps (durée et moment) : l'« enveloppe » temporelle (Bouffartigue, 2005) dédiée à l'activité professionnelle.	Vision **qualitative** du temps (substance et sens) : le temps de la maîtrise des activités réalisées et de leur appropriation subjective (Bouffartigue, 2005).
« **Temps spatialisé** » qui permet d'encadrer, de discipliner, d'organiser le travail (Zarifian, 2004).	« **Temps-devenir** » comme temps de la mutation, de la transformation à laquelle le travail contribue (Zarifian, 2004).
Temps enfermant, reconnu, accepté comme référence ou convention, prévisible (Grossin, 1995).	**Temps enfermé**, ne se découvrant qu'à l'exercice, en situation, imprévisible (Grossin, 1995).
Chronos, le « temps linéaire, objectivé et mesurable de l'horloge » (Bessin, 1998, p. 335).	**Kairos**, le temps de « l'opportunité, le moment adéquat, l'occasion propice… » (Bessin, 1998, p. 335).

La dualité des temporalités du travail et l'ambivalence qui en découle pour le professionnel ont été observées dans le cadre de diverses professions. Par exemple, les magistrats doivent parvenir à se situer « entre le temps long du droit et celui des contingences de son interprétation » (Bessin, 1998, p. 332). Il en est de même pour les artistes, qui doivent articuler le temps indomptable

de la création avec celui de l'organisation d'événements, qui nécessite de la planification (Chiapello, 1997). Si ces deux dimensions du temps paraissent antinomiques, cette dualité est cependant inhérente à de nombreuses pratiques professionnelles et ne peut pas être balayée en favorisant unilatéralement l'une ou l'autre vision du temps de l'activité : en ce qui concerne les magistrats, par exemple, « la pratique judiciaire n'a de sens que dans ce cadre temporel », elle n'a de sens que par rapport au « temps de la réalité sociale et de ses contingences » (Bessin, 1998, p. 333). S'agissant des artistes, si l'organisation de l'activité artistique peut paraître contraignante et contraire à l'acte de création, elle en permet également la survie (Chiapello, 1997).

C'est la même ambivalence qu'on retrouve chez les travailleurs sociaux et les travailleuses sociales. Ces professionnels doivent parvenir à articuler différentes tâches qui répondent à des logiques temporelles distinctes. Si leur activité professionnelle se déploie dans des horaires définis à l'avance par l'organisation, le temps **du** travail social échappe pour partie à ce cadre temporel et pèse sur l'articulation des temps sociaux. Pour comprendre le temps **du** travail dans cette profession, il faut analyser de manière approfondie la nature du travail social.

2. LA NATURE DU TRAVAIL SOCIAL ET DU TEMPS QUI LUI EST CONSACRÉ

Il semble raisonnable de penser que le temps de travail d'un travailleur social est non seulement structuré de manière différente, mais a également une autre consistance que celui d'un ouvrier dans le bâtiment, celui d'un cadre d'entreprise ou celui d'un artiste. Dans chaque « monde professionnel » (Hughes, 1958), on trouve un rapport au temps de travail spécifique associé aux activités particulières qui y sont pratiquées, aux objectifs et au sens des missions assumées par leurs membres. De ce fait, si la quantité de temps consacrée à des activités professionnelles différentes peut être identique, la substance et la prégnance du temps du travail varie d'une activité professionnelle à l'autre. Autrement dit, le rapport au temps consacré au travail et la manière dont il est structuré ne peuvent se lire sans une connaissance fine des caractéristiques de l'activité professionnelle considérée et des valeurs et représentations qui la sous-tendent.

Le travail social fait partie de ces métiers du travail « sur » ou « avec » autrui (Dubet, 2002) qui nécessitent une présence sociale des professionnels, notamment dans les structures de proximité, d'accompagnement. La relation interpersonnelle qui se construit entre le travailleur social et l'usager constitue le cœur de la pratique, l'outil central à partir duquel l'activité professionnelle prend sens et peut se déployer. De ce fait, le professionnel doit quotidiennement gérer la complexité inhérente aux situations humaines, les dimensions informelles et affectives des rapports humains (Maheu et Bien-Aimé, 1996). Dans le cas où il doit gérer la relation avec un usager en détresse, l'activation d'émotions personnelles, liées au caractère touchant de la situation à traiter ou de l'état de l'usager, peut biaiser la prise de décision du travailleur et sa capacité à rester

professionnel. C'est aussi le caractère incertain des objectifs et des procédures qui caractérise la pratique dans cette profession, tant la dimension humaine et relationnelle est par essence imprévisible et exige une capacité d'adaptation et de réactivité de la part des professionnels. Cette gestion de l'incertitude inhérente au travail social ne peut se faire que moyennant un engagement subjectif de la part du professionnel, qui engage sa propre personne dans le traitement des situations. Cet engagement subjectif est exacerbé par la croyance qui veut que ces pratiques professionnelle découlent d'une vocation. Les représentations sur l'engagement des travailleurs sociaux et des travailleuses sociales sont inévitablement associées à « l'image d'Épinal du monde de la charité philanthropique et des dames patronnesses » (Hély, 2008, p. 125) : des femmes décrites comme étant courageuses, dévouées et révoltées contre la misère et qui travaillaient davantage selon les modalités du « bénévolat missionnaire » que selon celles du « salariat » (Blum, 2002, p. 87). Cette connexion de leur engagement professionnel avec l'idée d'un dévouement désintéressé n'est pas sans influencer le rapport aux heures de travail de ces professionnels, qui est censé être souple, du fait de la reconnaissance d'une part de travail bénévole qui « va de soi » (Hély, 2008, p. 138). Souvent, « le poids du devoir moral pousse à offrir une disponibilité élevée qui "ne peut être" rémunérée car elle n'a pas été demandée par l'employeur en tant que telle » (Devetter, 2006).

Ces particularités de la nature du travail social impliquent que la gestion du temps de travail se centre sur les temporalités spécifiques qui sont celles de la relation d'aide ou d'accompagnement. Elles induisent un « régime temporel » (Gasparini, 1998, cité par Aballéa, 2000) spécifique dont les caractéristiques essentielles sont d'être modulable, de s'adapter en fonction de la relation qui se développe avec l'usager, de suivre le rythme du terrain, de s'adapter à la temporalité du développement d'un projet… Pour reprendre les termes de Bouffartigue et Bouteiller, le travail d'accompagnement d'un usager se réalise selon une « temporalité "processuelle" qui entre en conflit avec la temporalité de l'horloge », qui est « rebelle à la programmation » (Bouffartigue et Bouteiller, 2006, p. 12).

Les travailleurs sociaux que nous avons rencontrés accordent en effet une importance primordiale à se rendre disponibles de façon souple en fonction des besoins et du rythme des usagers plutôt que d'imposer le rythme et le cadre temporel de l'institution. Cela est d'ailleurs une spécificité qui caractérise l'ethos professionnel des travailleurs sociaux :

> *Quand tu travailles dans des programmes comme DI-TED*[2]*, tu ne peux pas aller… moi je ne peux pas aller à ma vitesse de croisière à moi. Je dois aller à la vitesse de croisière de la personne qui est en face de moi. Je dois toujours faire l'intervention que la personne peut tolérer et pas celle que je peux faire dans mon expertise !* (CLSC[3]-Déficience intellectuelle ; en couple, 1 enfant).

2. Déficience intellectuelle et troubles envahissants du développement.
3. Centre local de services communautaires.

Cependant, l'activité professionnelle des travailleurs sociaux s'exprime toujours dans un cadre organisationnel ayant ses exigences et ses temporalités propres, qui peuvent entrer en contradiction avec la nature du travail social. Cela est susceptible de générer une dissonance entre le temps de travail et le temps du travail des professionnels du social.

3. DISSONANCES ET TENSIONS ENTRE TEMPS DE TRAVAIL ET TEMPS DU TRAVAIL SOCIAL

De manière générale, le temps du travail est peu pris en compte par l'organisation, car il est difficilement prévisible et difficile à cadrer avec des objectifs managériaux qui nécessitent la programmation des événements. De ce fait, dans la plupart des milieux de travail, « la qualité du travail est enfermée dans une mesure quantitative, abstraite, qui l'enserre et le presse, qui reste totalement muette sur son contenu transformateur » (Zarifian, 2004, p. 207). Bouffartigue, quant à lui, précise que « l'enveloppe du temps **de** travail dissimule les qualités du temps **du** travail » (Bouffartigue, 2005, p. 18). Souvent, les tâches professionnelles doivent s'insérer dans un cadre temporel défini à l'avance. La tâche y est définie par le temps. Le rôle du professionnel est de parvenir à gérer une certaine quantité de travail dans un cadre temporel dont les frontières sont définies de façon stricte. Cependant, le temps du travail, c'est-à-dire le temps de la substance, pour reprendre le terme de Grossin (1995), réagit plus ou moins à l'enfermement dans des cadres temporels stricts :

> Le temps enfermant est un temps reconnu, accepté comme référence et convention. Les temps enfermés ne se découvrent qu'à l'exercice. Ils se révèlent parfois inattendus, quelquefois surprenants dans leurs configurations comme dans leurs effets. Ou bien ils renforcent les barrières qui séparent le cadre temporel des temps qui lui sont extérieurs, ou bien ils génèrent à leur encontre une potentialité conflictuelle (Grossin, 1995).

Si cette dualité temporelle est inhérente au travail social, elle est également à la source du malaise professionnel exprimé par nombre de travailleurs sociaux. Le problème est que certaines dimensions du travail social s'accommodent mal d'une structuration organisationnelle rigide et sont rebelles à l'enfermement dans un espace-temps défini. En effet, le temps de la relation, de l'aide, de l'accompagnement réagit mal à la structuration temporelle et à un rapport rigide au temps de travail. Les temps de la relation, ou les temps du « *care* »,

> […] ne peuvent pas être contrôlés et compressés de la même façon que d'autres temps de travail. Le développement des capacités des personnes, les soins du corps, l'entretien de la conversation, le souci des autres mettent en jeu une autre sorte de temporalité […] S'occuper de personnes, qu'elles soient ou non dépendantes au sens des politiques publiques, requiert de basculer du temps dominant, linéaire, celui qui s'est imposé dans la société industrielle, au temps des personnes qui n'est pas un temps mesurable ou échangeable selon des principes d'équivalence (Damamme et Paperman, 2009, p. 2).

Les travailleurs sociaux que nous avons rencontrés travaillent, pour la plupart, selon des horaires standards qui correspondent aux rythmes de la société et qui ne posent pas trop de difficultés pour l'articulation pratique des temps sociaux. Cependant, ils sont nombreux à se plaindre de leurs horaires, parce qu'ils contredisent leur aspiration à une autonomie qui leur permettrait de faire un travail social plus proche de leurs représentations :

Q. Est-ce que vous considérez que vous avez beaucoup d'autonomie dans votre travail ?

R. *Oui… Tant qu'on ne parle pas d'horaires, oui ! C'est vraiment au niveau des horaires, dans le service, dans l'accueil psychosocial, c'est le… le calvaire, excusez le mot, de tout le monde, c'est l'horaire (CLSC-Accueil psychosocial ; en couple, 1 enfant).*

R. *Ca dépend !… Oui, j'ai beaucoup d'autonomie… dans le cadre qui m'est donné !* [rire] *(Organisme communautaire ; en couple, 2 enfants).*

R. *L'autonomie dans le contenu de la job, je me sens totalement autonome, mais dans le contenant, je ne le suis pas ! (École spécialisée pour enfants intellectuellement déficients ; en couple, 1 enfant).*

La première raison qui permet de comprendre la dissonance entre le temps de travail et le temps du travail, c'est l'omniprésence du facteur humain et relationnel, inhérent au travail social, qui accentue le caractère imprévisible du travail. Cela fait en sorte que le temps du travail social est loin d'être linéaire et stable. Il est au contraire multiple, il répond à des logiques temporelles distinctes et son intensité varie rapidement. Les professionnels expliquent souvent que derrière le problème pour lequel un usager vient leur rendre visite se cachent d'autres problèmes, peut-être plus importants, qui vont se dévoiler au cours de la relation ou du traitement de la situation. Cela rend difficile la planification des interventions :

> *De plus en plus, il y a des situations complexes ! Ce n'est plus seulement un problème, on intervient sur… souvent on va intervenir sur un problème, et ça va découler sur d'autres…* (CSSS[4]-Intervention à domicile ; mariée, 3 enfants).

> *On dirait que souvent, on travaille sur quelque chose, et puis ça nous amène ailleurs, et puis si on se sent compétent pour l'aborder ou le travailler, bin on va poursuivre. Donc des fois c'est plus, ça serait mentir de dire qu'à huit* [entrevues], *on ferme…* (CLSC-Enfance, famille, jeunesse ; marié (H), 1 enfant).

La deuxième raison pour laquelle le travail social cadre difficilement avec une définition rigide du temps de travail et des échéances, c'est le fait que cette activité professionnelle peut être qualifiée de « complexe » (Datchary, 2004). Cette complexité est associée à la multiplicité des actes professionnels avec lesquels les travailleurs sociaux doivent jongler et qui sont de natures très différentes. Ces multiples tâches ne répondent pas à la même logique temporelle. Certaines doivent être réalisées dans l'urgence et interrompent les temps

4. Centre de santé et de services sociaux.

plus longs de la relation ou de l'accompagnement. Ces professionnels doivent dès lors faire preuve d'une réelle « agilité temporelle » (*Ibid.*) pour parvenir à gérer parallèlement des tâches très diversifiées, dont le degré d'importance ou d'urgence évolue et change en permanence. Certains répondants nous ont témoigné des difficultés qu'ils éprouvent à gérer cette multiplicité de tâches :

> *Bin, ça dépend, je dirais… moi j'ai une difficulté sur… j'ai beaucoup de difficultés à m'organiser ! Donc à bien planifier le travail, à bien exécuter de A à Z sans sauter d'étapes… pis c'est difficile quand il y a beaucoup, beaucoup de choses à faire, j'ai l'impression de butiner, de faire là, puis là, puis là, puis là, puis là, puis là, et puis finalement, on a l'impression de ne rien faire puis de ne pas tout faire. Puis finalement, je finis toujours par être capable de tout faire, mais… j'aimerais ça être capable d'être mieux organisée dans les choses, et puis de dire : « ok, je bloque ce temps-là »… Quand je veux faire ça, je ferme ma porte, maintenant !* (Organisme communautaire ; famille recomposée, 3 enfants).

De nombreux travailleurs sociaux insistent sur le fait que le travail social contient une dimension créative qui nécessite un cadre peu contraignant et ne corsetant pas le déploiement des compétences professionnelles et personnelles des travailleurs sociaux. L'extrait suivant résume bien cette pensée largement partagée par les répondants :

> *Je pense que notre grande force, c'est notre capacité de création, notre imagination, notre désir de transformer les choses, de bouger les choses, puis… si on nous brime ça, je veux dire, regarde, on va être des robots, là ! C'est une de nos forces. Donc oui, il faut laisser de la liberté. Il faut de l'encadrement aussi, c'est important, mais il faut laisser une part de liberté, de rêve même, à quelque part, parce qu'il y a des fois des projets un peu fous, mais des fois, ils peuvent se réaliser quand même !* (CLSC-Famille, enfance ; famille recomposée (H), 3 enfants).

Nous avons donc affaire à un univers professionnel dans lequel le « cœur du métier » résiste aux critères de productivité propres au fonctionnement organisationnel. Pour les professionnels que nous avons rencontrés, un cadrage trop strict du temps du travail serait contre-productif et contraire aux objectifs du travail social. La relation qui s'instaure avec l'usager constitue le cœur du métier, ce pour quoi les répondants ont le sentiment d'avoir été formés. Toutefois, ils ont souvent l'impression que les multiples tâches administratives et logistiques qu'ils doivent assumer les éloignent de cette dimension relationnelle. Ces tâches sont, dans certains secteurs, réellement omniprésentes. Les journées sont entrecoupées de petites tâches administratives qui peuvent, de l'avis de certains répondants, être pesantes :

> *C'est une note pour chaque chose que je fais ! Un téléphone… pour chaque chose que je fais, je dois le consigner au dossier ! Même quand on m'accroche dans le corridor, ce qui est ultra-fréquent, puis on fait un mini-bout de discussion de cas, puis on me dit quelque chose de pertinent, ou moi je donne une information*

pertinente… consigné au dossier ! Tout ce que je fais ! Un appel, un message téléphonique que je reçois ou que je laisse, doit être consigné au dossier ! (CHSLD[5] ; en couple, 1 enfant).

Certains répondants témoignent du décalage entre les objectifs quantitatifs de performance des gestionnaires et les objectifs qualitatifs des professionnels. Certaines normes organisationnelles mises en place ont pour objectif de structurer davantage la dimension humaine du travail afin de limiter les « pertes » de temps. Cependant, cela contrevient aux objectifs du travail social :

R. *Ce qu'ils disent c'est : « bin, essayez de faire des épisodes de service, de raccourcir vos interventions, de… » Oui, on essaie, oui on en est conscient, on essaie, mais… souvent, on ne peut pas faire ça. On ne peut pas parce que…*

Q. Mais pourquoi vous ne pouvez pas faire ça, par exemple, réduire les temps d'intervention ?

R. *Bin, parce que ceux qui arrivent souvent jusqu'à nous, moi je les appelle un peu « les bouts de la ligne ».* […] *Fait que ceux qui arrivent à nous, c'est souvent les plus hypothéqués, ou les plus en détresse. Fait que… t'as pas le choix d'aller au bout de ton intervention pis, naturellement, tu vas être sollicité souvent par l'école, parce qu'il va se passer des choses à l'école aussi, fait que… c'est pas des interventions qui vont se faire comme, supposons, en dix rencontres. Souvent c'est, au début, c'est souvent six mois intensifs, après ça va diminuer un petit peu, tu peux avoir un six mois comme plus calme. Pis après ça, il peut arriver autre chose. Tsé, fait que là, des fois, ce qu'on essaie de faire, c'est qu'on le transfère à une autre collègue… (CLSC-Famille, enfance, jeunesse-Déficience physique et intellectuelle ; en couple, 2 enfants),*

La rhétorique managériale et organisationnelle liée à l'obligation d'évaluer la performance de l'organisation sur bases de critères quantitatifs, ne correspond pas à la réalité du travail social, selon de nombreux répondants :

Tsé, j'adore mon emploi, là, mais les seuls mots qu'on entend parler, c'est toujours de performance, de quantité, de… tsé, alors que nous on est des travailleurs sociaux, donc nous on parle de sentiments humains, on parle de… tsé, pour nous, la performance, c'est si la personne qui est partie est partie avec le sourire ou avec un poids de nouveau sur les épaules. Moi, c'est ça la performance. Ce n'est pas si j'en en ai vu 20 sur la journée (CLSC-Accueil psychosocial ; en couple, 1 enfant).

Ce sont aussi les horaires définis de façon de plus en plus stricte par les organisations qui contreviennent aux objectifs du travail social. Par exemple, les horaires de certains travailleurs sociaux se sont rigidifiés pour des raisons organisationnelles après la fusion des réseaux locaux de services en CSSS. Selon certains, cela est contre-productif, car ces horaires ne permettent plus de se rendre disponible au moment qui arrange le mieux les usagers :

Puis moi je rencontrais beaucoup de clients à 7 h 30, 8 h moins quart, parce que, avant d'aller travailler, avant… c'était plus facilitant pour eux autres qu'à 4 h, quand les enfants arrivent, que c'est le rush des devoirs, fait que ça faisait aussi

5. Centre d'hébergement et de soins de longue durée.

> *leur affaire de venir de bonne heure le matin ! Mais ça a été coupé avec la fusion : « non, tu commences à 8 h, les heures d'ouverture c'est 8 h, les parents vont venir à 8 h, ils vont s'organiser comme ça, puis tu dois terminer à 5 h !* (CLSC-Accueil enfance, famille, jeunesse ; famille recomposée, 4 enfants).

Même s'ils sont dans un cadre organisationnel qui définit de façon stricte le temps de travail, les travailleurs sociaux privilégient souvent le temps du travail, car c'est celui-ci qui a du sens pour eux. Si cela leur permet de se rapprocher de leurs représentations du « bon » travail social, le fait de favoriser le temps du travail a cependant des conséquences sur l'articulation des temps sociaux.

4. FAVORISER LE TEMPS DU TRAVAIL : CONSÉQUENCES SUR L'ARTICULATION DES TEMPS SOCIAUX

Nous avons relevé deux formes de difficultés qui sont directement liées à la nature du travail social et qui pèsent potentiellement sur les équations temporelles personnelles :

- la complexité inhérente au travail social génère un décalage entre le temps de travail prescrit et le temps de travail réel et des phénomènes d'épanchement temporel du temps de travail sur le temps hors-travail ;
- la charge mentale et émotionnelle qui découle de l'exposition à la détresse des usagers et du sentiment de responsabilité génère des formes de percolation mentale de pensées liées au travail dans des temps hors-travail.

4.1. Des phénomènes d'épanchement temporel plus fréquents

Comme on l'a vu, la dimension relationnelle du travail constitue le cœur du métier pour les travailleurs sociaux et nécessite un temps du travail souple et malléable. La mise en disponibilité souple en fonction des usagers génère cependant des phénomènes d'épanchement temporel (débordement, porosité, désynchronisation) qui peuvent rendre plus difficile l'articulation des temps sociaux. Comme le propose François Aballéa, « la relation de service est susceptible de produire cette porosité et d'en induire l'acceptation volontaire » (2000, p. 50). Étant donné qu'ils accordent souvent la priorité à la disponibilité relationnelle, que ce soit pour les usagers ou pour les collègues, certains travailleurs sociaux se retrouvent continuellement avec un reste de travail administratif qu'ils préfèrent gérer en dehors des horaires officiels, afin de bénéficier des conditions idéales pour réaliser ces tâches :

> *Souvent, ce qui arrive, c'est qu'on priorise l'humain… puis on délaisse le papier, tsé, pis là le papier, on prend du retard là-dedans, mais on doit le faire !* (CLSC-Services sociaux scolaires ; en couple, 3 enfants).

Cela génère alors, chez certains, des phénomènes d'épanchement du temps de travail sur le temps hors-travail. Le temps du travail réel tend à déborder le temps de travail prescrit.

R. [Il déborde] *Souvent !*

Q. Et pour quelles raisons ?

R. *Bin, un client qui arrive en retard ou… t'as pas fini de faire un rapport, c'est quelque chose d'important, que quelqu'un attend ou… t'as une démarche à faire, pis la personne te rappelle, pis tu t'en allais… le téléphone sonne au moment où tu t'en allais… des choses comme ça…*

Q. Et vous trouvez ça normal à ce moment-là de prendre plus de temps ?

R. *Oui, bin c'est sûr que ça dépend toujours ! C'est comme… je finis à 4 h, j'ai quand même jusque 5 h 30 pour aller la chercher à l'école, donc c'est moins dramatique, là ! Mais il est arrivé des fois où j'étais serrée, pis y'a un client en crise pis j'ai dit : « là, faut que je m'en aille, il faut vraiment »… parce que j'avais vraiment personne ! Donc j'ai vu mon client, je lui ai redonné un rendez-vous plus tard dans la soirée, j'ai été cherché ma fille à l'école, pis…* (CLSC-Accueil psychosocial ; en couple, 1 enfant).

Cependant, les débordements éventuels sont canalisés par le cadre organisationnel qui les autorise en général modérément. La possibilité de récupérer les heures supplémentaires est souvent limitée, ce qui pousse les travailleurs sociaux à intensifier leur travail afin de gérer l'ensemble des tâches dans le temps prévu par l'organisation. Dès lors, certains développent des stratégies pour éviter que le temps du travail réel déborde trop du temps de travail prescrit, comme réduire leur temps de pause et, du coup, des possibilités de récupération personnelle :

> *Quand je déborde, en fait, c'est que je vais soit déborder plus tard le soir un peu, ou je vais ne pas dîner… ça arrive souvent, là ! Pis les pauses, là, je ne prends jamais ça, des pauses, là !* (CLSC-Services sociaux scolaires ; en couple, 3 enfants).

D'autres sont parfois « obligés » de déborder du fait de la situation, sans que ce soit prescrit par l'organisation. C'est par exemple le cas pour une travailleuse sociale dont le temps de travail déborde parfois car elle se rend disponible pour les parents dans l'école dans laquelle elle travaille. Son supérieur considère que c'est son choix à elle de faire du temps supplémentaire et que l'organisation n'a pas à prendre cela en charge. Les exigences de l'organisation présentent un réel paradoxe : être disponible pour les usagers tout en respectant des horaires stricts :

R. *Tsé comme hier, on anime la rencontre, le plan d'intervention, c'est sûr qu'on a fini à 5 h !*

Q. Et alors, cette demi-heure-là en plus, vous pouvez la compter ?

R. *Bin…* [rire] *Là, on rentre vraiment dans les sujets plus « tough » un peu de cette année ! C'est qu'il nous a dit, ça je trouve bizarre, il nous a dit : « moi, je ne vous oblige pas à rester jusqu'à 5 h ! »… Mais, il est 4 h 30, les parents sont là, pis c'est moi qui anime ! Est-ce que je peux vraiment partir à 4 h 30 ?…* (École spécialisée pour enfants intellectuellement déficients ; en couple, 1 enfant).

La dimension humaine et relationnelle rend difficile l'arrêt du travail à un moment défini à l'avance. Chaque situation est unique et nécessite un régime temporel différencié, ce qui rend la gestion du temps d'autant plus imprévisible :

> *Supposons… la journée est supposée être sept heures, mais supposons que tu es rendu l'heure de partir, tu as quelqu'un qui est dans ton bureau, qui… qui pleure ou qui est mal pris, je ne peux pas le laisser de même puis dire :« bonjour, je m'en vais ». Je ne travaille pas avec des machines, je travaille avec du monde. Du monde qui souvent sont en détresse…* (CLSC-Famille, enfance, jeunesse ; en couple, 3 enfants).

Cela pose, à certains parents-travailleurs, des difficultés particulièrement aiguës concernant l'articulation entre la vie professionnelle et la vie familiale. La nature du temps familial se rapproche de celui du travail social et nécessite également une disponibilité souple de la part des parents. En effet,

> […] le temps donné dans le milieu domestique ne connaît pas de calendriers ou de prédispositions temporelles, même s'il demande beaucoup de prévision et d'anticipation, il est difficile qu'il se guide par un calcul rationnel prédictible, parce que la demande peut surgir à n'importe quel moment, il faut faire les choses quand elles arrivent, au moment opportun (Legarreta, 2009, p. 110).

Cependant, l'articulation des deux sphères qui ont, pour partie, leur organisation propre, exige une coordination de leurs rythmes temporels et donc un « mécanisme régulateur susceptible d'assurer "l'embrayage" de ces forces diverses qui vont chacune leur chemin » (Ost, 1999, p. 14). De ce fait, les parents-travailleurs n'ont pas toujours la flexibilité qu'ils souhaiteraient pour donner le temps qu'ils désirent à leur vie familiale et à leur vie professionnelle. D'un côté, le temps familial peut, par exemple, se figer sensiblement après la naissance d'un enfant et, conséquemment, générer un rapport plus rigide au temps de travail. De l'autre côté, le temps du travail social, caractérisé par sa souplesse et l'objectif d'être disponible pour les personnes en détresse, peut déborder sur le temps familial. C'est alors au professionnel d'arriver à mettre ses limites afin de parvenir à une articulation harmonieuse :

> **Q. Est-ce que ça vous arrive parfois de déborder ?**
>
> R. *C'est-à-dire, non, pas depuis que j'ai un enfant, parce que je ne veux pas faire ça. Avant, oui, je le faisais, mais… comme mon métier, j'ai envie de le faire toute ma vie… moi j'ai rapidement appris qu'il faut savoir quand décrocher, où mettre nos limites personnelles, parce que sinon tu ne survis pas ! Il y en a qui, au stage, durant le bac, décrochent, parce qu'ils… ça marche pas ! Les frontières doivent être claires, il faut savoir où je me retire, puis quand je me retire, puis quand moi je pars d'ici, je décroche !* (CHSLD ; en couple, 1 enfant).

4.2. Des phénomènes de tension mentale

La fréquentation de la détresse sociale constitue le quotidien professionnel des travailleurs sociaux et peut mener à une charge mentale élevée. En effet, la profession de travailleur social mobilise des capacités intellectuelles, cognitives

ou émotionnelles qui sont « rebelles à l'enfermement dans un espace-temps » (Bouffartigue, 2005, p. 19). Cela peut avoir des conséquences sur l'articulation des temps : les préoccupations liées au travail envahissent les temporalités hors-travail, empêchant le maintien de la bonne distance (Weller, 2002) et « la récupération psychique nécessaire » (Aballéa, 2000, p. 58), conditions indispensables pour tenir professionnellement et pour garantir des actes professionnels de qualité. Le temps subjectif, mental, du travail tend à déborder largement le temps objectif qui lui est imparti (Molinier, 2009, p. 3). Ce temps subjectif risque d'empêcher les individus d'être vraiment libres pendant les temps apparemment libérés du travail. L'analyse des entretiens dévoile de nombreux exemples de percolation mentale de pensées liées au travail qui ont des répercussions sur les équations temporelles personnelles. La gestion de situations extrêmes, telles que des situations de violence conjugale, est source de tension pour le travailleur qui, engagé subjectivement dans la relation avec des usagers fragilisés, a du mal à faire la part des choses. Souvent, les réactions affectives peuvent apparaître lorsque le professionnel fait face à une situation qui lui rappelle une situation personnelle. Par exemple, être aux prises avec la détresse d'un enfant lorsqu'on est soi-même parent rend difficile le maintien de la position professionnelle. Pour cette travailleuse sociale, c'est la maladie incurable d'une femme de son âge qui a généré des émotions fortes et des pensées professionnelles pendant le hors-travail :

> *Il y a eu un moment plus difficile où j'ai été confrontée avec une jeune femme de 35 ans, mère de deux jeunes enfants en bas âge… un cancer du sein avec des métastases pulmonaires, au foie… bon, osseux, pour ne pas dire généralisé, là… euh… ça m'a mise vraiment en colère* [rire]*, pis ça j'ai pu l'exprimer avec mes collègues, là… j'étais en maudit, je disais « pourquoi… » Je parlais en haut* [rire], *mais je ne savais pas à qui* [rire] *et puis pourquoi, puis ça devrait pas, les parents ne devraient pas partir avant les enfants… je me remettais en question. Le contre-transfert, oui, j'ai eu du contre-transfert, parce que bon, je suis maman… elle m'a parlé d'une pneumonie qui avait été mal diagnostiquée, mon conjoint venait d'avoir une pneumonie, je me disais :« bon ok », là j'entendais tout ça, je me disais : « bon ok ».* [rire] *Fait que tsé, c'est tout ça, là, des fois, tsé, on est humain aussi, notre outil premier, c'est nous…* (CSSS-Intervention à domicile ; mariée, 3 enfants).

Chaque travailleur social doit développer une capacité à mettre à distance ses émotions afin de rester professionnel et d'accéder à des moments hors-travail de qualité. Cependant, certains répondants ont eu des difficultés à développer cette compétence du fait de leur sensibilité par rapport à des situations de détresse qui sont « venues les chercher ». Pour certains, l'invasion des pensées professionnelles dans des temps familiaux a été telle qu'ils ont dû changer de secteur d'activité :

> *Je n'avais plus de vie en dehors, ce n'était que ça qu'il y avait dans ma tête, tout le temps. C'était les cauchemars, c'était envahissant, là, complètement envahissant* (MRC[6]-développement social ; famille recomposée, 3 enfants).

6. Municipalité régionale de comté.

Certains répondants soulignent le fait que le cadre organisationnel dans lequel ils travaillent ne prend pas toujours en compte ce temps indispensable de récupération psychique par rapport à certaines situations vécues au travail et génératrices d'émotions fortes. L'intensification croissante de la charge de travail, observée par plusieurs répondants, fait en sorte qu'ils doivent de plus en plus rapidement être capables de « zapper » d'une rencontre avec un usager en détresse à une autre rencontre ou à une autre activité. Quand le travailleur n'a pas pu prendre un temps de « digestion » pendant sa journée de travail, c'est en rentrant à la maison qu'il subit une sorte de contrecoup :

> […] *Pis des fois, ce n'est pas nécessairement le temps* […], *c'est qu'on prévoit environ une heure avec un client, pis des fois on a une rencontre… on se laisse souvent une demi-heure entre deux clients parce que, bon, il faut décrocher d'une rencontre pour rentrer dans une autre, là. Puis des fois, c'est très intense ce qui va se passer dans une rencontre. Les choses qui se disent, le niveau d'émotion, etcetera. Donc faut prendre le recul, là, avant de rentrer dans une autre. Pis des fois on n'arrive pas, des fois il va se passer quelque chose, pis woups ! Ça m'est déjà arrivé d'avoir trois rendez-vous comme ça, back à back, pang pang pang, pas de pause entre chaque ! On sort de ces journées-là, on est brûlé, brûlé, brûlé, brûlé ! On est vidé ! Même si on ne travaille pas physiquement, émotionnellement, c'est… Ouais !* (CLSC-DI-TED ; maman seule, 1 enfant).

Il y a une forme de proximité de nature entre le rôle de travailleur social et le rôle de parent qui fait que certains travailleurs sociaux ont le sentiment d'être « sur-sollicités ». À la responsabilité envers des personnes en détresse succède la responsabilité par rapport à leurs propres enfants. Les compétences relationnelles et émotionnelles sont autant mobilisées dans une sphère que dans l'autre. Cela nécessite, pour certains, l'aménagement de périodes de solitude dans la journée :

> *Quand on parle de travail et famille… faut pas oublier que, c'est ça… ce que je trouve difficile, dans le travail social, c'est qu'on est avec des familles, des gens très vulnérables, des enfants très vulnérables et pis… on sent une certaine part de responsabilité, surtout quand on travaille avec des jeunes enfants… C'est dur pour moi de décrocher complètement quand je quitte le travail, là. Donc tsé, c'est un travail où on donne beaucoup, aussi. Donc, on donne, on donne toute la journée, on écoute beaucoup toute la journée et tout. Pis* […] *vite, faut que je me dépêche, faut que j'aille à la garderie chercher mes enfants. Pis là, les enfants, ils demandent aussi, parce que eux ils n'ont pas vu les parents de la journée. Donc là, c'est les enfants, ils demandent. Le soir, c'est la partie où ils sont aussi plus fatigués et tout. Donc ça, pour moi, là… ça a été une période difficile, parce qu'on veut continuer à faire le travail comme on le faisait avant, pis on veut… on veut être là pour nos enfants, donner le meilleur de nous-mêmes. En même temps, le petit temps pour nous, on se rend compte qu'on ne l'a plus du tout !* [rire] […] *Donc à un moment donné, l'épuisement vient un peu de ça…* (CLSC-Services sociaux scolaires ; en couple, 3 enfants).

CONCLUSION

La prise en compte de la nature du travail social et des qualités du temps consacré à cette activité professionnelle nous permet de mieux comprendre le poids du travail sur les équations temporelles personnelles. Si on prend en compte les phénomènes d'épanchement temporel auxquels ils doivent faire face du fait de la nature relationnelle du travail social et le temps nécessaire à la récupération psychique, on s'aperçoit que le temps du travail dépasse largement le temps de travail. Or, ce sont les caractéristiques du temps du travail qui posent les conditions réelles de l'articulation des temps sociaux. Cela relativise les conclusions selon lesquelles les travailleurs sociaux seraient dans de bonnes conditions d'articulation des temps sociaux étant donné que leurs horaires officiels sont des horaires standards ne posant pas de difficultés majeures d'organisation pratique entre travail et hors-travail.

Cependant, les solutions apportées au niveau institutionnel ou au niveau organisationnel continuent de se baser sur une vision uniquement quantitative du temps. L'action publique concernant cette question se base en général sur une logique de réduction du poids quantitatif du travail et de la famille afin de favoriser l'articulation pratique entre les deux engagements. Du côté du travail, la mise en place de divers dispositifs de congés pour raisons parentales ou de réduction du temps de travail est souvent présentée comme un bon moyen pour favoriser une meilleure articulation des temps chez les individus. Du côté de la charge familiale, les possibilités de déléguer certaines tâches domestiques ou parentales comme les lieux d'accueil à l'enfance ou les services d'aide-ménagère se basent également sur une conception uniquement quantitative du temps. Il en est de même au niveau des organisations dans lesquelles les possibilités offertes de réduction du temps de travail, d'horaires comprimés ou de récupération d'heures prestées constituent également des dispositifs ne régulant que les aspects pratiques de l'articulation des temps.

Si l'existence de ces dispositifs est à saluer et qu'il faut certes encourager leur progression, ils ne permettent pas de réguler à eux seuls la problématique de l'articulation des temps sociaux. Ils donnent, tout au plus, l'opportunité de se reposer sur un droit qui donne légitimement la possibilité de bénéficier d'espaces-temps de prise de distance par rapport au travail. Cependant, ils ne tiennent pas compte des qualités du temps du travail, qui nécessitent peut-être d'autres formes de régulation de l'articulation des temps sociaux. Comme on l'a vu pour les travailleurs sociaux, la nature du travail est parfois rebelle à un cadrage temporel précis. Dès lors, des dispositifs se basant uniquement sur une conception quantitative du temps pourraient n'avoir aucun sens pour les professionnels, car ils contrediraient leurs représentations de ce que devrait être le travail social. De plus, ces dispositifs ne constituent pas non plus la panacée pour réduire la charge mentale liée à la fréquentation quotidienne de la détresse sociale ou au sentiment de responsabilité à l'égard de situations sociales à gérer.

L'analyse des entretiens réalisés avec des travailleurs sociaux montre que ce n'est pas tant les difficultés pratiques d'articulation des temps qui sont sources de tensions temporelles que le décalage qu'ils ressentent parfois entre le temps de travail et le temps du travail. En effet, les phénomènes d'épanchement temporel dont certains travailleurs sociaux nous ont témoigné ne sont pas nécessairement vécus sous le mode du conflit. À l'inverse, le fait de ne pas avoir de phénomènes d'épanchement temporel ne révèle pas automatiquement une conciliation plus harmonieuse des temps sociaux. En effet, une bonne organisation pratique des temps peut cohabiter avec un sentiment de tension lié au décalage entre le temps organisé et le temps tel que la personne voudrait le vivre. L'articulation des temps sociaux est donc aussi, et peut-être avant tout, une question de congruence subjective entre le temps quantitatif consacré à diverses activités et engagements, et le temps vécu, c'est-à-dire le sens et l'importance que l'activité considérée prend dans l'existence d'un individu.

BIBLIOGRAPHIE

ABALLÉA, F. (2000). « Activité de service et porosité des temps sociaux : le cas d'un service public », dans C. Durand et A. Pichon (dir.), *Temps de travail et temps libre*, Bruxelles, De Boeck & Larcier, p. 49-62.

BESSIN, M. (1998). « La temporalité de la pratique judiciaire : un point de vue sociologique », *Droit et Société*, nº 39, p. 331-343.

BLUM, F. (2002). « Regards sur les mutations du travail social au XXe siècle », *Le Mouvement social*, nº 199, p. 83-94.

BOUFFARTIGUE, P. (2005). « La division sexuée du travail professionnel et domestique : quelques remarques pour une perspective temporelle », *Lien social et Politiques – RIAC*, nº 54, p. 13-23.

BOUFFARTIGUE, P. ET J. BOUTEILLER (2006). « Jongleuses en blouse blanche : la construction sociale des compétences temporelles chez les infirmières hospitalières », *Temporalités*, nº 4, <http://temporalites.revues.org/334>.

CHIAPELLO, E. (1997). « Les organisations et le travail artistiques sont-ils contrôlables ? », *Réseaux*, nº 86, p. 77-113.

DAMAMME, A. ET P. PAPERMAN (2009). « Temps du *care* et organisation sociale du travail en famille », *Temporalités*, nº 9, <http://temporalites.revues.org/1036>.

DATCHARY, C. (2004). « Prendre au sérieux la question de la dispersion au travail : le cas d'une agence de création d'événements », *Réseaux*, nº 125, p. 175-192.

DEVETTER, F.-X. (2006). « La disponibilité temporelle au travail des femmes : une disponibilité sans contrepartie ? », *Temporalités*, nº 4, <http://temporalites.revues.org/366>.

DUBET, F. (2002). *Le déclin de l'institution*, Paris, Seuil.

GROSSIN, W. (1995). « La notion de cadre temporel », *Temporalistes*, nº 31, <http://temporalistes.socioroom.org/spip.php ?page=archive&id_article=211>.

GROSSIN, W. (1996). *Pour une science des temps. Introduction à l'écologie temporelle*, Toulouse, Octarès.

HÉLY, M. (2008). « À travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire », *Sociétés contemporaines*, n° 69, p. 125-148.

HUGHES, E.C. (1958). *Men and their Work*, Glencoe, The Free Press.

LEGARRETA, I.M. (2009). « Le temps donné dans le travail domestique et de *care* », *Multitudes*, vol. 2009/2, nos 37-38, p. 106-112.

MAHEU, L. et P.-A. BIEN-AIMÉ (1996). « Et si le travail exercé sur l'humain faisait une différence… », *Sociologie et sociétés*, vol. 28, n° 1, p. 189-199.

MOLINIER, P. (2009). « Temps professionnel et temps personnel des travailleuses du *care* : perméabilité ou clivage ? Les aléas de la "bonne distance" », *Temporalités*, n° 9, p. 2-15.

OST, F. (1999). « Le temps, quatrième dimension des droits de l'homme », *Journal des tribunaux*, n° 152, <http://www.dhdi.free.fr/recherches/droithomme/articles/ostdhtemps.pdf>.

WELLER, J.-M. (2002). « Stress relationnel et distance au public : de la relation de service à la relation d'aide », *Sociologie du travail*, vol. 44, p. 75-97.

ZARIFIAN, P. (2003). *À quoi sert le travail ?*, Paris, La Dispute.

ZARIFIAN, P. (2004). « Travail, modulation et puissance d'action », *L'Homme et la société*, vol. 2004/2, n°s 152-153, p. 201-227.

La dislocation des significations temporelles dans les milieux de travail postindustriels

Suzy Canivenc

La révolution industrielle a engendré une séparation de plus en plus nette des temps sociaux, notamment entre le temps au travail et le temps hors travail, la sphère professionnelle et la sphère personnelle. Comme le souligne Alain Corbin (1995, p. 14) dans son ouvrage consacré à *L'avènement des loisirs*, à partir du XIXe siècle, « la semaine se partage, de plus en plus consciemment, entre le temps pour soi et le temps destiné au patron ».

Cette séparation des temps sociaux – qui se répercute aussi dans l'espace, avec la distinction entre le temps et le lieu de travail *versus* le temps de repos, devenu également temps de loisirs, et la sphère domestique – apparaît ainsi comme une création socio-historique qui s'est institutionnalisée avec la révolution industrielle et s'est renforcée tout au long du XXe siècle.

Les sociétés occidentales avancées connaissant actuellement une nouvelle révolution socioéconomique, avec la « société de l'information » dite « postindustrielle » (Bell, 1973 ; Toffler, 1980), ces représentations spatiotemporelles et socioculturelles propres à la société industrielle sont en pleine mutation.

Nous illustrerons quelques-uns de ces bouleversements en étudiant l'exemple de deux types d'entreprises à prétention « postindustrielle » :

- des organisations du secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC), caractéristiques de cette nouvelle « société de l'information » ;
- des organisations autogérées, issues d'une utopie plus ancienne mais qui s'est elle aussi développée en opposition aux méfaits de la société industrielle.

Cette comparaison s'appuie sur l'analyse qualitative d'un éditeur de logiciels, d'une entreprise de développement logiciel, d'une société de services en ingénierie informatique, d'une entreprise d'hébergement et de développement de sites Internet ainsi que de plusieurs coopératives de travail autogérées officiant dans divers secteurs (communication, imprimerie, restauration), localisées en France et au Québec.

Ces deux types de structures prônent en effet de nouveaux modèles organisationnels qui se veulent en rupture avec le modèle hiérarchique et bureaucratique propre à la société industrielle.

Ces deux formes organisationnelles *a priori* si différentes peuvent ainsi s'appréhender comme des expérimentations à prétention postindustrielle qui cherchent à remettre en cause un certain nombre de préceptes et représentations issus du monde du travail du XIXe siècle. Parmi ceux-ci, soulignons la gestion des temps sociaux, qui semble effectivement connaître certains bouleversements considérables à l'heure actuelle.

Ces deux formes organisationnelles manifestent en effet une profonde dislocation des frontières spatiotemporelles auparavant instituées entre la sphère professionnelle et la sphère personnelle : ces deux domaines qu'on considérait bien distincts tendent à s'interpénétrer au point que les limites fixées pour les délimiter semblent presque disparaître.

Les diverses structures étudiées nous permettront ainsi de mieux comprendre les formes sous lesquelles se manifestent ces phénomènes de dislocation – qui peuvent cependant différer selon les caractéristiques propres aux travailleurs de ces deux types d'organisation – ainsi que leurs effets et leur portée paradoxale.

1. LES NOUVELLES FORMES ORGANISATIONNELLES DU SECTEUR DES TIC : LE TRAVAIL COMME LOISIR

Dans les nouvelles formes organisationnelles du secteur des nouvelles technologies, l'intérêt au travail s'enracine avant tout dans le contenu du métier d'informaticien, notamment la « programmation » ou le « développement » informatique considéré comme l'activité noble et reine de ce secteur.

Le contenu du travail est ainsi le facteur de motivation le plus cité par les ingénieurs interrogés. Les entreprises « *high tech* » composant notre échantillon s'inscrivent ici parfaitement dans la culture professionnelle des métiers des TIC qui, selon les études menées par Patricia Vendramin et Caroline Guffens (2005, p. 58), « met un accent très fort sur l'intérêt du travail, le plaisir que l'on peut y trouver » et où, finalement, « les salariés [se révèlent] plus attachés au contenu de leur travail qu'à leur entreprise ».

Dans ce type de structure, le processus de recrutement se base ainsi avant tout sur la « passion » que les informaticiens portent à leur métier et plus largement aux nouvelles technologies, comme l'illustrent parfaitement ces témoignages :

> *Moi je veux des gens qui aiment la technique et c'est ça que je leur vends, parce que je me dis que s'ils travaillent dans un truc qu'ils aiment, ils le feront mieux et de meilleure humeur* (directeur technique d'une entreprise éditrice de logiciels).

> *Si on est passionné par le développement logiciel, si on a envie de faire… comment je pourrais dire… de pas pogner mal à la tête le dimanche parce que le lundi on s'en va au bureau, si on a cette énergie-là, on peut faire de grandes choses ensemble* (dirigeant d'une entreprise de développement logiciel).

> *On prend des gens engagés : c'est pas des gens qui sont là juste pour développer, c'est des gens qui viennent parce qu'ils aiment ça* (développeur d'une entreprise de développement logiciel).

Pour preuve, de nombreux informaticiens interrogés avouent programmer aussi sur leur temps libre et évoquent, parmi leurs loisirs, « l'informatique », « fureter sur le Web » ou encore, plus largement, « des trucs de *geeks* ».

Pour beaucoup, cette activité était d'ailleurs un loisir avant de devenir leur métier :

> *L'informatique, c'était mon hobby avant de devenir mon travail, ce qui fait que je suis constamment collé à un ordinateur* (développeur et administrateur système d'une entreprise spécialisée dans le développement de sites Internet).

Les ingénieurs des nouvelles technologies créent ainsi une nouvelle conception du travail que Pekka Himanen (2001) a tenté de conceptualiser dans son ouvrage consacré à l'éthique *hacker* par opposition à l'éthique protestante du travail définie par Max Weber. La relation au travail se fonderait ici non plus sur le devoir moral et l'intérêt financier, mais sur la passion et l'intérêt personnel. Ce nouveau rapport au travail s'accompagnerait d'un nouveau rapport au temps, où la distinction entre temps de travail et temps de loisirs se trouverait brouillée, comme en témoignent bien plusieurs informaticiens de notre échantillon :

> *C'est toujours difficile* [de comptabiliser mes heures supplémentaires] *parce que ça dépend de ce que tu considères du travail* […] *je code le soir pour continuer à m'entraîner, évidemment on pourrait croire que c'est du travail. Mais j'aime bien* […] *Je dirais que y'a pleins de moments, j'ai l'impression de faire des choses que tous les gens autour considèrent comme du travail, mais moi non* (développeur d'une entreprise de développement logiciel).

> *Des fois, mon fils me demande : « papa, qu'est-ce que tu fais sur ton ordinateur ? » Mais comment lui expliquer que je suis en train d'installer RVN avec Ruby 1.8.7 et 1.9.2, ainsi que Rails 3 et Postgres sur une toute nouvelle installation Ubuntu ? Alors, je lui dis simplement : « papa est en train de jouer sur son ordinateur ». J'aime ça quand la ligne entre le travail et le plaisir est si mince !* (développeur d'une entreprise de développement logiciel).

Cette analyse est confirmée par de nombreux acteurs et auteurs du monde de l'informatique, à commencer par Richard Stallman (1984), considéré comme le « saint père » des logiciels libres et pour qui la programmation exerce une « fascination irrésistible » chez ceux qui s'y adonnent, notamment liée au plaisir de créer. De même pour Eric Raymond (1998), qui est à l'origine du mouvement complémentaire et concurrent de l'Open Source, présentant le « *hack* » comme un « amusement » entraînant un sentiment d'« excitation ».

Les travaux menés par Yannick Estienne (2005, p. 20) sur les *start-up* soulignent ainsi la « démarche ludique et passionnée » qui guide ces projets d'entreprises particulières où « la distinction n'est jamais claire entre amateurisme et professionnalisme, hobby et gagne-pain, jeu et travail ». Il emprunte ainsi à deux ethnologues le néologisme de « professionnalo-hédonisme » pour résumer cette agglomération du plaisir et du travail.

On se retrouve ici face à une inversion totale des représentations traditionnelles et austères du travail : le labeur exercé sous la contrainte financière devient un « hobby », un « loisir », un « jeu » auquel on s'adonne bénévolement par « intérêt personnel », « plaisir » voire même « passion », du fait de « l'excitation » et de la « fascination » que l'activité exerce.

Le travail prend ainsi la forme de « l'antique figure du loisir cultivé » telle que le présente Alain Corbin (1995, p. 16) : « ce temps, régi par le plaisir, est celui de la jouissance que procurent l'expression et la réalisation de soi dans la spontanéité ». Il n'est pas simple temps de récréation, mais également temps de « recréation de soi ». Un portrait qui sied parfaitement au monde de l'informatique, où l'autodidaxie est de mise.

L'informatique s'apparente également aux « loisirs sérieux » de Robert Stebbins (2007), soit la « poursuite méthodique d'une activité effectuée à titre d'amateur, de hobbyiste ou de bénévole si intéressante et satisfaisante pour le participant qu'elle mène ce dernier à mener une carrière lui permettant d'acquérir et d'exprimer diverses aptitudes, connaissances et expériences[1] ».

L'expression de « loisir sérieux » fait d'ailleurs directement écho à l'un des témoignages de Linus Torvald, cité par Pekka Himanen (2001, p. 34), affirmant que pour lui, « Linux a largement été un hobby (mais un sérieux, le meilleur de tous) ».

Dans le cas des informaticiens que nous avons rencontrés, le « loisir sérieux » s'est transformé en « travail passionné », autre pont entre travail et loisirs souligné par Robert Stebbins (2004) et qui apparaît comme son équivalent « professionnel ».

1. Traduction retravaillée par l'auteur.

2. LES ORGANISATIONS AUTOGÉRÉES : LE TRAVAIL COMME ACTE MILITANT

Pour ce qui est des coopératives autogérées, les travailleurs sont avant tout motivés idéologiquement par l'expérimentation organisationnelle à laquelle ils se livrent et qui leur semble réaliser leur idéal sociopolitique de militant.

Le ressort est donc ici différent des organisations du secteur des TIC : c'est moins le contenu que l'organisation du travail qui suscite l'intérêt, voire même la passion. Pour beaucoup, la nature de l'activité productive se révèle même accessoire en comparaison de l'expérimentation autogestionnaire :

> *On pourrait cultiver des patates ce serait le même projet. Le projet c'est de partager le travail, les richesses et le pouvoir.*
>
> *On ferait des confitures ou je ne sais pas trop quoi, ça ne changerait rien pour nous.*
>
> *Le raccord entre moi et* [cette coopérative], *c'est la politique… ils auraient vendu des chaussettes ça aurait été pareil.*

Par ailleurs, l'activité ne s'apparente pas ici à un jeu ou un loisir, si cultivé et sérieux soit-il, mais à un véritable acte militant à portée politique. Pour certains, il ne s'agit même plus d'un travail mais d'une véritable « expérience de vie ».

Les recrutements se font ainsi sur la base d'un « profil culturel » plutôt que technique, comme le soulignent Sainsaulieu, Tixier et Marty (1983, p. 241-242) :

> Le rapport à l'organisation n'est pas seulement un rapport au travail, mais signifie l'adhésion à un projet de vie et de société […] L'on n'embauche pas un « travailleur », mais un « participant » […] ce choix n'est pas fait au hasard, il se fait en réalité sur un modèle intériorisé du « bon participant ». Mais la différence essentielle avec le « profil » psycho-technique, c'est qu'il ne s'agit plus d'une capacité quant au poste de travail, mais d'un profil quant à la structure, que l'on pourrait nommer « profil culturel ».

Ce profil culturel s'appuie en grande partie sur les convictions politiques et idéologiques à la base du projet coopératif et autogestionnaire. Ce fait a déjà été souligné par Albert Meister (1968, p. 21 ; 1974, p. 195), sociologue français qui a longuement travaillé sur ces structures et pour qui l'autogestion « n'est pas concevable sans une emprise idéologique très forte », qui s'alimente notamment par la « croyance dans les idéaux coopératifs et socialistes ».

On constate ainsi dans ces structures une adéquation totale entre les valeurs individuelles des membres et le projet d'entreprise, comme en attestent de nombreux témoignages :

> *Ce projet me tient à cœur, il répond à quelque chose de profond en moi.*
>
> *Pour moi, c'était l'évidence même* […] *c'était ma préoccupation « naturelle ».*
>
> [Cette coopérative] *c'est ce dont j'ai toujours rêvé.*

Ces formes organisationnelles atypiques se caractérisent par une puissante « idéologie organisationnelle » au sens où l'entend Henry Mintzberg (2003, p. 131). Ici, « les agents internes ne se contentent pas d'accepter tout simplement les buts centraux, ils les partagent ou les intériorisent comme s'il s'agissait de leurs propres buts personnels ». Cette idéologie organisationnelle facilite d'ailleurs pleinement la mise en pratique de l'autogestion en nivelant le pouvoir, puisqu'elle garantit que chacun se conduira en fonction des croyances collectives même s'il suit ses intérêts propres et est donc digne de confiance pour agir en toute autonomie.

L'autogestion tend ainsi à reformer « l'homme complet » ou « générique » tel que le prônait Karl Marx. Le travailleur n'est plus réduit à une simple force de travail, à n'être qu'un rouage d'une grande mécanique qui le dépasse et le contraint : il devient un « individu totalement engagé dont non seulement les capacités économiques sont mises en œuvre mais également l'ensemble de ses valeurs humaines » (Outrequin, Potier et Sauvage, 1986, p. 41).

Cette « totalisation » qui favorise une implication globale de l'individu dans son travail induit nécessairement une remise en cause de la dissociation spatiotemporelle propre à l'entreprise moderne, traditionnellement perméable aux dimensions affectives, idéologiques et spirituelles des travailleurs.

Ainsi, si les ressorts de l'implication passionnée des informaticiens et des autogestionnaires diffèrent, ils relèvent cependant dans les deux cas d'un registre d'ordre plus « personnel » que « professionnel », qui a pour effet de disloquer les frontières spatiotemporelles traditionnelles.

3. L'INTERFÉRENCE DES SPHÈRES PROFESSIONNELLE ET PERSONNELLE

3.1. La présence des activités ludiques et amicales au sein des entreprises des TIC

Dans les organisations du secteur des TIC, cette confusion spatiotemporelle se manifeste tout d'abord sous la forme du jeu et de l'hédonisme. Dans les entreprises étudiées, nous avons ainsi pu constater avec étonnement la présence de nombreuses activités non professionnelles (jeux vidéo, « *blind tests* », « pots » fréquents), qui ont toute leur place sur le temps et le lieu de travail. Ce serait en effet un trait caractéristique des métiers des TIC, où « les aspects ludiques trouvent facilement leur place dans le contexte du travail », selon les études menées par Patricia Vendramin et Caroline Guffens (2005, p. 59).

Ces activités ludiques se poursuivent également à l'extérieur de l'entreprise avec des sorties au restaurant ou dans les bars, des séances de sport collectives, des fins de semaine voire même des vacances passées ensemble. Autant d'activités qui sont propices à la création de liens d'amitié entre collègues :

> *On se voit aussi en dehors du travail parce qu'on est potes entre nous* (ingénieur d'une société de services en ingénierie informatique).

Ces relations amicales sont d'ailleurs parfois préexistantes du fait des recrutements par cooptation : lorsqu'un poste est à pourvoir, les informaticiens rencontrés n'hésitent pas à proposer spontanément la candidature de leurs amis proches officiant dans le domaine de l'informatique, une pratique parfois encouragée par la Direction des ressources humaines de l'entreprise sous forme de « bonus ».

Au-delà de la porosité entre travail et loisirs, la dislocation des frontières spatiotemporelles se traduit donc également par une confusion entre liens professionnels et liens amicaux.

Cette confusion entre collègues et amis s'étend également aux relations interhiérarchiques. Les entreprises « *high-tech* » sont en effet marquées par de nouvelles méthodes managériales reposant sur le dialogue et la proximité qui tendent à effacer les barrières hiérarchiques traditionnelles, comme en attestent de nombreux témoignages :

> *La relation n'est pas seulement hiérarchique… y'a le tutoiement, la bise le matin, je pense pas que ça se fasse dans toutes les boîtes… et puis on fait du sport ensemble* (ingénieur d'une société de services en ingénierie informatique).
>
> *C'est mon responsable, mais il ne cherche pas à établir de relations hiérarchiques* (ingénieur d'un éditeur de logiciel).
>
> *C'est notre responsable et en même temps, c'est un copain aussi… il arrive assez bien à naviguer entre les deux et je pense que ça pose pas de problèmes aux gens qui travaillent ici* (ingénieur d'une société de services en ingénierie informatique).

On observe ainsi, et ce, à tous les niveaux, une interpénétration forte entre la sphère privée et la sphère professionnelle dans ce type d'entreprises. Une nouvelle fois, ces pratiques semblent caractéristiques des entreprises du secteur des TIC, selon les études de Vendramin et Guffens (2005, p. 61) : « les relations sociales débordent souvent le cadre strictement professionnel […]. Les nouvelles organisations mettent l'accent sur la convivialité, les rapports humains authentiques (opposés au formalisme bureaucratique) ».

On retrouve ici l'inversion totale des représentations traditionnelles de l'entreprise et du travail impulsée par « l'éthique *hacker* » : l'entreprise se transforme en un lieu égalitaire et convivial, et non plus hiérarchique et conflictuel, où les encadrants et dirigeants sont perçus comme des « copains » et non plus comme des chefs.

3.2. La puissance des relations fusionnelles au sein des coopératives autogérées

Dans les coopératives autogérées, la confusion entre les relations de travail et d'amitié est également très prégnante, plus encore que dans les organisations du secteur des nouvelles technologies. Les frontières entre les sphères personnelles et professionnelles semblent ici avoir totalement disparu :

> *La limite est plus si claire* [entre ma vie à la coopérative et en dehors], *parce que, ben… carrément, c'est parce que quand tu travailles ici, nécessairement les gens deviennent tes amis.*
>
> *C'est difficile de faire la part des choses entre ce qui est personnel et ce qui est professionnel* […] *Tout est super imbriqué.*

Ici encore, cette confusion est favorisée par les recrutements via cooptation et les relations extraprofessionnelles :

> *Au départ, quand on a ouvert, on faisait beaucoup appel à notre réseau très proche, donc on engageait des copains, des amis.*
>
> *C'est* [Romain] *qui m'a fait rentrer, qui a fait rentrer* [Michael], *qui a fait rentrer* [Évelyne], *moi j'ai fait rentrer* [Solène]. *On se côtoie à l'extérieur.*
>
> *On se voit beaucoup à l'extérieur, on est comme une grande famille, on est des amis.*

Les collègues de travail sont aussi des amis, voire même des amants, et deviennent la principale source de vie sociale :

> *Ça a pris une grande partie d'amitié et de vie sociale.*
>
> *Je dirais que ça prend une grande partie de mon réseau social, qui est quand même beaucoup concentré autour* [de cette coopérative] *depuis que je travaille ici.*
>
> *D'ailleurs, mon copain, je l'ai rencontré ici. On est un peu consanguin des fois sur les bords, ça arrive.*
>
> *Mon chum, il travaille ici. Mon fils, il vient aider des fois.*

La coopérative en vient à être perçue comme une extension du domicile et de la famille, notamment chez les membres fondateurs et les plus impliqués. Le lieu de travail se rapproche alors de plus en plus de la sphère domestique :

> [Cette coopérative] *c'est vraiment une extension de chez moi puis une famille… j'étais autant chez moi* [ici] *qu'à la maison, j'étais tout le temps là, j'ai dormi* [ici]. […] *mon fils, tous les matins, il était avec moi, c'était vraiment un espace comme à la maison.*
>
> *Je n'ai jamais eu une job qui ressemblait à ça, ça touche pas mal à tous les aspects de ma vie. J'amène mon enfant là, puis il se sent un peu comme à la maison. Disons que c'est comme un pied–à-terre dans le quartier, une extension de chez moi.*

Ces constats rappellent ceux qui ont déjà été effectués par d'autres auteurs s'étant intéressés aux structures autogestionnaires. Dans leur ouvrage consacré aux organisations à « fonctionnement collectif », Sainsaulieu, Tixier et Marty (1983, p. 203) s'interrogent ainsi sur « cette logique affective intégrée au fonctionnement organisationnel [qui] paraît à première vue très étrange ». Philippe Coutant (2003) reprend pour sa part les termes d'Eduardo Colombo, psychanalyste et théoricien libertaire, qui « parle des groupes politiques comme des « chaudrons affectifs » ».

On remarque également un phénomène inverse, où ce n'est plus la sphère personnelle qui envahit la sphère professionnelle mais cette dernière qui contamine la vie privée :

> [La coopérative] *est toujours dans ma tête, genre chez moi j'ai beaucoup de mal à décrocher.*
>
> *Quand j'y étais pas, j'y étais dans ma tête.*
>
> *Je pense durant mon temps libre comment je peux améliorer les conditions de travail* [dans notre organisation].
>
> [L'autogestion] *c'est pas une job de 9 à 5 où tu débranches quand tu rentres le soir* […] *quelque part t'es impliqué là-dedans et t'es toujours en train de réfléchir* […] *Donc y'a tout plein de questions de fond que je ramène chez moi.*

Mais comment interpréter cette surprenante dislocation des sphères spatiotemporelles, quelle portée attribuer à ces évolutions ?

L'hypothèse que nous souhaiterions ici proposer consiste à interpréter ces nouvelles représentations et pratiques spatiotemporelles non comme un dépassement des logiques traditionnelles, mais au contraire comme leur renforcement, ce qui n'est pas le moindre des paradoxes pour des formes organisationnelles qui se prétendent « nouvelles », voire « subversives ».

4. LE DÉPASSEMENT DES LOGIQUES QU'ON PRÉTEND COMBATTRE

À contre-courant de l'idée selon laquelle la valeur du travail serait un vestige de la société industrielle touchant à sa fin (Rifkin, 1996), ces deux formes organisationnelles nous montrent au contraire toute sa puissance. Dans les deux cas étudiés, les travailleurs font en effet preuve d'une implication totale dans leur travail dont beaucoup d'entreprises rêveraient et qui finalement vient nourrir les logiques économiques et gestionnaires traditionnelles.

4.1. Les coopératives autogérées : le surinvestissement sacrificiel aux limites de l'auto-exploitation

Dans les coopératives autogérées, ce surinvestissement passionné prend tout d'abord la forme d'activités réalisées bénévolement par les travailleurs sur leur temps libre mais profitant directement à leur entreprise. De nombreuses tâches sont en effet assurées spontanément et gratuitement « pour la bonne cause », hors du temps de travail comptabilisé et rémunéré.

Cette implication démesurée se traduit également par une forte surcharge de travail, directement alimentée par l'autogestion. Celle-ci nécessite en effet beaucoup de temps et d'énergie de la part des membres, notamment en ce qui concerne les multiples instances collégiales (assemblées générales, réunions de secteurs, comités et commissions), auxquelles tous se doivent de participer.

L'expérimentation autogestionnaire s'accompagne ainsi parfois d'une certaine précarité financière, du fait de ces nombreuses heures travaillées dont une bonne partie n'est pas rémunérée. Les membres sont même souvent prêts à baisser leur salaire en cas de « mauvaise passe » financière pour la coopérative.

Cette exigence d'investissement tranche avec l'image idyllique qui était donnée de l'utopie autogestionnaire dans les années 1970 :

> Nombreux sont les candidats à « l'alternative », au « travailler autrement » qui s'imaginent un monde sans contrainte où le désir du moment fait loi, qui se limite au court terme, etc. Ils sont surpris de trouver des « alternatifs » qui ne cessent de se « dépasser », de se « surpasser » dans la disponibilité, la créativité, la communication, la production, le service… Voilà qu'au mythe du « baba cool » à la campagne se substituent les « accrocs de l'agir » ; voilà que pour « mieux faire », il faut commencer par « faire plus » (Barras *et al.*, 2002, p. 49).

Cette situation vaut particulièrement pour les fondateurs, qui doivent consentir à de nombreux sacrifices pour lancer leur affaire :

> *Je dirais que moi, j'ai donné un ou deux ans de bénévolat* [au début], *puis après je faisais encore la moitié de mon temps en bénévolat.*
>
> *Quand ça a commencé, on travaillait jusqu'à 2 h du matin devant l'ordinateur, on n'avait pas peur de travailler.*
>
> *C'est sûr qu'au départ, quand on a commencé, on était là 100 heures par semaine ou je sais pas combien, on était tout le temps là.*

La situation perdure cependant par la suite et va même jusqu'à s'institutionnaliser : l'implication bénévole devient une obligation implicite et parfois explicite.

Ces travers de l'autogestion ont déjà été soulignés par de nombreux auteurs québécois et français. Albert Meister (1970, p. 233) évoque ainsi le « don total de soi que le projet sollicite » et qui peut mener à de grands sacrifices « en temps et en peine ». Gabriel Gagnon (1991, p. 216) parle pour sa part d'« "auto-exploitation" des membres sous forme de bas salaires, d'horaires prolongés et de faible qualité de vie de travail ». Il en va de même pour André Joyal (1989, p. 177), selon qui « "travailler autrement" peut signifier l'acceptation de tâches sous rémunérées ou réalisées à titre bénévole ». Philippe Outrequin et ses confrères (1986, p. 51) en viennent à définir un nouveau type d'homme : « l'*homo alternativus* » qui, par opposition à l'*homo oeconomicus*, accepte un salaire moyen plutôt bas susceptible, par ailleurs, d'« être ponctionné en cas de problèmes de trésorerie ».

Ces sacrifices en temps, en énergie et en rétribution sont directement liés à la foi idéologique et à la charge émotionnelle que les membres investissent dans leur organisation. En effet, comme nous l'avons déjà souligné, le fonctionnement alternatif de cette dernière recoupe parfaitement les aspirations individuelles des membres, qui vont dès lors s'impliquer corps et âme dans cette structure qui leur semble réaliser leur idéal sociopolitique.

Loin de l'idéal émancipateur promu, l'autogestion pousserait ainsi à une forme paradoxale d'auto-exploitation librement consentie car idéologiquement motivée :

> *On s'auto-exploite mais c'est consenti. Pour un libéraliste pur et dur nous on est au top, on est au top de la flexibilité. Dans la mesure où c'est ta propre entreprise, tu travailles mille fois mieux, tu y mets mille fois plus de cœur. Là c'est ton projet donc tu t'investis, tu as envie que ça marche, tu y accordes une plus grande importance.*
>
> *C'est con parce que tout le monde se met beaucoup de pression sur soi. Je pense que c'est un peu particulier à l'autogestion : d'habitude on t'en met, nous on se victimise nous-mêmes un petit peu.*
>
> *L'autogestion : c'est sans relâche, c'est intense, à tous les niveaux : le travail plancher, physiquement, mais dans l'implication aussi, au niveau émotionnel c'est très prenant.*

L'autogestion semble ainsi induire des effets pour le moins paradoxaux, bien éloignés de l'idéal émancipateur et libérateur prôné.

Sainsaulieu, Tixier et Marty (1983, p. 202) notent ainsi le paradoxe selon lequel « on crée une structure pour échapper à la hiérarchie et au travail taylorien et cependant celui-ci devient central ». Finalement, pour Marie-Odile Marty (1979, p. 127), « ce qui sort, saine et sauve, et même renforcée, des structures collectives, c'est la valeur centrale du travail et son inséparable corolaire, le sérieux. Tout est ici subordonné au travail ».

Cette place centrale accordée au travail se retrouve au cœur même de la pensée proudhonienne, fondatrice de l'utopie autogestionnaire selon Jean Bancal (1970). Le travail y est en effet tout à la fois générateur de l'économie, créateur de la société, promoteur de la justice, moteur de la politique, source de la philosophie et mode d'éducation. Comme le résume bien Pierre Ansart (1970, p. 208) : « il est tenu pour l'agent exclusif de la vie sociale et de l'histoire ». Pierre-Joseph Proudhon proclame ainsi que « sans le travail, la société serait nulle » et réclame « du travail, encore du travail, et toujours du travail » (Proudhon, 1927, p. 296).

Plus encore, l'autogestion viendrait directement nourrir le développement du capitalisme selon Albert Meister (1974, p. 250) :

> La croyance en la constitution d'une société nouvelle [fait] accepter librement des sacrifices en heures de travail bénévoles, en sous-rémunération et même en écrasement de l'échelle des salaires. En d'autres termes, la mobilisation autogestionnaire a conduit à travers tous ces sacrifices et cette bonne volonté à un accroissement du capital fixe des entreprises.

L'un des fondateurs interrogés illustre parfaitement cette situation paradoxale :

> *On peut considérer que le bénévolat qui a été donné par des membres fondateurs puis les autres gens qui ont collaboré les quatre premières années est une forme de financement absolument extraordinaire et essentielle. Quand je dis qu'on n'a*

jamais eu de financement, je mentionne toujours ça parce que pour moi, c'est ça le plus gros financement qu'on a eu, si on calcule en termes financiers, moi j'ai investi en heures deux ans de ma vie bénévolement là-dedans, si je regarde mon salaire actuel, c'est 40 000 $ par année : ça fait une bonne subvention, puis ça c'est une personne, y'a beaucoup de gens qui ont donné beaucoup beaucoup de temps comme moi.

Albert Meister (1964, p. 386) nous invite ainsi à appréhender « les idéologies en tant que représentations collectives destinées à accroître l'efficacité des institutions dans la course à l'accumulation du capital, grâce à la cohésion maximale de ceux qui y travaillent et y vivent. […] Dans ce sens, le modèle socialiste n'est qu'une manière plus collective de réaliser de la plus-value et du capital ».

« Capitalisme et autogestion : même combat ! » semble nous dire Albert Meister, conclusion également défendue par d'autres, notamment un collectif de « prolétaires » anonymes ayant livré une violente diatribe contre l'autogestion qui, à leurs yeux, « n'est rien d'autre que la gestion de la société capitaliste par les producteurs eux-mêmes […] L'autogestion ne peut qu'être l'autogestion de l'exploitation[2] ».

L'autogestion qui prêche l'émancipation patronale semble finalement enfanter la « soumission librement consentie » (Joule et Beauvois, 1998) au capitalisme et au travail. Loin de dépasser les logiques et les représentations dominantes, elle les renforce.

Tel est l'un des processus paradoxaux affectant l'autogestion qui, d'adversaire, se mue en partenaire des processus qu'elle prétend pourtant détruire.

4.2. Les entreprises TIC : la gestion du symbolique et du subjectif

On décèle des mécanismes étrangement similaires dans les nouvelles formes organisationnelles du secteur des TIC. La portée paradoxale de cette dislocation des temps sociaux prend cependant des formes différentes dans ce type de structure.

Si on constate ici encore une forme de surinvestissement passionné et totalisant, qui peut se traduire par de longues heures passées devant son ordinateur, au travail comme à la maison, les informaticiens ne semblent pas pour autant prêts à se livrer à une telle forme d'auto-exploitation librement consentie. L'évolution viendrait ici non pas tant des travailleurs que des pratiques managériales évoquées précédemment, qui jouent de l'interpénétration entre travail, jeu et amitié pour inverser totalement l'image que l'on se fait du travail, de l'entreprise et des hiérarchies.

2. Texte anonyme. *Contre le mythe autogestionnaire*, <http://mai68.org/spip/spip.php?article665>, consulté le 1er juin 2010.

Ces nouvelles pratiques, dites post-tayloriennes ou post-bureaucratiques, peuvent en effet s'interpréter au travers de deux prismes, comme l'expliquent Louise Briand et Guy Bellemare (2006, p. 178) :

> Le premier [discours], issu du courant managérial des théoriciens de l'organisation, caractérise l'organisation post-bureaucratique comme un modèle qui se fonde sur des « réseaux sociaux fluides et organiques » et dans lequel les acteurs s'affranchissent de la règle bureaucratique et du contrôle de leur comportement.
>
> Le deuxième discours, véhiculé par les tenants du courant critique, propose plutôt que l'organisation post-bureaucratique comporte davantage de contrôles, plus pénétrants mais invisibles, dont les cibles constituent les pensées, les émotions et l'identité des acteurs. Dans cette perspective, l'organisation post-bureaucratique constitue un régime totalitaire qui asservit les individus.

Dans cette seconde perspective, de nombreux travaux en sociologie et psychosociologie (Brunel, 2004 ; De Gaulejac, 2005 ; Enriquez, 1997 ; Floris, 1996 ; Illouz, 2006, Le Goff, 2003) pointent ainsi l'aspect paradoxal de ces pratiques aux allures libératrices, qui peuvent également s'appréhender comme une extension du domaine de la gestion à ce qu'il y a de plus humain dans l'homme au travail, les domaines du symbolique et du subjectif cherchant à modeler rationnellement les représentations et les affects des producteurs comme des consommateurs pour les mettre au service des objectifs productifs et pécuniaires de l'entreprise.

Loin de la machine froide qu'elle incarnait au XIXe siècle, l'entreprise s'ouvre ainsi aux désirs et affects des travailleurs, auparavant refoulés et tenus de rester aux portes de l'usine. Il ne s'agit plus de les nier, mais de les canaliser pour les mettre au service de l'entreprise. Cet objectif n'est pas si éloigné des effets paradoxaux de l'autogestion.

On comprend dès lors mieux l'attrait qu'exerce cette « vieille utopie » sur l'idéologie managériale contemporaine telle que l'analysent Luc Boltanski et Ève Chiapello dans *Le nouvel esprit du capitalisme* (1999). User de sa rhétorique ne lui permet pas seulement de se parer d'un manteau démocratique propice à désamorcer les conflits sociaux. Porteuse d'une implication passionnée car idéologiquement et affectivement motivée, favorisant l'auto-exploitation « corps et âme » de ceux qui s'y essaient, elle ne peut qu'intéresser les professionnels de la gestion des ressources humaines.

À la différence qu'ici, les dimensions symboliques et subjectives sont traitées comme des outils de gestion, intensifiant en ce sens la logique taylorienne de « rationalisation du monde vécu » que beaucoup espéraient dépasser.

Comme l'explique Jean-Pierre Le Goff (2000, p. 16 ; 2003, p. 34) : « le management moderniste a su se présenter comme l'exact contrepoint du taylorisme en déclarant prendre pleinement en compte le facteur humain. Et c'est du reste ce qu'il a fait à sa façon, en ne remettant pas en cause la représentation de l'homme au travail véhiculée par le taylorisme ». La seule différence c'est qu'aujourd'hui, « la mécanique n'est plus simplement considérée comme

gestuelle. La “mobilisation de l’intelligence” et celle du “savoir-être” sont considérées comme des facteurs clés du développement de la productivité et de la qualité. Mais qu’y a-t-il au juste de changé par rapport à la représentation machinique du travail humain ? ».

Si l’homme au travail est désormais bien considéré dans toute sa profondeur psychique, il est toujours appréhendé comme une machine dont on pourrait régler le comportement par quelques manipulations ingénieuses, reconduisant ainsi le mythe rationnel taylorien.

En ce sens, ces pratiques de management peuvent également se lire comme une continuité des techniques de gouvernementalité étudiées par Michel Foucault sous le nom de « biopolitique ». Nées au XVIIIe siècle, elles marquent l’entrée de la vie dans la politique et dans le domaine des calculs explicites. À l’« anatomopolitique » propre aux sociétés disciplinaires s’adjoint ainsi une « biopolitique » visant non plus le corps des individus, mais la « population » considérée comme un ensemble d’« êtres vivants […] régis par des processus, des lois » (Foucault, 2001, p. 139) qu’il faut apprendre à connaître et à maîtriser. Ce phénomène représente pour Foucault (2001, p. 194) une « mutation capitale, l’une des plus importantes sans doute, dans l’histoire des sociétés humaines ».

Cette biopolitique continuerait aujourd’hui de se développer en prenant la forme d’une véritable psychopolitique pour des auteurs comme Thomas Heller (2005) ou Maurizio Lazzarato (2004). Il s’agit désormais non plus de contraindre les corps dans une perspective disciplinaire, mais de créer des symboles et des subjectivités propres à mobiliser les agents sociaux. Comme le souligne Maurizio Lazzarato, l’entreprise n’a plus pour fonction première de produire des biens et des services, mais d’abord des représentations, des imaginaires, des désirs, des émotions pour ajuster les dispositions individuelles aux exigences de l’économie néolibérale.

BIBLIOGRAPHIE

ANONYME (c2009). « Contre le mythe autogestionnaire », <http://mai68.org/spip/spip.php?article665>, consulté le 1er juin 2010.

ANSART, P. (1970). *Naissance de l’anarchisme*, Paris, Presses universitaires de France.

BANCAL, J. (1970). *Proudhon, Pluralisme et autogestion I. Les fondements*, Paris, Aubier Montaigne.

BARRAS, B. *et al.* (2002). *Quand l’entreprise apprend à vivre, une expérience inspirée du compagnonnage dans un réseau d’entreprises alternatives et solidaires*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer.

BELL, D. (1973). *The Coming of Post-Industrial Society*, New York, Basic Books.

BOLTANSKI, L. et E. CHIAPELLO (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

BRIAND, L. et G. BELLEMARE (2006). « Organisation post-bureaucratique et flexibilité : de quelle flexibilité s'agit-il ? », dans P.-A. Lapointe et G. Bellemare (dir.), *Innovations sociales dans le travail et l'emploi, recherches empiriques et perspectives théoriques*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 163-184.

BRUNEL, V. (2004). *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir*, Paris, La Découverte.

CORBIN, A. (1995). « L'avènement des loisirs », dans A. Corbin (dir.), *L'avènement des loisirs*, Paris, Aubier, p. 9-20.

COUTANT, P. (2003). « L'autogestion ? Un art difficile ! », <http://1libertaire.free.fr/Autogestiondifficle01.html>, consulté le 19 juin 2009.

DE GAULEJAC, V. (2005). *La société malade de la gestion, idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil.

ENRIQUEZ, E. (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.

ESTIENNE, Y. (2005). « La mobilisation des (net)travailleurs de la "nouvelle économie" : gouvernement des hommes et contrainte d'autonomie », *Études de communication*, nº 28, p. 15-30.

FLORIS, B. (1996). *La communication managériale, la modernisation symbolique des entreprises*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.

FOUCAULT, M. (2001). *Dits et écrits, 1976-1988, tome IV*, Paris, Gallimard.

GAGNON, G. (1991). « Demain l'autogestion », dans J. Godbout (dir.), *La participation politique. Leçons des dernières décennies*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, p. 207-218.

HELLER, T. (2005). « De l'anatomopolitique à la psychopolitique », *Études de communication*, nº 28, p. 59-75.

HIMANEN, P. (2001). *L'éthique hacker et l'esprit de l'ère de l'information*, Paris, Exils.

ILLOUZ, E. (2006). *Les sentiments du capitalisme,* Paris, Seuil.

JOULE, R.-V. et J.-L. BEAUVOIS (1998). *La soumission librement consentie*, Paris, Presses universitaires de France.

JOYAL, A. (1989). « Les entreprises alternatives au Québec », dans B. Lévesque, A. Joyal et O. Chouinard (dir.), *L'autre économie : une économie alternative ?*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 165-184.

LAZZARATO, M. (2004). *Les révolutions du capitalisme*, Paris, Les empêcheurs de tourner en rond.

LE GOFF, J.-P. (2000). *Les illusions du management, pour le retour du bon sens*, Paris, La Découverte/Poche.

LE GOFF, J.-P. (2003). *La barbarie douce, la modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, Paris, La Découverte.

MARTY, M.-O. (1979). « La stratégie de l'affectif », *Autrement*, nº 20, p. 122-128.

MEISTER, A. (1964). *Socialisme et autogestion, l'expérience yougoslave*, Paris, Seuil.

MEISTER, A. (1968). « L'autogestion : pourquoi et comment ? II. Une autre société », *Le Monde*, 10 juillet 1968, p. 21.

MEISTER, A. (1970). *Où va l'autogestion yougoslave ?*, Paris, Anthropos.

MEISTER, A. (1974). *La participation dans les associations*, Paris, Éditions Ouvrières.

MINTZBERG, H. (2003). *Le pouvoir dans les organisations,* Paris, Éditions d'Organisation.

OUTREQUIN, P., A. POTIER et P. SAUVAGE (1986). *Les entreprises alternatives*, Paris, Syros.

PROUDHON, P.-J. (1927). *De la création de l'ordre dans l'humanité ou Principes d'organisation politique*, Paris, Librairie des sciences politiques et sociales Marcel Rivière.

RAYMOND, E.-S. (1998). « How to become a hacker », <http://www.erwanhome.org/web/hacker.php>, consulté le 15 juillet 2010.

RIFKIN, J. (1996). *La fin du travail*, Paris, La Découverte.

SAINSAULIEU, R., P.-E. TIXIER et M.-O. MARTY (1983). *La démocratie dans les organisations, vers des fonctionnements collectifs de travail,* Paris, Librairie des Méridiens.

STALLMAN, R. (1984). « Le manifeste GNU », <http://editions-hache.com/essais/stallman/stallman1.html>, consulté le 15 juillet 2010

STEBBINS, R.-A. (2004). « Erasing the line between work and leisure in North America », Communication au colloque *Leisure and Liberty in North America*, <http://people.ucalgary.ca/~stebbins/leisurelibertyinnpap.pdf>, consulté en octobre 2010.

STEBBINS, R.-A. (2007). « Les frontières entre les loisirs et le travail : cinq ponts », Communication au colloque du centre Maurice-Halbwachs, *Approches longitudinales : confrontations franco-canadiennes*, <http://www.cmh.ens.fr/cmh/colloque/CFC_Stebbins.pdf>, consulté en octobre 2010.

TOFFLER, A. (1980). *La troisième vague*, Paris, Denoël.

VENDRAMIN, P. et C. GUFFENS (2005). *Parcours en entreprises dans les métiers des TIC*, Bruxelles, FTU-Namur.

La retraite à l'épreuve des retours à l'emploi
Le cas du Québec

Aline Chamahian

« Prendre sa retraite pour mieux travailler », voici comment le quotidien québécois *Le Devoir* rend compte, le 4 janvier 2007, des résultats de l'enquête Decima commandée par le Groupe Investors. Depuis le début des années 2000, la réalité de la retraite se transforme en même temps que l'allongement de la vie au travail se concrétise. La retraite ne marque plus un seuil irréversible, ni même ne correspond à un « événement », elle rythme des fins de carrière plus complexes et plus flexibles.

Dès lors, le sociologue qui s'intéresse à ce temps de l'existence n'a d'autre choix que de le saisir dans sa dimension processuelle (Crespo, 2005 ; D'Amours et Lesemann, 2005). Cette approche a déjà été développée dans les travaux français sur la retraite, notamment ceux de Caradec, qui propose d'appréhender l'analyse de la transition vers la retraite en trois moments : une période de désocialisation professionnelle anticipée, une période de crise qui n'est pas vécue ainsi puisqu'elle a été anticipée et une période d'investissement dans de nouvelles activités qui donnent son sens à la vie de retraite (2004). Or, si – dans le contexte québécois – les activités investies à la retraite ne se limitent plus aux seules activités de loisirs, orientées vers la vie familiale, culturelle et personnelle, et qu'elles intègrent des activités rémunérées, comment penser la période de désocialisation professionnelle et le travail d'anticipation de ce temps de l'existence ? Comment penser aussi le rapport de ces retraités à la retraite ? Pour le dire autrement, existe-t-il des décalages entre la vie de retraite telle qu'on l'imagine avant de la prendre et celle qui est vécue ? Et, par conséquent, en tant que retraités « en emploi », quel rapport entretient-on à la retraite ? À travers ce questionnement, nous faisons l'hypothèse que la retraite, comme temps institutionnalisé, oriente toujours les parcours individuels, mais que dans le même temps sa réalité se complexifie.

Dans cet article, nous nous proposons de réfléchir aux transformations qui affectent les parcours de vie dans leur ensemble et d'observer « par le bas » une expérience particulière de la vie de retraite, qui ne rime plus avec une sortie définitive de l'emploi[1]. Après une première partie consacrée à un rapide cadrage théorique et sociohistorique sur la construction sociale des parcours de vie en général et du temps de la retraite en particulier, nous explorerons, dans un second temps, trois expériences typiques du retour à l'emploi à l'heure de la retraite, à partir desquelles nous tenterons d'éclairer la mise en tension entre temps vécu et temps institutionnalisé[2].

1. LA RETRAITE : UNE INSTITUTION SOCIALE EN MUTATION

Si la question du retour à l'emploi des retraités fait l'objet de débats plus ou moins vifs selon que l'on se situe en Amérique du Nord ou en Europe, c'est qu'elle est fortement marquée par une certaine conception de la structuration des temps sociaux qui a fait du temps de la retraite – avec la société industrielle – un temps situé en dehors du travail. Force est de constater que cette réalité sociale est en train de s'effriter et que les fins de carrière se complexifient en amont et en aval de la « prise de retraite ».

1.1. Entre institutionnalisation et flexibilisation des parcours de vie

L'ère industrielle a profondément marqué l'ordonnancement des parcours de vie dans les sociétés occidentales, par un large processus d'institutionnalisation des temps sociaux au sein duquel l'âge, comme critère normatif et standardisé, joue de tout son poids (Chamahian et Lefrançois, 2012), construisant des « modèles institutionnels d'existence » (Beck, 2001). Dans ce cadre, la « société salariale » (Castel, 1995) a institutionnalisé les parcours en trois grands moments, au sein desquels le temps de travail se positionne comme un « temps pivot » : le temps de la formation étroitement lié à la jeunesse en vue d'une insertion sociale et professionnelle ; le temps professionnel caractérisant la vie adulte et permettant de constituer une vie de famille ; le temps du repos, lié à la vieillesse et marqué par l'entrée en retraite. Dans l'ensemble de ces étapes construites socialement, c'est bien le « modèle de l'installation à vie » qui prédomine, dont la valeur première est celle de la stabilité (Dubar, 2001). Pourtant, à partir des années 1960, le constat d'un affaiblissement de la standardisation, d'une flexibilisation

1. Notre propos s'appuie sur les résultats d'une enquête conduite en 2011 au sein de l'ARUC-GATS et qui a consisté en la réalisation d'une cinquantaine d'entretiens semi-directifs avec des retraités québécois (âgés entre 50 et 81 ans au moment de l'entretien) de retour à l'emploi ou en recherche d'emploi.

2. Je tiens à remercier Vincent Caradec pour sa relecture attentive et nos multiples échanges toujours si stimulants.

des trajectoires (Kohli, 1989), voire même d'une désinstitutionnalisation du cours de la vie, où le critère d'âge serait en perte d'efficacité pour normer les comportements (Guillemard, 2010) est posé.

Avec la modernité se dessine une sorte de déritualisation des transitions induisant des temporalités qui ne sont plus à itinéraire unique et linéaire. Les sociétés occidentales doivent faire face à une pluralité de temps sociaux qui se brouillent, car continuellement enchevêtrés. À tous les âges de la vie, le modèle de la standardisation des parcours est mis à l'épreuve (Gaullier, 1999). De ce fait, la représentation antérieure d'un temps linéaire, segmenté, hiérarchisé et irréversible se révèle en décalage avec les réalités nouvelles et ouvre la voie à une pluralité de temps qui s'imposent avec force dans la modernité : la discontinuité, la rupture, l'immédiateté, l'alternance mais aussi et surtout, la reprise (Boutinet, 1998). L'âge de la retraite n'échappe pas à ces mutations. Depuis son institutionnalisation, ce temps de la vie a subi de profondes transformations, laissant apparaître au fil des décennies différentes générations de « nouveaux retraités ». Depuis la création de la catégorie de « troisième âge » jusqu'à nos jours, les modes de vie à la retraite se sont diversifiés : la retraite ne rime certes plus avec la vieillesse, mais les modèles de la « retraite loisir », « retraite consommation » et, plus récemment, de la « retraite solidaire, utile et active » (Guillemard, 2002 ; Viriot-Durandal, 2003) se complexifient davantage, avec l'apparition de la « retraite activité » (Caradec, 2009)

1.2. De la retraite comme temps « hors travail » à la « retraite activité »

Au cours des années 1960-1970, la retraite, c'est-à-dire cette période d'inactivité pensionnée sur la base de cotisations antérieures, arrive généralement dans une période de la vie où l'état de santé ne permet plus de travailler. Le temps de la retraite incarne alors celui de l'inactivité « défini en creux comme l'envers du travail » (Guillemard, 2007). L'âge chronologique (65 ans) joue ici fortement en ce qu'il marque les travailleurs en fin de carrière comme inemployables et non reclassables et les fait entrer définitivement dans le « hors travail ».

À la fin des années 1970, la réalité de la retraite se transforme peu à peu avec le développement des pratiques de retrait précoce de la vie professionnelle (Moulaert, Fusulier et Tremblay, 2009) qui trouve son apogée, au Canada et au Québec, vers la fin des années 1990 (Grenier, 2007 ; Saba, 2010), notamment dans le secteur public. Plusieurs facteurs sont convoqués pour rendre compte du phénomène de la retraite anticipée, notamment « l'introduction des possibilités de retraite anticipée dans le Régime de rentes du Québec (RRQ) en 1984 et dans le Régime de pensions du Canada (RPC) en 1987 [ainsi que] les récessions des années 1980 et 1990 [et] les restructurations du secteur public » (Béjaoui, 2007, p. 85). Si l'attrait pour les départs anticipés à la retraite a marqué la décennie 1990, une tendance inverse se dessine au Canada depuis 1998, avec un âge moyen de la retraite se situant autour de 61 ans (Schetagne, 2007). Au

cours des années 1995-2005, le constat d'un échec de la politique du retrait précoce pousse les décideurs à orienter les actions en faveur de mesures visant à assouplir l'aménagement du temps de travail et à développer les pratiques de retraite progressive (Saba, 2010). Plus récemment, avec les politiques en matière de « vieillissement actif » portées au niveau international, des solutions sont envisagées pour favoriser le maintien ou le retour à l'emploi des salariés vieillissants et, par là même, de promouvoir l'allongement de la vie au travail.

Ce détour sociohistorique révèle à quel point les frontières de la retraite deviennent de plus en plus perméables. Le passage à la retraite n'est plus un acte mécanique, socialement institué à un âge donné ; il se veut plus dilué, flexible et réversible. Même si, *in fine,* l'âge de 65 ans reste l'âge normal de la retraite au Canada, « prendre sa retraite » devient une réalité sociale complexe qui ne se réduit plus à un « événement de la biographie », mais doit se comprendre comme un « processus » (Crespo, 2005 ; D'Amours et Lesemann, 2005).

Néanmoins, l'analyse d'un « brouillage » des repères temporels et du sens de la retraite s'est avant tout située en amont du processus – notamment dans certains pays européens comme la France. Or, la situation en Amérique du Nord, et plus précisément au Canada et au Québec, révèle que les fins de carrière se complexifient en amont et en aval de la prise de retraite et que la retraite définitive n'est plus la norme. Dès lors, ce ne sont plus seulement les retraites progressives, ni même les dispositifs d'assurance chômage ou d'invalidité qu'il faut intégrer à l'analyse de la mutation des temporalités sociales, mais aussi les démarches de retour à l'emploi à l'heure de la retraite. Dans un contexte de pluralité des temps sociaux, la « reprise » est une temporalité qui concerne aussi le temps de la retraite, ce dernier ne pouvant plus incarner un seuil irréversible conduisant au grand âge[3].

De fait, si le taux d'activité des 55-64 ans, situé autour de 51 %, positionne le Canada en dessous de la moyenne des pays de l'OCDE (Grenier, 2007), on constate une augmentation du taux d'activité des 55-69 ans (de 36 % à 47 % entre 1996 et 2004 – D'Amours et Lesemann, 2005), ce qui conduit à observer ce qui se joue en matière d'allongement de la vie au travail à la fois du côté des travailleurs vieillissants, mais aussi du côté des retraités. De ce point de vue, l'analyse proposée par Schellenberg, Turcotte et Ram (2005) à partir des données de l'Enquête sociale générale de 2002, est tout à fait éclairante : 22 % des retraités récents[4] ont repris une activité professionnelle à la retraite et 4 % déclarent avoir cherché un emploi sans en trouver. Les principales raisons qui

3. Nous nous sommes efforcée d'analyser ce phénomène de la « reprise » dans le temps de retraite dans une recherche doctorale, en France, portant sur les démarches de retour en formation des retraités (Chamahian, 2009). Reprendre des études à l'heure de la retraite se justifie d'ailleurs non seulement par un attrait pour la culture cultivée, mais aussi – dans une moindre mesure – par un désir de reconversion et de nouvelle insertion professionnelle.

4. Personnes qui ont pris leur retraite une première fois entre 1992 et 2002 et âgées de 50 ans et plus.

ont motivé le retour à l'emploi se déclinent ainsi : des raisons financières (38 %), le fait de ne pas aimer la retraite (22 %), la satisfaction intrinsèque au travail (19 %) et le fait d'être sollicité et de souhaiter aider (14 %).

Ces données rendent compte d'un autre mode de vie à la retraite, celui de la « retraite activité » où les projets professionnels sont toujours présents (Caradec, 2009).

Ce cadrage théorique et sociohistorique constitue la base à partir de laquelle nous avons souhaité comprendre l'expérience individuelle des retours à l'emploi à la retraite. À travers cette lecture sociologique, nous nous sommes attachée à saisir le décalage qui s'opère entre la représentation d'un temps institutionnalisé – la retraite –, dans lequel on se projette ou on s'engage de façon volontaire ou involontaire, et les vécus individuels qui en découlent. Tout en investissant une approche constructiviste de l'expérience individuelle du vieillissement (Caradec, 2004), il s'agit ici de proposer, d'une part, une réflexion autour de la pertinence et de la prégnance du modèle « traditionnel » de la retraite, qui s'impose – malgré les mutations mentionnées plus haut – comme un référentiel orientant les pratiques individuelles et, d'autre part, de rendre compte du travail de redéfinition qu'opèrent les individus pour parvenir à se situer dans le cours de la vie.

2. TEMPS INSTITUTIONNALISÉ ET TEMPS VÉCU : TYPOLOGIE DE L'EXPÉRIENCE DES RETOURS À L'EMPLOI À LA RETRAITE

Trois expériences typiques des démarches de retour à l'emploi des retraités québécois seront présentées dans cette partie : la première rend compte des situations de retraite involontaires qui, étant non anticipées, conduisent à une certaine précarité et obligent à la reprise d'une activité rémunérée ; la seconde révèle l'attachement – remis en question – des retraités québécois pour la retraite comme temps traditionnellement consacré à soi, à sa famille, aux loisirs, c'est-à-dire comme temps définitivement hors travail ; la troisième éclaire une nouvelle forme de projection de soi dans la vie de retraite, où ce temps de l'existence est clairement défini comme un temps qui doit lier « droit au travail » et « droit à la retraite ».

2.1. Fins de carrière difficiles : la retraite, un « filet de sécurité » pour revenir à l'emploi

Les modalités du passage à la retraite se diversifient entre retraite volontaire ou involontaire, anticipée ou couperet, totale ou partielle, définitive ou non – ces scénarios pouvant d'ailleurs, parfois, se recouper. Dans ce premier type d'expérience, l'entrée en retraite est marquée par des fins de carrière assez doulou-

reuses et une mise à l'épreuve de l'individu qui se poursuit bien après la prise de retraite, sans toujours trouver une issue favorable (au moment de l'entretien). Ainsi, lorsque nous avons demandé aux participants les circonstances de leur entrée en retraite, plusieurs d'entre eux ont souligné son caractère « forcé », « involontaire » et « obligé ». Les propos de Solange (61 ans) sont, de ce point de vue, assez emblématiques : « *je me suis ramassée à la retraite sans le vouloir* ».

Licenciement, chômage, arrêt maladie : certains n'avaient pas du tout anticipé cet événement, alors que d'autres s'y sont résolus pour leur salut, leur survie mentale ou leur santé. Il apparaît d'ailleurs que parmi les raisons qui conduisent au « retrait forcé » de l'emploi au Québec, les mises à pied sont particulièrement courantes (Gauthier, 2007). Si ces « retraits forcés » peuvent conduire à un prolongement de la vie professionnelle après une période de chômage (Moulaert, Fusulier et Tremblay, 2009, p. 67), ils peuvent aussi amener à une retraite involontaire qui sera d'autant plus mal vécue qu'elle ne sera ni totale, ni définitive, notamment en raison de conditions financières insuffisantes pour assurer le maintien d'un bon niveau de vie.

La retraite se présente alors comme une « porte de sortie » à défaut de trouver d'autres solutions institutionnelles pour revenir au travail. Dans certains cas, les personnes interrogées vivent ce que l'on appelle la retraite « couperet », comme Benoît (cadre en télécommunication, 64 ans) qui subit du jour au lendemain son licenciement, à 53 ans : « *Du jour au lendemain, on m'a dit : "Monsieur, on n'a plus besoin de vos services"* […] *après 30 ans de service, 53 ans, on me dit : "bonjour !"* […]. *Alors quand ça arrive, comme ça, t'as pas le choix de la prendre, c'était non négociable : bang !* » Dans d'autres cas, même de licenciements, le processus de sortie peut être plus long et incertain. Rémi (directeur de production, 51 ans) a été très rapidement informé de la vague de licenciements qui allait affecter les cadres de son entreprise, mais sans connaître l'échéance. Lorsque la nouvelle tombe, le licenciement n'est pas pour autant « direct » : la sortie définitive de l'entreprise est précédée par plusieurs mois d'attente pour d'éventuels nouveaux postes, pour lesquels il est invité à poser sa candidature, avant de partir définitivement avec une prime de départ.

Lorsque la retraite fait suite à un arrêt maladie, là encore, le processus peut être particulièrement long et éprouvant. Omar (employé municipal, 67 ans) entre en congé de maladie après un accident de travail à 60 ans. Malgré ses problèmes de santé, revenir au travail semble possible, mais son employeur ne lui propose pas un poste de travail adapté à sa situation ; s'ensuit un long procès duquel il sort épuisé et « ruiné » : « *j'ai brûlé toutes mes économies avec mes frais d'avocat et je n'ai pas de quoi faire face pour payer une action en Cour supérieure* […]. *En définitive, j'ai demandé ma retraite, mais ça n'est pas suffisant pour vivre, c'est pour ça que mon retour au travail est impératif, il faut que je retourne travailler !* » Solange (enseignante en arts plastiques, 61 ans) vit une fin de carrière marquée également par un arrêt maladie, justifié par une profonde remise en question de sa pratique professionnelle qui n'était pas adaptée à un public d'élèves en difficulté. Si elle entretenait un rapport très positif à son

métier, elle ne pouvait plus enseigner dans ces conditions. Même si elle est « apte au travail », son retour est inenvisageable et elle saisit la seule possibilité qui s'offre à elle, la retraite : « *je m'en suis sortie avec la prise de retraite, mais moi je suis en santé, je n'ai pas pris de médicaments et je suis capable de travailler, alors je veux travailler ! Parce que dans ma tête, je suis pas rendue à la retraite* ».

Ces quelques extraits permettent de saisir, d'une part, le caractère contraint de la retraite et, d'autre part, la situation précaire dans laquelle ces nouveaux retraités se retrouvent. Louis (expert comptable, 62 ans) tient un discours très sombre sur sa situation financière consécutive à la retraite : « *Là, j'avais plus de ressources, j'avais juste ma régie des rentes. À 600 piastres par mois, on peut pas vivre* ». La retraite se présente ainsi comme une solution de courte durée, un « filet de sécurité » plus ou moins ténu – selon le secteur d'activité (privé ou public), mais aussi selon les ressources privées et les placements complémentaires –, pour se prendre en main activement dans la recherche d'emploi et ne pas tomber dans la totale précarité. Solange explique ainsi « *qu'en acceptant ce revenu de retraite, il me reste à retrouver du travail pour continuer* ».

Dès lors, c'est un véritable parcours du combattant qui s'ouvre pour ces retraités, qui vont saisir des emplois contractuels, cumuler périodes de rémunération et assurance emploi, tout en cherchant à se former pour être plus performants dans leurs recherches. Plusieurs structures viendront les accompagner dans ce cheminement, notamment les associations spécialisées dans l'accompagnement à la recherche d'emploi, mais aussi les agences de placement. Ils doivent alors parvenir à opérer un travail de redéfinition de leur expérience, de leurs compétences et évaluer la pertinence de leur parcours de travail et de formation au regard d'un nouveau projet professionnel. Les formations dispensées dans ces structures leur permettent de reconstruire un CV, d'évaluer les demandes sur le marché de l'emploi et de mieux s'y situer. C'est en ce sens que la retraite devient aussi un moment de mise à l'épreuve, car ces nouveaux retraités doivent parvenir très rapidement à opérer une nouvelle insertion professionnelle. Or, ils appartiennent à une génération qui n'a pas eu besoin de construire un CV pour s'insérer professionnellement et qui, parfois, n'a pas bénéficié d'une longue formation initiale, celle-ci ayant été soit rattrapée durant la vie professionnelle, soit acquise « sur le tas », dans les milieux de travail. Et, lorsqu'ils se trouvent dotés de qualifications et d'une grande expertise, ils font de nouveau l'expérience d'une grande difficulté à « se placer » : « *J'avais un diplôme universitaire, 30 ans de carrière, j'avais une assez bonne réputation et j'étais convaincu qu'avec mon expérience, ma formation, je n'aurais aucune difficulté à retrouver quelque chose, ce qui n'a pas été le cas* », explique Benoît.

L'analyse de ces expériences montre que la retraite est vécue comme un temps qui doit impérativement permettre un retour à l'emploi. Au moment de la réalisation des entrevues, certains participants y sont parvenus ; parfois très satisfaits du chemin accompli, ils estiment avoir « recommencé une nouvelle vie à 60 ans ». D'autres ont réussi à retrouver un niveau de vie correct sans pour autant

se déclarer « heureux » dans leur travail ; ils aspirent à trouver un emploi stable et plus en cohérence avec leurs compétences. D'autres, enfin, continuent de se chercher de façon quelque peu désespérée, sans entrevoir une issue favorable.

Ce qu'il faut souligner ici, c'est l'effet de ces vécus sur le positionnement de ces nouveaux retraités par rapport à la retraite. En effet, pour la plupart, le temps de la retraite est totalement déconstruit : s'il symbolisait la stabilité, la sécurité, la vie « hors travail » et le recentrement sur des activités plus personnelles, c'est une expérience en totale rupture avec ces représentations qui est donnée à penser. Solange exprime assez bien ce décalage entre la représentation de la retraite comme période de stabilité et son propre vécu, plutôt en devenir et en construction : « *Je suis dans un changement, dans une transition, présentement* [alors que] *je pensais que quand je serais à ma retraite, je serais…* [elle insiste] *à ma retraite !* »

La retraite était donc projetée comme une période préparée et anticipée sur le plan financier. Or, pour ces participants, elle rime plutôt avec une mise à l'épreuve personnelle et financière. Dès lors, nombreux sont ceux qui repoussent encore plus loin le seuil d'entrée dans la « vraie » retraite, même au-delà de 65 ans, en vue de s'assurer un avenir plus solide sur le plan économique. Comme le soulignent Schellenberg et Ostrovsky, « la connaissance des enjeux liés à la retraite change les attentes des gens quant au caractère suffisant ou insuffisant de leur revenu de retraite » (2008, p. 41). Ce rapport à la retraite a également pour effet de profondément rejeter le statut même de retraité. Ainsi, Omar (67 ans) nous explique ne pas être « *installé psychologiquement dans la situation du retraité. J'espère ne jamais être vraiment à la retraite. Je le suis là, mais il faut que je travaille.* »

Il reste que si ces retraités ont vécu une retraite contrainte et à l'opposé de ce qu'ils avaient projeté pour leur avenir, l'épreuve est d'autant plus vive qu'ils avaient une certaine conception de ce qu'aurait dû être leur vie dans cette période de l'existence. C'est précisément cette expérience qui est éclairée dans le type suivant, où la prise de retraite est certes volontaire, parce que projetée et anticipée comme un moment de réalisation personnelle, mais aussi remise en question une fois le processus engagé.

2.2. « Prendre sa retraite » : une sortie d'emploi définitive remise en question

Les retraités qui se situent dans ce type de vécu se caractérisent par un fort degré d'anticipation de la vie de retraite : « prendre la retraite » est un acte réfléchi et volontaire qui se traduit dans les faits par l'engagement dans une retraite progressive, l'acceptation d'un congé de préretraite ou la décision de quitter directement son emploi, car l'ensemble des critères (ancienneté, droit à une pension à taux plein, placements financiers) le permet. La retraite comme temps institutionnalisé dans le « hors travail » et qui oriente les parcours joue ici de tout son poids. Elle constitue un référentiel pertinent permettant de négocier

le plus positivement possible les fins de carrière en entrant dans la troisième phase de l'existence. Nous retrouvons ici, à travers l'analyse des récits, ce que Caradec appelle « l'activité réflexive des individus » qui « consiste à se projeter dans l'avenir, de manière raisonnée pour essayer d'en maîtriser le cours » (2004, p. 31).

Dans ce cadre, faire le choix d'une retraite progressive se justifie pour se maintenir en emploi, pendant une durée maximale de cinq années, et concilier vie personnelle et vie professionnelle tout en assurant le montant de sa pension de retraite (Tremblay, 2010). Si ce choix, anticipé et très stratégique, est présenté comme une solution pertinente face à des problèmes de santé ou à une situation professionnelle peu satisfaisante, il est marqué par l'irréversibilité du dispositif. Dans d'autres cas, le passage à la retraite se veut plus direct. L'âge est alors invoqué pour justifier ce choix de quitter définitivement son emploi : « *Je me disais que c'était l'âge que j'arrête. Dans le fond, si j'avais envie de faire autre chose avant de… je voulais voyager. Donc c'était l'âge qui a fait que j'ai pris ma retraite* […]. *Oui, 65 ans, c'était pour moi comme une charnière. On dit toujours que 65 ans, c'est l'âge de la retraite, là, au Québec* » (Stéphanie, conseillère en formation à distance, 66 ans). Un certain épuisement professionnel peut aussi être évoqué pour renforcer la décision de prendre la retraite. Les retraités ont le sentiment d'« avoir tout donné », de « devoir laisser la place aux jeunes » et voient en la retraite un temps de ressourcement : « *J'aspirais au repos, au fait d'avoir un peu de temps pour moi, pour sortir, aller en vacances, me prendre des voyages* » (Jeanne, enseignante de français, 65 ans). De ce fait, le caractère irréversible et définitif de l'entrée en retraite est clairement ce qui anime cette orientation des parcours de fin de carrière. L'objectif est avant tout de se consacrer à soi, aux loisirs, aux voyages et à la vie de famille. Dans ce cadre, la retraite se dessine aussi comme un nouvel horizon propice à l'investissement de « ressources identitaires en creux » : ce qu'on n'a pas pu faire plus tôt et qu'il est enfin possible d'investir (Caradec, 2004).

Temps des « opportunités », temps libéré des contraintes, temps consacré à la famille et à soi : ces modes de vie à la retraite ont été largement éclairés par la littérature sociologique, puisqu'ils rendent compte d'une nouvelle période de la vie, entre vie professionnelle et grande vieillesse, qui a occupé une place croissante du fait de l'allongement de l'espérance de vie en bonne santé et de l'amélioration du niveau de vie des retraités. C'est pourtant l'entrée dans cette période et le fait « d'exercer la vie de retraité » qui va remettre en question la définition de ce temps de l'existence.

Cinq expériences ont été repérées pour mieux saisir ce processus de remise en question de l'aspiration à la vie de retraite « traditionnelle ».

Tout d'abord, la sollicitation de l'ancien employeur qui a besoin, dans l'urgence, de l'expertise du retraité (Chamahian et Tremblay, 2012). Cette sollicitation s'impose et vient bouleverser les projets de retraite, comme en témoigne Serge (enseignant syndiqué, 62 ans), qui revient à une activité rémunérée pour

mener à bien un projet pour lequel il possède une grande expertise, alors que, pour lui : « *ça a toujours été clair dans ma tête, c'est que la journée où j'ai pris ma retraite, je revenais pas au travail* […] *c'était pas dans ma vision des choses* ».

Un autre type de vécu découle de situations imprévisibles qui obligent à la redéfinition des projets de retraite. Ces situations sont parfois dramatiques et singulières, comme dans le cas d'Eddy (représentant commercial, 51 ans), qui fait l'expérience douloureuse d'un « retour à zéro » dans sa vie personnelle et professionnelle, après avoir placé ses revenus de retraite dans la construction d'une maison (sa résidence principale), qui prend feu. Sans économies ni pension, il ne parvient pas à retrouver un emploi dans son ancien secteur d'activité et « repart » sur le marché du travail, dans une situation de grande précarité, comme livreur de pizza et manutentionnaire dans la grande distribution. Dans d'autres cas, la situation est liée à une conjoncture économique défavorable. La crise financière de 2008 contraint ainsi Lise – qui avait pris un congé de préretraite et placé sa prime de départ – à revenir à l'emploi en raison de la perte de son placement. On a déjà fait ce constat, au début des années 2000, du retour au travail des personnes vieillissantes en raison de l'éclatement de la bulle boursière et de la crise des fonds de retraite, et l'hypothèse (Moulaert, Fusulier et Tremblay, 2009) d'un effet similaire de la crise financière et économique de 2008 se trouve ici vérifiée.

Si ces deux premières formes d'expérience se présentent comme relativement extérieures aux individus et les obligent à faire un travail de réorientation du sens à donner à ce temps de l'existence en y réintégrant l'activité rémunérée, les trois autres relèvent plutôt de l'expérimentation désenchantée de la vie de retraite. C'est en entrant – progressivement ou directement – dans cette nouvelle période de la vie qu'on éprouve un sentiment de décalage entre les représentations et les vécus.

Dans ce cadre, les dispositifs de retraite anticipée et leur dimension irréversible produisent une expérience typique qui se révèle à travers un cheminement inversé. Au lieu de représenter une entrée progressive et définitive dans la retraite, cette période de conciliation entre temps personnel et professionnel rend possible les bilans personnel, professionnel, financier ou de santé et conduit en réalité au retour à l'emploi. Madeleine (réviseure linguistique, 64 ans), qui prend sa préretraite à 57 ans pour mieux gérer une situation professionnelle difficile revient sur l'effet inversé du dispositif : « *Au cours de cette préretraite-là, je me suis rendue compte que mes revenus de retraite ne seraient pas suffisants, parce que j'arrêtais trop tôt. Bon, je ne pouvais pas revenir en arrière, la retraite était engagée, alors j'ai envisagé de continuer de travailler à la pige.* » De son côté, Marie (fonctionnaire dans l'enseignement, 64 ans), prend une préretraite sur 5 ans, à 51 ans, pour des raisons de santé. À ce moment-là, il lui était impératif de sortir de l'emploi, car elle était épuisée au travail. Or, la retraite progressive lui a non seulement permis de se refaire une santé, mais aussi de se rendre compte qu'elle était à un moment décisif de sa carrière et que, de ce point de

vue, la prise de retraite n'avait pas de sens : « *je pense que j'étais au meilleur de mes capacités et de mes compétences professionnelles.* » La prise de retraite ouvre ainsi sur une nouvelle vie professionnelle.

Lorsque le passage à la retraite est direct, les répondants font l'expérience de ce que nous appelons « l'épreuve de la durée » : la retraite comme période libérée de l'activité professionnelle et, surtout, de temps libre est relativement bien vécue à ses débuts, mais l'idée de « *vivre des vacances à vie* » semble très rapidement inconcevable. Les participants à notre enquête rendent compte d'une intériorisation de la durée de leur vie de retraités et de l'allongement de leur espérance de vie, comme en témoigne Colette (conseillère pédagogique, 63 ans) : « *Mais là je me dis que si je vis jusqu'à 90 ans, j'ai encore 30 ans devant moi, là, c'est vrai… ! On pense pas à ça, là, va falloir meubler ça !* » Pourtant, s'il est impératif de « meubler » le temps et le quotidien, ces activités doivent avoir un sens et être pertinentes. Dès lors, c'est un questionnement sur le sens même de la retraite qui est mené par les retraités, qui amorcent leur réflexion autour de cette interrogation : « c'est quoi la retraite ? » : « *c'est quoi la retraite ? Tu vas faire ça tel jour, tel jour, tel jour, tu vas t'occuper à faire quoi ? "Oh ! je vais aller… oh ! je vais faire des voyages, oh ! je vais…", c'est pas le quotidien, c'est pas ça ! Ton voyage, tu le fais trois semaines, mais qu'est-ce que tu fais le reste du temps ?* » explique Colette. Roland (chef de projet urbanisme et aménagement, 58 ans) s'interroge de la même façon : « *C'est quoi la retraite ? Jouer au golf, regarder la télévision ? C'est quoi la retraite, c'est quoi ? J'essaie de penser…* » Ce questionnement mis en avant au fil de l'échange révèle ce désenchantement face à un temps qui était clairement conçu comme tourné vers soi et les proches. L'allongement de la vie à la retraite suppose de se prendre en charge en s'investissant dans des activités qui ne se limiteront pas à leurs aspects oisif, ludique et culturel. Si l'injonction à un emploi du temps bien rempli est profondément intériorisée, signifiant l'effort de circonscription du « temps libre » comme temps valorisé en raison de forts engagements calendaires (Boutinet, 2004), la dimension routinière de ces activités sur le long terme les rend insatisfaisantes. Revenir à l'emploi[5] permet, de ce point de vue, de mieux accepter et concilier la vie de retraite : « *Quand vous prenez une journée de* [congé du] *travail et que vous avez réservé au spa pour un massage, c'est une fête, parce que c'est un jour de congé que vous vous offrez. Tandis que là, si je vais au spa une fois par semaine, ça ne va plus devenir drôle. Ça va devenir : bon, le lundi je vais au spa, comme le mardi je fais mon repassage et le jeudi je vais à l'épicerie. Quelle vie plate ! Quelle vie plate !* » nous explique Marlène (employée dans une administration publique, 53 ans).

5. Il ne nous est pas possible d'expliciter plus en détail les modalités concrètes de ce retour. Toutefois, nos résultats rejoignent néanmoins différentes études qui montrent que ces retours s'opèrent sous certaines conditions : flexibilité des horaires, temps partiel, peu de responsabilités (Marshall et Ferrao, 2007, p. 9 ; Schellenberg, Turcotte et Ram, 2005 ; Tremblay, 2010).

Cette « épreuve de la durée » se lie enfin à une dernière expérience : vivre la vie de retraité (d'autant plus que ce temps s'allonge) devient un projet coûteux pour lequel les revenus de retraite ne suffisent pas toujours. Les discours se rejoignent sur la nécessité de cumuler des revenus de retraite (pensions, placements…) avec des revenus d'emploi d'une part, pour assurer les frais courants (logement, voiture, courses quotidiennes, hypothèques, etc.) et, d'autre part, pour assumer les dépenses propres aux activités du retraité (voyages, loisirs, sorties, cadeaux aux descendants, etc.). Dans un contexte d'inflation, garantir des revenus complémentaires et assurer un certain niveau de vie pour soi et l'entourage s'avère indispensable : « *tout coûte cher et puis moi, mes revenus ont baissé, puis le coût de la vie a augmenté* […]. *J'ai des petits-enfants, j'aime les gâter, mais souvent, faut que je travaille pour ça* », explique Lise (65 ans). Les revenus d'emploi se justifient donc surtout pour « vivre la vie de retraite » : « *je suis retourné sur le marché du travail dans le but de réaliser nos rêves* [de voyages] », souligne Léon (comptable, 70 ans).

Finalement, ce type de vécu tend à rendre compte du profond décalage entre les représentations à partir desquelles se construit le projet de retraite, d'une part, et les vécus d'autre part. Les récits sous-tendent l'idée de ne pas avoir été, en définitive, préparé à « être à la retraite » : « *ma vision de la retraite, elle était pas juste, elle était floue… c'était un peu irréaliste, on se laisse avoir par une image dorée de la retraite : là, t'arrêtes, c'est le bonheur total, tu fais rien, puis tu aimes ça, puis là tu vas voyager…* […] *on n'a pas une vision réaliste* », conclut Micheline (conseillère pédagogique, 62 ans), et un autre répondant de s'exclamer : « *la retraite : c'est la plus grande utopie que j'ai vécue dans ma vie !* » De ce fait, le sentiment d'être ou de ne pas être retraité est en devenir, en construction. Selon les situations, les individus privilégieront le fait d'être « actifs », à la « retraite » ou, bien souvent, mettront en avant les deux statuts.

Pourtant, nous avons aussi rencontré des retraités qui non seulement avaient anticipé leur vie de retraite, mais s'étaient aussi clairement projetés dans un temps où les activités personnelles, culturelles et familiales sont impérativement conciliées avec une activité rémunérée.

2.3. Le droit à la retraite : arrêter pour (mieux) continuer à travailler

Dans le contexte économique actuel, le retour au travail à l'heure de la retraite se concrétise et s'anticipe pour des raisons financières ou relatives à la vie sociale dans les milieux de travail (Tremblay, 2010). Parmi les retraités rencontrés, plusieurs se positionnent dans cette tendance d'un allongement de la vie au travail, qui suppose néanmoins clairement de saisir le « droit à la retraite ». Un sondage Ipsos Reid réalisé pour BMO Groupe Financier en 2005 auprès d'environ 5 000 personnes de 45 ans et plus montre que 58 % des répondants envisageaient de continuer à travailler à la retraite pour leur employeur et 50 % de continuer à s'investir dans leur carrière ou dans l'entreprise familiale. Le

résultat le plus marquant de ce sondage est que 87 % des répondants souhaitent voir redéfini le mot « retraite », qui ne correspond plus à la réalité. De fait, alors qu'une minorité (27 %) pense la retraite comme l'entrée dans des « années généreuses », 63 % envisagent cette période comme « la prochaine étape » et 58 % comme « le reste de leur vie ».

Ces réponses se recoupent avec un dernier type de vécu de la retraite où ce moment est, d'une part, anticipé et, d'autre part, pensé dans la continuité de la vie professionnelle. Les discours rendent compte d'une certaine prise de conscience des mutations qui affectent cette période de la vie et montrent comment ces répondants cherchent à se positionner : « *Pour moi, la retraite, ce n'est pas une fin en soi, mais le début d'autre chose* […]. *C'est encore continuer dans le secteur qui m'a permis de faire carrière, mais en étant rémunéré aussi, pour pouvoir me payer des voyages, des gâteries ou des luxes, des choses comme ça. C'est pas une coupure, c'est une nouvelle façon de voir les choses* », explique James (gestionnaire dans un service de formation continue, 56 ans). Cette expérience typique tend à révéler que la retraite ne peut avoir de sens sans l'investissement d'une activité rémunérée. La centralité du travail est un élément décisif, « au fondement de l'identité et des comportements des générations issues de la "société salariale" » (Lesemann et D'Amours, 2010, p. 404). En ce sens, les carrières sont généralement ascendantes et aboutissent à des postes de cadres ; elles sont sources de valorisation personnelle ; elles se construisent aussi autour d'un fort réseau professionnel. Ce parcours – qui suppose un rapport très positif à l'activité professionnelle – est essentiel, car c'est finalement grâce à lui que le retour est aussi possible. En effet, pour ces retraités, préparer la vie de retraite, c'est aussi préparer la carrière « post-retraite », « *planter des graines* » comme nous le signifie Georges (directeur d'une commission scolaire, 65 ans), c'est-à-dire témoigner de sa disponibilité et de sa disposition à revenir travailler : « *Avant de prendre ma retraite, je disais aux gens que je comptais prendre ma retraite, mais que je désirais continuer à travailler.* »

Ces parcours sont marqués par une tension que nous avons souhaité éclairer au cours des entrevues entre continuer à travailler et arrêter pour (mieux) continuer à travailler. C'est lorsque nous avons demandé des précisions sur ce choix que la question du « droit » est apparue : la « nouvelle » retraite, c'est de parvenir à concilier deux paradigmes jusqu'ici opposés, soit le « droit au travail » et le « droit à la retraite ». De ce point de vue, le retraité intériorise clairement l'institutionnalisation de ce temps de la vie et le reprend à son compte afin de négocier au mieux cette transition. Cela apparaît dans plusieurs récits :

> *Quand j'ai réalisé qu'à 55 ans, j'avais travaillé pendant presque 35 ans, puis j'avais le droit de prendre ma retraite, c'est aussi simple que ça : ou bien je continuais de travailler parce que j'aimais, ou bien je m'arrêtais puis j'essayais de trouver une façon de continuer de travailler* […]. *J'ai fait le geste, j'ai pris ma retraite. Là, j'avoue que j'étais un petit peu inquiet, parce que je ne voulais pas arrêter de travailler, là, on se comprend ! Je voulais juste prendre ma retraite parce que j'y avais droit* (Georges, directeur d'une commission scolaire, 65 ans).

Francesca (infirmière, 57 ans) tient le même raisonnement : « *je veux arrêter, mais je peux continuer à travailler. Ça ne m'empêche pas de continuer à travailler et à travailler à mon rythme, à choisir les projets sur lesquels je veux travailler. Donc je me disais : ok, je vais prendre ma retraite à 55 ans, sauf que je vais continuer à travailler.* »

Lorsque nous posons à Francesca la question de la différence entre « continuer à travailler » et « arrêter pour continuer », elle explique à quel point le fait d'être retraitée, recrutée à contrats, renverse positivement le rapport au travail :

> *Jusque-là je travaillais avec un stress, fallait que je mène des projets* […], *on me donnait une priorité, on changeait, c'est plus ça la priorité, c'était ça la priorité. Y'a beaucoup de dossiers que je n'ai pas terminés avant de partir et ça, c'est pas très valorisant* […]. *Maintenant, avec le travail que je fais, c'est essentiellement le même travail, mais je me sens… c'est comme : c'est ce projet que tu veux que je mène à terme ou c'est l'autre ? Puis, c'est leur choix maintenant, je me sens pas responsable si je ne le termine pas.*

Finalement, la retraite se présente comme une période où le maintien en emploi implique une redéfinition de son rapport à l'activité profesionnelle. Que les retraités soient travailleurs autonomes ou salariés, le temps consacré au travail est choisi, les rythmes et les horaires sont flexibles et adaptés à la vie de retraite, le lieu doit être à proximité du domicile et les temps de trajets raisonnables, enfin, l'activité elle-même doit être valorisante et épanouissante. En ce sens, ces retraités sont tout à fait conscients des ressources qu'ils peuvent mettre à disposition des employeurs (cela est apparu clairement dans le secteur éducatif et dans celui de la santé). D'ailleurs, s'ils souhaitent faire bénéficier une entreprise de leur expertise (Chamahian et Tremblay, 2011), ils peuvent aussi bénéficier de promotions à l'heure de la retraite : la retraite permet ainsi à certaines infirmières de devenir cadres dans le réseau de la santé (Tremblay, Larivière et Chamahian, 2011) ou à certaines techniciennes pédagogiques dans l'enseignement supérieur – qui ont obtenu un doctorat sur le tard – de devenir professeures associées à l'université. Enfin, notons que ces retraités témoignent aussi d'un fort attachement à l'activité professionnelle en raison des bénéfices matériels qu'ils en retirent[6], mais surtout pour la reconstruction d'un sentiment d'appartenance à un milieu professionnel dans lequel ils sont reconnus comme des personnes ressources[7].

6. Ici, il s'agit moins d'atteindre un niveau de vie raisonnable que de maintenir le niveau de vie acquis durant la carrière.

7. Précisons ici que même dans les situations précaires de retour à l'emploi, la vie sociale et le sentiment d'appartenance sont soulignés comme des facteurs qui donnent du sens à la vie professionnelle et permettent de s'y maintenir malgré la pénibilité des conditions d'emploi (Lesemann et D'Amours, 2010, p. 409).

CONCLUSION

Le renouvellement des générations et l'apparition de « nouveaux retraités » ont souvent été présentés comme des facteurs déterminant l'émergence de nouveaux modes de vie à la retraite. Les résultats présentés dans cet article rendent plutôt compte du rôle pivot que joue le temps de la « nouvelle » retraite dans la complexification des parcours de fin de carrière. Leur flexibilité et leur dilution ne se limitent plus à la période précédant l'entrée en retraite, et même une fois ce seuil franchi, les « retours » sont obligés, possibles, envisagés ou anticipés. Ces retours à l'emploi peuvent d'ailleurs s'accompagner d'autres expériences, en matière de « réversibilité » dans les parcours : l'engagement en formation en est un bon exemple. Dès lors, nous assistons à l'émergence de statuts hybrides (Caradec, 2009) et de parcours tout à la fois singuliers et enchevêtrés : « Diversité, individualisation, décloisonnement des temps sociaux : il n'y a plus de frontières claires entre travail, loisirs, activité, inactivité ; on parle d'interaction, d'interdépendance, d'hybridation » (Lesemann et D'Amours, 2006, p. 85).

Pourtant, dans le même temps, les repères issus de la société salariale n'ont pas complètement disparu. En effet, la typologie proposée ne remet pas totalement en cause la retraite comme temps institutionnalisé. Celle-ci s'impose toujours comme un repère normatif qui oriente les parcours. Temps projeté et parfois idéalisé, la retraite n'est cependant pas toujours vécue telle qu'on l'a imaginée et, lorsque c'est le cas, c'est parce que l'anticipation suppose une profonde redéfinition de cette période de la vie. La typologie présentée permet ainsi de rendre compte des expériences différenciées qui découlent de la tension entre temps institutionnalisé et temps vécu. Pris dans cette tension, l'individu est soumis à une injonction majeure : « être acteur de "sa" vie » (Guillaume, 2009, p. 26). L'analyse montre en effet la profonde responsabilisation qui pèse sur les retraités rencontrés, puisqu'ils doivent non seulement prendre en charge personnellement leur orientation dans la vie, mais aussi – parfois – se remettre en question (Dubar, 2001). Il n'est d'ailleurs pas rare d'observer que les retraités font plusieurs expériences de retour à l'emploi dans cette période de l'existence et, dans un contexte de valorisation des dispositifs de retraite progressive (Tremblay, 2010), il nous semble que ces va-et-vient entre vie professionnelle et vie de retraite témoignent, sur le long terme, des efforts individuels pour sortir progressivement du monde professionnel. Sécuriser des parcours, assurer et maintenir un niveau de vie, entretenir une certaine estime de soi, se sentir utile et actif constituent autant de raisons pour lesquelles la transition entre la vie professionnelle et la vie de retraite s'allonge, reportant à plus tard l'entrée dans la « vraie retraite ».

BIBLIOGRAPHIE

BECK, U. (2001). *La société du risque*, Paris, Flammarion.

BÉJAOUI, A. (2007). « Le prolongement de la vie active des travailleurs âgés. Défis et opportunités », dans D.-G. Tremblay (dir.), *D'une culture de retraite vers un nouveau management des âges et des temps sociaux*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 79-92.

BOUTINET, J.-P. (1998). *L'immaturité de la vie adulte*, Paris, Presses universitaires de France.

BOUTINET, J.-P. (2004). *Vers une société des agendas. Une mutation de temporalité*, Paris, Presses universitaires de France.

CARADEC, V. (2004). *Vieillir après la retraite*, Paris, Presses universitaires de France.

CARADEC, V. (2009). « Retraite "à la carte" et "libre choix" individuel. Réflexion sur les transformations contemporaines de la retraite », *Gérontologie et société*, nº 131, p. 25-43.

CASTEL, R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard.

CHAMAHIAN, A. (2009). *Vieillir et se former à l'Université et dans les Universités Tous Âges. Sociologie de l'engagement en formation à l'heure de la retraite*, Lille, Université de Lille 3.

CHAMAHIAN, A. et C. LEFRANÇOIS (2012 – à paraître). *Vivre les âges de la vie. De l'adolescence au grand âge*, Paris, L'Harmattan.

CHAMAHIAN, A. et D.-G. TREMBLAY (2011). « Ces retraités qui deviennent "experts" : stratégie de recrutement et place de la formation dans la fonction publique », *Télescope*, vol. 17, nº 3, p. 103-122, <http://www.telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_17_no_3/Telv17n3_formation_VF.pdf>.

CRESPO, S. (2005). *Une étude exhaustive des formes de transition du travail à la retraite*, Rapport de recherche, Montréal, Transpol, INRS Urbanisation, culture et société.

D'AMOURS, M. et F. LESEMANN (2005). *Clés de lecture de l'enjeu du vieillissement de la main-d'œuvre québécoise. Avis du Comité aviseur d'Emploi-Québec sur les travailleurs de 45 ans et plus*, Montréal, Transpol.

DUBAR, C. (2001). *La crise des identités*, Paris, Presses universitaires de France.

GAULLIER, X. (1999). *Les temps de la vie. Emploi, retraite*, Paris, Esprit.

GAUTHIER, H. (dir.) (2007). *Vie des générations et personnes âgées : aujourd'hui et demain. Volume 2*, Québec, Institut de la statistique du Québec.

GRENIER, A. (2007). « Les changements démographiques et le marché du travail : d'hier à aujourd'hui… et à demain », dans D.-G. Tremblay (dir.), *D'une culture de retraite vers un nouveau management des âges et des temps sociaux*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 47-64.

GUILLAUME, J.-F. (2009). « Les parcours de vie, entre aspirations individuelles et contraintes structurelles », *Informations sociales,* nº 156, p. 22-30.

GUILLEMARD, A.-M. (2002). « De la retraite mort sociale à la retraite solidaire », *Gérontologie et société,* nº 102, p. 53-66.

GUILLEMARD, A.-M. (2007). « Vers un nouveau management des âges et des temps sociaux en réponse au vieillissement de la population. Une perspective internationale », dans D.-G. Tremblay (dir.), *D'une culture de retraite vers un nouveau management des âges et des temps sociaux*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 15-31.

GUILLEMARD, A.-M. (2010). *Les défis du vieillissement*, Paris, Armand Colin.

KOHLI, M. (1989). « Le cours de vie comme institution sociale », *Enquête*, nº 5.

LESEMANN, F. et M. D'AMOURS (2006). *Vieillissement au travail, emplois et retraites*, Montréal, Saint-Martin.

LESEMANN, F. et M. D'AMOURS (2010). « Travailleurs âgés, travail « post-retraite » et régimes de retraite. Exclusion ou inégalités ? », dans M. Charpentier *et al.*, *Vieillir au pluriel. Perspectives sociales*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 393-412.

MARSHALL, K. et V. FERRAO (2007). « Participation des travailleurs âgés à la vie active », *Perspectives, Statistique Canada*, nº 75, p. 5-11.

MOULAERT, T., B. FUSULIER et D.-G. TREMBLAY (2009). *Travailler plus longtemps !? L'aménagement des fins de carrière en Belgique et au Québec*, Note de recherche nº 2009-1, ARUC-GATS, Téluq-UQAM.

SABA, T. (2010). « Promouvoir une stratégie viable en faveur d'un vieillissement actif », *Vie et Vieillissement*, vol. 8, nº 2, p. 31-38.

SCHELLENBERG, G. et Y. OSTROVSKY (2008). « Le casse-tête de la retraite : comment s'y retrouver », *Tendances sociales canadiennes, Statistique Canada*, 11-008, p. 36-49.

SCHELLENBERG, G., M. TURCOTTE et B. RAM (2005). « Le travail après la retraite », *Perspective, Statistique Canada*, nº 75-001-XIF, p. 15-19.

SCHETAGNE, S. (2007). « Le syndrome du compte à rebours », dans D.-G. Tremblay (dir.), *D'une culture de retraite vers un nouveau management des âges et des temps sociaux*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 111-126.

TREMBLAY, D.-G. (2010). *D'une culture de retraite vers de nouvelles fins de carrière ?*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

TREMBLAY, D.-G., M. LARIVIÈRE et A. CHAMAHIAN (2011). *Les parcours professionnels des infirmières au Québec : quelques éléments de compréhension du rapport au travail, de la conciliation emploi-famille et des choix de fin de carrière*, Note de recherche 2011-15, ARUC-GATS, Téluq-Uqam.

VIRIOT-DURANDAL, J.-PH. (2003). *Le pouvoir gris. Sociologie des groupes de pression de retraités*, Paris, Presses universitaires de France.

Quatrième partie

PERFORMANCE DANS DIVERS SECTEURS (SANTÉ ET CENTRES D'APPEL)

Tendances dans l'emploi et conditions de travail dans les soins de santé et l'assistance sociale[1]

Les secteurs public et privé à la croisée des chemins ?

Luc Cloutier

Au Québec, comme ailleurs au Canada ou dans d'autres pays, il ne fait aucun doute que la place du secteur privé dans le domaine des soins de santé est aujourd'hui une réalité incontournable. La présence combinée des secteurs public et privé dans ce type d'industrie signifie aussi qu'il peut y avoir des conditions de travail et d'emploi différentes. À cet égard, il semble y avoir peu d'études spécifiques comparatives entre ce qu'offre le secteur public sur ce plan par rapport à ce qui se pratique dans le secteur privé. Les quelques études que nous avons pu trouver sur le sujet examinent davantage les effets possibles des réformes entreprises dans les services de santé sur les conditions de travail des travailleurs touchés. Un rapport réalisé à ce sujet par l'Organisation internationale du travail (OIT) et qui date d'un certain temps (OIT, 1998) visait justement à éclairer la Réunion paritaire sur les conditions d'emploi et de travail dans les réformes du secteur de la santé. Les travaux de Polasky (1997) vont également dans ce sens, puisqu'elle analyse, à partir de trois cas (le Chili, l'Alberta et Los Angeles), les restructurations et les privatisations dans les services de santé et leurs répercussions possibles sur l'emploi, les salaires et les conditions de travail, notamment. Dans un document préparé pour le compte

1. À l'exception des résultats portant sur la présence des régimes de retraite et sur les horaires de travail, les données présentées dans cet article proviennent du fichier de microdonnées à grande diffusion de 2010 de l'Enquête sur la population active de Statistique Canada. Tous les calculs ainsi que l'utilisation et l'interprétation de ces données relèvent entièrement de l'auteur.

   Les données portant sur la présence des régimes de retraite et sur les horaires de travail sont tirées du fichier de microdonnées à grande diffusion de 2008 de l'Enquête sur la dynamique du travail et du revenu de Statistique Canada. Tous les calculs ainsi que l'utilisation et l'interprétation de ces données relèvent entièrement de l'auteur.

de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), Brito, Galin et Novick (2001) étudient entre autres les changements ayant pu se produire dans les conditions de travail au sein de l'industrie de la santé dans la foulée des réformes et des réorganisations menées dans certains pays au cours des années 1980 et 1990. Là encore, l'intérêt porte sur les conséquences de ces changements et non sur une comparaison spécifique des secteurs public et privé. Enfin, les réformes dans le domaine de la santé ayant conduit à augmenter la présence du secteur privé sont aussi regardées sous l'angle de leur effet dans les conditions de travail dans un article de Lethbridge (2004) publié dans la revue *Human Resources for Health*. Ce texte n'aborde toutefois que la situation des travailleurs du secteur public, sans la comparer avec celle du secteur privé. Cependant, un document de travail produit en 2002 par Brahami, Brizard et Audric porte cette fois-ci sur une comparaison entre le secteur public et le secteur privé français pour ce qui est de la rémunération. Il s'agit ici d'une étude visant à déterminer si le secteur public est en avance ou en retard sur deux regroupements dans le secteur privé : le lucratif et le non lucratif. Les heures de travail sont également considérées, mais là s'arrêtent les comparaisons. Toujours en France, une publication de la DARES[2] (Guignon et Vinck, 2003) comparait entre autres les secteurs public et privé dans le domaine des services de santé, mais sur le plan des horaires et de certaines conditions psychologiques de travail (charge mentale). Il reste que les études comparatives entre les secteurs public et privé dans l'industrie des soins de santé n'apparaissent pas être très fréquentes.

Ce texte qui a donc pour objectif d'éclairer davantage les différences potentielles entre ces deux secteurs dans le domaine de la santé au Québec. Il comporte quatre parties. Dans la première, nous traitons de l'importance et de la composition des soins de santé et de l'assistance sociale sur le marché du travail québécois. Il s'agit ici de situer l'évolution de l'emploi dans ce secteur et de voir la place qu'a prise le secteur privé au fil du temps. Par la suite, notre regard porte sur certaines caractéristiques des employés et des milieux de travail dans les services de santé, afin de mieux comprendre dans quel contexte les conditions de travail et d'emploi se trouvent. L'analyse distingue toujours les secteurs public et privé. La troisième partie dresse un portrait comparatif public/privé de ces conditions de travail dans les services de santé. En dernier lieu, les grands constats qui ressortent des résultats sont présentés, suivis d'une conclusion.

2. Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques.

1. IMPORTANCE DES SERVICES DES SOINS DE SANTÉ ET DE L'ASSISTANCE SOCIALE AU QUÉBEC ET COMPOSITION DE L'EMPLOI

Loin d'être marginale, l'industrie des soins de santé et de l'assistance sociale compte plus d'un demi-million d'emplois au Québec en 2010 (506 000[3]); elle occupe le deuxième rang à ce chapitre, avec 12,9 % de l'ensemble de l'emploi (tableau 1).

TABLEAU 1
Emploi selon l'industrie, Québec, 2010

	k	%	rang
Emploi total	**3 915,1**	**100,0**	
Agriculture	53,6	1,4	14
Foresterie, pêche, mines et extraction de pétrole et de gaz	30,1	0,8	16
Services publics	33,3	0,9	15
Construction	230,7	5,9	9
Fabrication	500,7	12,8	3
Commerce	637,6	16,3	1
Transport et entreposage	165,6	4,2	12
Finance, assurances, immobilier et location	235,9	6,0	8
Services professionnels, scientifiques et techniques	296,7	7,6	4
Services aux entreprises, relatifs aux bâtiments et autres	143,5	3,7	13
Services d'enseignement	257,8	6,6	5
Soins de santé et assistance sociale	506,0	12,9	2
Information, culture et loisirs	174,7	4,5	10
Hébergement et services de restauration	243,5	6,2	6
Autres services	166,5	4,3	11
Administrations publiques	238,9	6,1	7

Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*.
Traitement : Institut de la statistique du Québec.

3. Cette industrie comprend divers services, dont les cabinets de médecins, de dentistes et d'autres praticiens, les soins de santé à domicile, les hôpitaux et les établissements de soins infirmiers et de soins pour bénéficiaires internes. Elle comprend aussi les services reliés à l'enfance et à la jeunesse, les services pour la famille et les personnes âgées, les services communautaires d'alimentation, d'hébergement et d'urgence ainsi que les services de réadaptation professionnelle et de garderie.

Comme le montre la figure 1, l'emploi dans ce secteur a connu une ascension fulgurante depuis la fin des années 1990 jusqu'à l'an 2010. En effet, alors que l'industrie des soins de santé et de l'assistance sociale comptait en 1999 un peu plus de 350 000 emplois, elle voit ce nombre grimper de façon presque continue par la suite ; en 2002, le cap des 400 000 emplois est franchi et en 2006, celui des 450 000. Si l'on compare le creux survenu dans cette industrie en 1997 (330 800 emplois) avec le volume d'aujourd'hui (506 000), on constate une hausse impressionnante de 53 %. Mais ces tendances sont-elles exceptionnelles ou ne reflètent-elles que l'évolution générale de l'emploi ?

FIGURE 1

Évolution de l'emploi dans les soins de santé et l'assistance sociale, Québec, 1991-2010

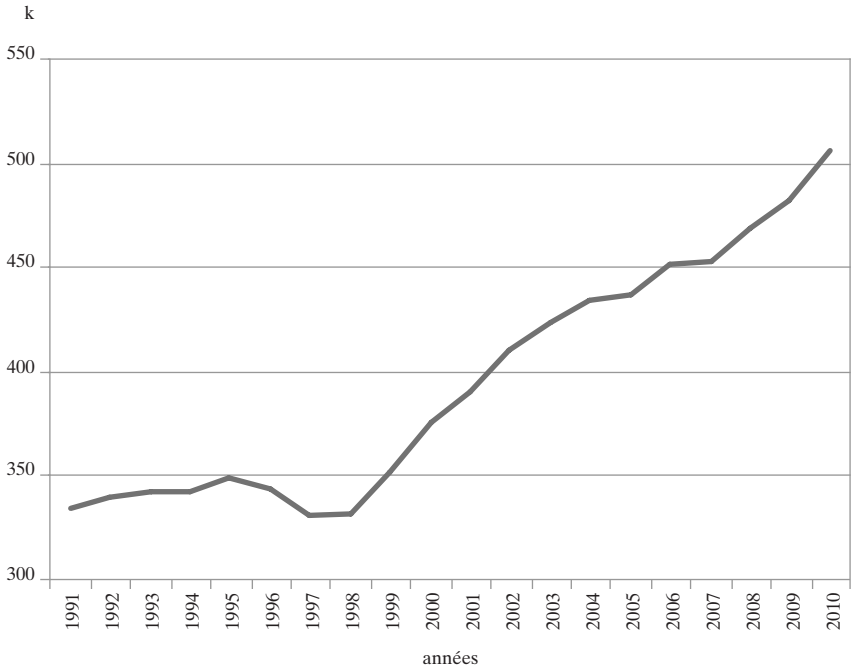
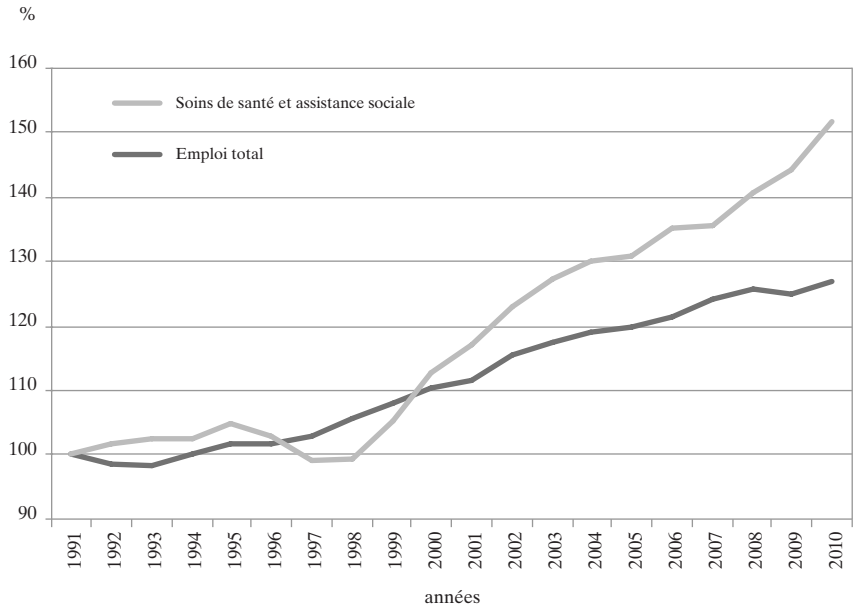


FIGURE 2
Évolution de l'indice de l'emploi dans les soins de santé et l'assistance sociale, Québec, 1991-2010 (1991 = 100)



La figure 2 permet de répondre à cette question. Comme on peut le voir, l'accroissement de l'emploi dans les soins de santé et l'assistance sociale au cours des années 2000 est beaucoup plus marqué que celui noté dans l'ensemble des secteurs d'emploi. En 2010, le volume de l'emploi dans cette industrie équivaut à 152 % de celui qu'on observait en début de période (1991), comparativement à seulement 127 % pour l'emploi total. Mais cette croissance a-t-elle profité essentiellement au domaine des services de santé ou encore à celui de l'assistance sociale ? Le tableau 2 montre que celle-ci a été plutôt profitable aux emplois de l'assistance sociale du domaine du droit, des services sociaux, de l'enseignement et de la religion, dont la part a presque doublé pour se fixer à 21 % en 2010. Ces emplois comprennent notamment les emplois d'éducatrices et d'aides-éducatrices à la petite enfance, qui ont connu un développement notable depuis la fin des années 1990 au Québec. Même si nous avons observé des hausses relativement marquées du personnel technique et de soutien en services de santé (Cloutier, 2011), c'est la croissance très limitée du personnel professionnel en santé, combinée à une augmentation très forte du côté des emplois de l'assistance sociale, notamment (*Ibid.*), qui explique la baisse prononcée de la part des services de santé dans l'industrie. Les emplois liés au service de garde sont en cause, puisque leur nombre s'est accru de plus de 150 % entre 1991 et 2010 (donnée non présentée).

TABLEAU 2

Répartition de l'emploi dans l'industrie des soins de santé et de l'assistance sociale selon le type de regroupement professionnel, Québec, 1991 et 2010

	1991	2010
	%	
Personnel professionnel, technique et assimilé, et de soutien des services de santé	50,7	42,9
Personnel paraprofessionnel du droit, des services sociaux, de l'enseignement et de la religion[1]	11,1	20,9
Autres professions de l'industrie des soins de santé et de l'assistance sociale	38,2	36,2

1. Comprend entre autres les techniciens juridiques, les travailleurs des services communautaires et sociaux et les éducatrices et aides-éducatrices à la petite enfance.

Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*.

Traitement : Institut de la statistique du Québec.

La hausse prononcée de l'emploi dans les soins de santé et de l'assistance sociale de même que les changements dans la composition professionnelle ne sont pas sans effet sur la part du secteur privé. En effet, comme le montre la figure 3, la proportion d'emplois de ce secteur dans les soins de santé et de l'assistance sociale s'est accrue continuellement tout au long des décennies 1990 et 2000, pour atteindre 45 % en 2009 et redescendre quelque peu par la suite. C'est donc dire qu'aujourd'hui, plus de 4 employés sur 10 dans cette industrie œuvrent dans le secteur privé. Le taux observé au Québec demeure cependant inférieur à celui de l'Ontario (55 %). Si nous tenons compte à la fois des employés du secteur privé et des travailleurs autonomes, la proportion d'emplois n'appartenant pas au secteur public dans l'industrie dépasse 50 % en 2010 au Québec (*Ibid.*). Cette plus grande place dans les soins de santé et l'assistance sociale s'explique par le fait qu'une forte proportion des travailleurs autonomes est constituée de médecins, et que ceux-ci constituent un contingent important.

En effet, le nombre de médecins recensés au Québec en 2009 (à l'exclusion des médecins résidents) était de 17 755 selon l'Institut canadien d'information sur la santé (2010). Ce chiffre représente donc 28 % de l'ensemble des travailleurs autonomes de l'industrie des soins de santé et de l'assistance sociale au Québec pour cette année-là.

FIGURE 3

Proportion des employés du secteur privé dans les soins de santé et l'assistance sociale, Québec et Ontario, 1991-2010

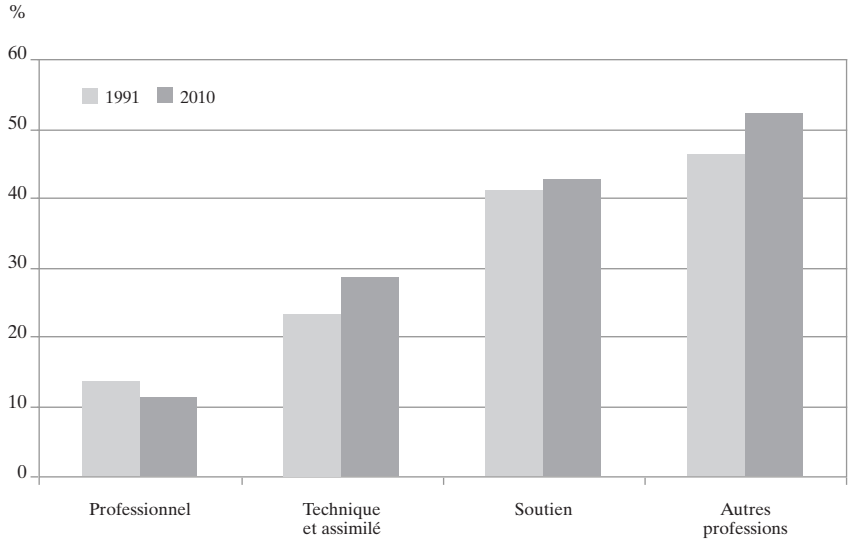
Il reste que cette lecture globale de la place du secteur privé cache des disparités considérables selon le groupe professionnel en cause. Ainsi, comme le révèle bien la figure 4, si nous considérons les professions propres aux services de santé (professionnel, technique et assimilé et soutien), nous constatons des taux d'employés du secteur privé très différents. Plus particulièrement, nous remarquons que la part du secteur privé augmente à mesure que le niveau de compétence du groupe professionnel diminue. En 2010, seulement 10 % des professionnels en santé, y compris les infirmières autorisées bachelières et techniciennes, travaillaient dans le secteur privé. Or, ce taux augmente à près de 30 % dans le cas des emplois techniques et dépasse 40 % pour ce qui est des emplois de soutien en soins de santé. Les autres professions de l'industrie montrent un taux supérieur à 50 %[4]. Les tendances sur le long terme dans les emplois des services de santé indiquent trois cas de figure : il y a une baisse de la présence du secteur privé chez les employés professionnels, un accroissement non négligeable du côté des emplois techniques et peu de mouvement du côté des employés de soutien.

4. Pour une présentation des principales professions de l'industrie des soins de santé et de l'assistance sociale, voir Cloutier, 2011, p. 10.

De façon générale, le secteur des soins de santé et de l'assistance sociale a connu un essor marqué pendant les années 1990 et 2000. Toutefois, comme on l'a vu, ce n'est pas le domaine des soins de santé qui en a le plus profité, mais bien celui de l'assistance sociale. En parallèle, la part du secteur privé s'est accrue dans ce dernier domaine d'activité. Toutefois, il convient de dire que les emplois salariés de niveau technique des services de santé sont également devenus plus présents dans le secteur privé. Si la présence de ce secteur demeure relativement forte chez les employés de soutien dans les services de santé, il reste que celle-ci demeure marginale chez les employés professionnels.

FIGURE 4

Part du secteur privé dans les professions directement liées à la prestation de soins de santé et dans les autres professions de l'industrie des soins de santé et de l'assistance sociale, Québec, 1991-2010



2. CARACTÉRISTIQUES DES EMPLOYÉS ET DES MILIEUX DE TRAVAIL DANS LES SERVICES DE SANTÉ

Au-delà de ces tendances, il convient de regarder certaines caractéristiques des travailleurs et des milieux de travail des services de santé dans les secteurs public et privé. Ce type d'analyse est pertinent, puisqu'il permet de mieux comprendre les différences potentielles entre ces deux secteurs sur le plan des conditions de travail, que nous analyserons dans la troisième section.

Sauf s'il y a une mention contraire, tous les résultats présentés dans la suite de cet article portent sur les employés (ils excluent donc les travailleurs autonomes) et concernent ceux qui travaillent directement dans la prestation des services de santé. Afin de disposer de résultats de qualité pour les secteurs public et privé, nous avons dû regrouper les catégories « professionnel » et « technicien ».

Sans grande surprise, les femmes sont fortement présentes dans les emplois des services de santé (voir le tableau 3). En 2010, plus de 80 % des employés du regroupement « professionnel et technique » sont de sexe féminin, tant dans le secteur public que dans le secteur privé. Toutefois, des différences importantes apparaissent pour ce qui est de la catégorie « soutien ». En effet, on compte plus de femmes, en proportion, dans le secteur privé que dans le secteur public (90 % contre 77 %). Ce résultat va aussi de pair avec le fait, comme on l'a vu, que le groupe « soutien » est celui qui a la plus forte fréquence d'employés du secteur privé (voir la figure 4).

TABLEAU 3

Part de l'emploi dans les services de santé chez les femmes, les personnes âgées de 25-44 ans ou de 45 ans et plus et chez les travailleurs ayant une formation postsecondaire ou universitaire, résultats selon le groupe professionnel et le secteur d'appartenance, Québec, 2010

	Secteur public %		Secteur privé %	
	Prof./techn.	**Soutien**	**Prof./techn.**	**Soutien**
Femmes	84,0	77,0	82,0	90,0
25-44 ans	55,0	43,1	50,8	46,0
45 ans et plus	34,3	50,9	33,9	38,4
Postsecondaire	58,8	74,0	73,4	63,7
Universitaire	37,3	5,2	19,3	4,5

Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*.
Traitement : Institut de la statistique du Québec.

Lorsque nous regardons la répartition des employés selon le groupe d'âge, nous constatons que l'effectif est généralement plus jeune dans le secteur privé que dans le secteur public. En effet, si la part des 45 ans et plus est sensiblement la même chez les professionnels et les techniciens, se situant à environ 34 %, celle des 25-44 ans est un peu plus élevée dans le secteur public (55 % contre 51 %) faisant en sorte que la proportion de jeunes, soit les 15-24 ans, est aussi plus forte dans le secteur privé (15 % contre 11 % ; données non présentées). Mais ce qui ressort surtout dans le tableau 3, c'est la part importante d'employés de

soutien du secteur public ayant 45 ans et plus (51 %) comparativement à celle dans le secteur privé (38 %). L'écart est considérable et révèle, pour ce groupe professionnel, une population beaucoup moins âgée dans ce dernier secteur.

Nous ne pouvons être surpris de voir que le personnel des services de santé a des qualifications relativement élevées compte tenu de la nature du travail accompli. Les résultats du tableau 3 confirment cette assertion, puisque la part d'employés possédant un niveau d'études postsecondaire ou plus va de 68 % (personnel de soutien dans le secteur privé) à 96 % (personnel professionnel et technique dans le secteur public). Toutefois, nous constatons des différences notables entre les deux secteurs. Le secteur public montre ainsi un profil éducationnel de plus haut niveau que celui du privé. Par exemple, chez les professionnels et les techniciens, presque 40 % des employés du secteur public possèdent un diplôme universitaire, soit environ deux fois plus que dans le secteur privé. Le personnel de ce dernier groupe détient d'ailleurs en grande majorité une formation de niveau postsecondaire se distinguant à cet égard du secteur public. Toujours dans le secteur public, les employés de soutien, à l'instar de leurs homologues professionnels et techniciens, sont davantage scolarisés que leurs confrères du secteur privé. En 2010, les trois quarts d'entre eux possèdent une formation postsecondaire, comparativement à moins de 65 % pour ce qui est du secteur privé.

Qu'est-ce qui pourrait expliquer que les employés du secteur public sont davantage scolarisés ? Dans le cas du personnel de niveau professionnel et technique, il est fort possible qu'il y ait une part d'employés de niveau professionnel plus élevée dans le secteur public, qui généralement détiennent une formation universitaire, et qu'il y ait à l'inverse une plus grande part d'employés de niveau technique dans le secteur privé, qui pour leur part ont généralement une formation de niveau postsecondaire. Cela serait cohérent avec le fait que le poids du secteur privé est d'un peu plus de 10 % chez les professionnels, mais qu'il est presque trois fois plus élevé pour le personnel technique (voir la figure 4). Dans le cas des employés de soutien, il se pourrait que le secteur privé emploie davantage de personnel ne nécessitant que des études secondaires ou moins, mais cela reste à vérifier. On peut dire également que la plus forte scolarisation dans le secteur public ne signifie pas pour autant que le personnel qui s'y retrouve occupe des postes exigeant un tel niveau d'études. Il n'y a pas ici de concordance systématique ente le niveau d'études détenu et les exigences du poste occupé, puisque les travailleurs peuvent être surqualifiés.

Par ailleurs, la durée de l'emploi est une mesure qui reflète l'ancienneté du travailleur dans l'entreprise où il travaille, peu importe qu'il ait changé d'emploi au sein de cette entreprise. Cette mesure reflète en partie la stabilité de l'emploi, mais aussi la mobilité du personnel. Ainsi, une faible durée d'emploi peut signifier que la personne est nouvellement entrée dans l'entreprise comme elle peut signifier que la personne a changé d'emploi pour une autre entreprise ou encore que l'emploi qu'elle occupait était d'une durée déterminée, souvent courte.

Le tableau 4 donne des résultats assez contrastés entre le secteur public et privé en matière de durée de l'emploi. Ainsi, nous constatons de façon générale que celle-ci est nettement plus élevée dans le secteur public que dans le secteur privé, et ce, pour les deux groupes professionnels retenus dans l'analyse. Chez les employés techniciens et professionnels du secteur public, 44 % ont une durée d'emploi de plus de 10 ans, alors que ce taux descend à moins de 25 % dans le secteur privé. En contrepartie, ce dernier secteur affiche une proportion d'employés ayant une durée d'emploi de moins de 5 ans beaucoup plus forte que celle du secteur public (55 % contre 40 %). L'avantage du personnel de soutien dans le secteur public sur le secteur privé se confirme tout autant. En effet, presque 6 employés sur 10 dans ce dernier secteur ont une durée d'emploi de moins de 5 ans, comparativement à moins de 4 personnes sur 10 dans le réseau public.

TABLEAU 4

Part de l'emploi dans les services de santé selon deux tranches de durée de l'emploi, la présence syndicale et la taille de l'établissement, résultats selon le groupe professionnel et le secteur d'appartenance, Québec, 2010

	Secteur public %		Secteur privé %	
	Prof./techn.	**Soutien**	**Prof./techn.**	**Soutien**
Moins de 5 ans de durée d'emploi	40,3	35,8	54,6	56,7
Plus de 10 ans de durée d'emploi	44,0	42,6	24,5	26,3
Syndiqué	89,3	94,3	44,7	38,8
Moins de 100 employés	15,7	18,7	70,6	77,9
100 employés et plus	84,3	81,4	29,2	22,1

Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*.
Traitement : Institut de la statistique du Québec.

Il y a donc de grands écarts entre les deux secteurs. Qu'est-ce qui peut expliquer une telle situation ? Évidemment, la question de l'âge joue ici, puisqu'elle influence positivement la durée de l'emploi. Mais comme nous l'avons vu (tableau 3), c'est surtout chez les employés de soutien qu'il y a des différences majeures entre les secteurs public et privé. Nous pourrions penser par ailleurs que la stabilité d'emploi, soit le fait d'avoir des emplois à durée indéterminée, est moins forte dans le secteur privé, mais cela semble moins probable étant donné que les services de santé sont toujours en forte demande. Il est possible que la mobilité professionnelle soit en cause, en particulier chez les employés de niveau professionnel et technique. L'attrait du secteur privé depuis un certain nombre d'années aurait peut-être incité ces derniers à quitter leur employeur du secteur public pour un nouvel employeur du secteur privé,

ce qui se traduit par une rupture dans leur durée d'emploi. Mais peu importe ; il y a, sur ce plan, des différences majeures entre les secteurs public et privé, et cela n'est pas sans conséquence sur les conditions de travail offertes.

Le tableau 4 révèle aussi des écarts très marqués entre les secteurs public et privé pour ce qui est de la présence syndicale. Ainsi, celle-ci demeure très forte dans le secteur public, avec des taux de 89 % et 94 % respectivement chez les employés professionnels et techniques et chez les employés de soutien. En comparaison, ces taux n'atteignent pas 50 % dans le secteur privé. Par ailleurs, on ne se surprendra pas de voir que les employés du secteur public des services de santé se trouvent nettement plus dans des établissements de plus grande taille que leurs homologues du secteur privé. Cela s'explique par le fait que le secteur public est constitué en grande partie d'établissements tels que les hôpitaux et les établissements de soins infirmiers et de soins pour bénéficiaires internes, tandis que le secteur privé se caractérise davantage par des cliniques privées, des laboratoires médicaux, des cabinets de médecins et de dentistes.

Ces résultats montrent qu'il y a beaucoup de différences entre le secteur public et le secteur privé en regard des caractéristiques des employés et des milieux de travail. Ces constats valent autant pour les professionnels et les techniciens que pour les employés de soutien. Que pouvons-nous dire maintenant sur le plan des conditions de travail de ces groupes professionnels des services de santé dans les secteurs public et privé ?

3. CARACTÉRISTIQUES DES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LES SERVICES DE SANTÉ

Les dimensions utilisées pour analyser les conditions de travail dans cet article sont le temps de travail, la stabilité d'emploi, la rémunération et la présence d'horaires de travail atypiques et de régimes de retraite.

On conviendra que le temps de travail et la stabilité de l'emploi sont des composantes incontournables des conditions de travail. À cet égard, le tableau 5 montre que le taux d'emploi à temps partiel est plus élevé dans le secteur privé que dans le secteur public. Ainsi, le quart des employés de ce dernier secteur, peu importe le groupe professionnel, déclarent travailler à temps partiel, soit moins de 30 heures par semaine. Ce taux grimpe à 30 % ou plus dans le cas du secteur privé. L'écart est le plus élevé chez le personnel de soutien (presque 8 points). Bien évidemment, ces différences se répercutent sur les heures de travail hebdomadaires moyennes, qui sont plus élevées dans le secteur public. Des écarts respectifs de 2,8 heures et 2,1 heures sont notés chez les professionnels/techniciens et le personnel de soutien. Ces chiffres incluent le temps supplémentaire rémunéré et non rémunéré afin de donner une lecture plus juste de la prestation de travail du personnel des services de santé. Sur une base annuelle, les professionnels et techniciens du secteur public

effectuent en moyenne 146 heures de plus que dans le secteur privé, tandis que le personnel de soutien dans le secteur public travaille 110 heures de plus en moyenne que dans le secteur privé[5].

TABLEAU 5

Part des emplois à temps partiel et des emplois permanents dans les services de santé et heures hebdomadaires moyennes[1], résultats selon le groupe professionnel et le secteur d'appartenance, Québec, 2010

	Secteur public %		Secteur privé %	
	Prof./techn.	**Soutien**	**Prof./techn.**	**Soutien**
Emplois à temps partiel	25,6	24,7	30,1	32,5
Emplois à temps plein	90,1	90,4	86,6	91,0
	h		**h**	
Heures hebdomadaires moyennes	35,3	33,9	32,5	31,8

1. Le temps supplémentaire rémunéré et non rémunéré est pris en compte.
Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*.
Traitement : Institut de la statistique du Québec.

La situation selon la stabilité de l'emploi révèle qu'il y a peu ou pas de différence entre les deux secteurs comparés. Ainsi, la part d'emploi permanent demeure très forte, aux alentours de 90 %, et ce, peu importe le groupe professionnel. Ces résultats ne sont guères surprenants étant donné la très forte demande qui existe dans les services de santé.

La question de la rémunération est toujours un aspect fort déterminant de la qualité des conditions de travail. À cet égard, comment se positionne le secteur public par rapport au secteur privé ? Les figures 5 et 6 donnent des résultats pour la rémunération horaire et la rémunération hebdomadaire[6].

On constate que la rémunération horaire moyenne est plus élevée dans le secteur public, peu importe le groupe professionnel (figure 5). En 2010, le gain horaire moyen est de 23,63 $ chez les professionnels / techniciens dans ce secteur, contre 20,16 $ chez ceux du secteur privé. Il s'agit ici d'un écart de

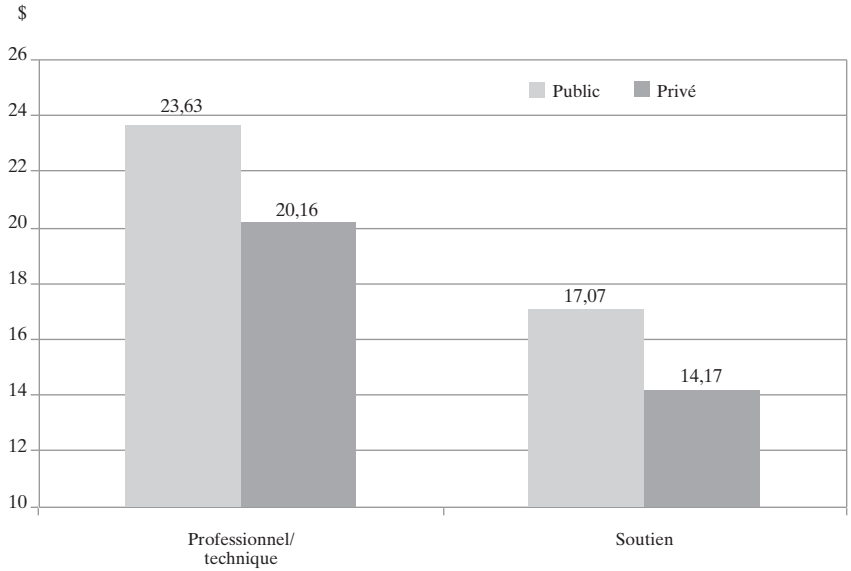
5. Ces données sont obtenues en multipliant le nombre d'heures hebdomadaires moyennes par 52,18 semaines.

6. La rémunération horaire est l'indicateur communément utilisé pour estimer la rémunération d'un emploi pour une heure de travail, alors que la rémunération hebdomadaire est un indicateur pertinent pour la mesure des gains d'emploi.

presque 3,50 $ l'heure. Du côté du personnel de soutien des services de santé, l'écart est un peu moins élevé (2,90 $), mais avantage toujours le secteur public, avec un taux horaire moyen de 17,07 $.

FIGURE 5

Rémunération horaire moyenne dans les services de santé, résultats selon le groupe professionnel et le secteur d'appartenance, Québec 2010



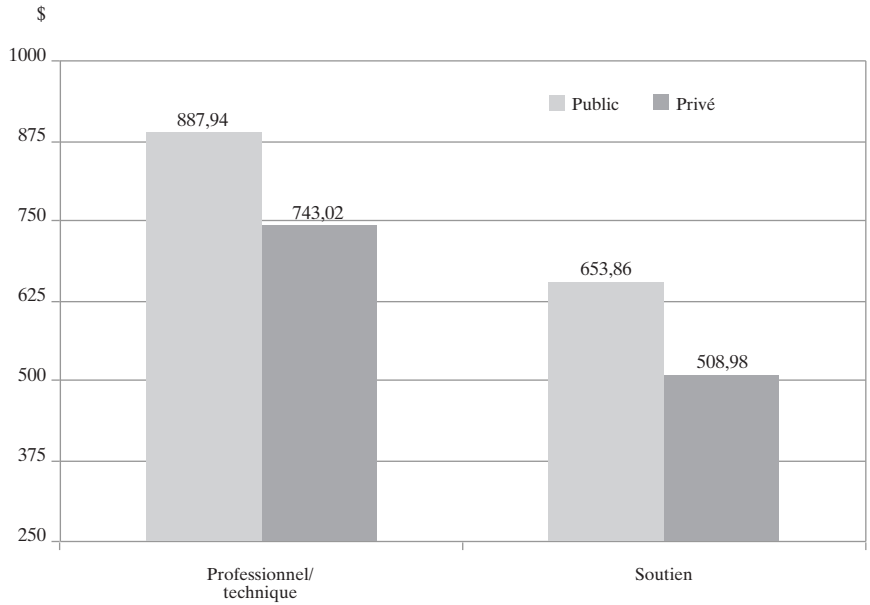
Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*.
Traitement : Institut de la statistique du Québec.

Lorsque l'on tient compte des heures de travail, la rémunération hebdomadaire moyenne des professionnels et techniciens se fixait à 887,94 $ en 2010, soit 145,00 $ de plus que ce qui est observé dans le privé[7] (figure 6). Cet avantage monétaire est par ailleurs du même ordre du côté du personnel de soutien du secteur public, dont la rémunération hebdomadaire s'établit à 653,86 $.

7. En faisant l'hypothèse que ces travailleurs occupent un tel emploi durant toute l'année, l'avantage salarial moyen sur une base annuelle serait de l'ordre 7 566,1 $, soit 145,00 $ multiplié par 52,18.

FIGURE 6

Rémunération hebdomadaire moyenne dans les services de santé, résultats selon le groupe professionnel et le secteur d'appartenance, Québec 2010



Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*.
Traitement : Institut de la statistique du Québec.

Comme l'indique le tableau 6, l'avantage salarial du secteur public exprimé en pourcentage s'accroît sur le plan de la rémunération hebdomadaire en raison du nombre d'heures travaillées plus grand dans le secteur public. Ainsi, l'écart public-privé passe de 14,7 % à 16,3 % chez les professionnels et techniciens, mais va de 17,0 % à 22,2 % dans le cas du personnel de soutien. L'augmentation supérieure dans ce dernier cas s'explique par un écart plus marqué du taux d'emploi à temps partiel entre les secteurs public et privé (voir le tableau 5).

Mais l'avantage salarial du secteur public ne se limite pas seulement aux gains hebdomadaires habituellement obtenus. En effet, sachant que le temps supplémentaire est une pratique fort courante dans le milieu des services de santé, on peut comprendre que cela affecte la comparaison entre le secteur public et le secteur privé sur le plan de la rémunération. Le tableau 6 montre qu'en considérant aussi les heures supplémentaires rémunérées, l'avantage salarial augmente dans le cas des professionnels et des techniciens. Celui-ci passe à 18 % dans l'hypothèse où le temps supplémentaire est payé à taux simple et à 19 % lorsqu'il est rémunéré à taux et demi. Même si du côté du personnel de

soutien ces scénarios n'ont pas d'effet, en raison d'une absence ou d'une faible présence du temps supplémentaire rémunéré, il reste que l'avantage salarial hebdomadaire y est toujours plus élevé. En résumé donc, les employés des services de santé se trouvant dans le secteur public bénéficient d'une meilleure situation que leurs homologues du secteur privé sur le plan de la rémunération.

TABLEAU 6

Écarts de rémunération (en %) entre le secteur public et le secteur privé dans les services de santé, résultats selon le groupe professionnel, Québec, 2010

	Écart public-privé (en %)	
	Professionnels / techniciens	**Soutien**
Rémunération horaire	14,7	17,0
Rémunération hebdomadaire	16,3	22,2
Rémunération hebdomadaire (incluant le temps supp. à taux simple)	18,2	22,3
Rémunération hebdomadaire (incluant le temps supp. à taux et demi)	19,1	22,4

Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*.
Traitement : Institut de la statistique du Québec.

Deux autres aspects pertinents peuvent être mis en perspective dans la comparaison public-privé sur le plan des conditions de travail : les horaires atypiques et la présence d'un régime de retraite. Comme nous le savons, la question des horaires de travail constitue un enjeu dans l'organisation du travail des services de santé, étant donné que ceux-ci doivent souvent être offerts en permanence. Par ailleurs, la présence de régimes de retraite de l'employeur peut différer de façon appréciable d'un emploi à l'autre dans le secteur privé, contrairement au secteur public où le régime de retraite de l'employeur couvre presque l'ensemble des établissements qui s'y retrouvent[8]. Le tableau 7 donne des résultats pour ces deux indicateurs pour l'ensemble des employés des services de santé dans les secteurs public et privé.

Nous constatons que la part des horaires atypiques est relativement du même ordre dans les deux secteurs, se situant dans un intervalle de 50-54 %. Cela indique donc qu'il y a un employé sur deux dans ces secteurs qui travaille selon un horaire autre que normal de jour. Ce taux demeure relativement élevé si nous le comparons à la moyenne d'ensemble, qui se fixe à près de 30 % (voir

8. On fait référence ici au RREGOP (Régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics).

Crespo et Rheault, 2011, p. 5). Les deux secteurs ne se distinguent pas sur ce plan. Par contre, en ce qui concerne le régime de retraite, on peut voir que la participation des travailleurs à un régime de l'employeur est presque étendue à l'ensemble du secteur public (93 % sont dans cette situation), tandis que ce n'est le cas que du tiers des employés dans le secteur privé. Il y a incidemment un avantage marqué des employés du secteur public quant à cet indicateur.

TABLEAU 7

Proportion d'employés des services de santé ayant un horaire atypique[1] ou bénéficiant d'un régime de retraite de l'employeur, résultats selon le secteur d'appartenance, Québec, 2010

	Secteur public %	Secteur privé %
Horaires atypiques	50,2	54,3
Régimes de retraite	92,6	32,7

1. Comprend notamment les postes de soir, de nuit, rotatifs, fractionnés, sur appel et les postes à horaire variable.

Source : Statistique Canada, *Enquête sur la dynamique du travail et du revenu.*

Traitement : Institut de la statistique du Québec.

3.1. Bref regard sur le niveau de la qualité de l'emploi dans les services de santé

L'analyse des conditions de travail qui précède repose sur une lecture effectuée une dimension à la fois. Or, il est possible de faire une lecture multidimensionnelle de certaines conditions de travail et de voir jusqu'où les secteurs public et privé se distinguent. Ainsi, à partir des travaux effectués par l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) au chapitre de la qualité de l'emploi (Cloutier, 2008), trois niveaux de qualité de l'emploi ont été proposés : faible, moyen et élevé (Cloutier, 2012). Ces niveaux tiennent compte de quatre dimensions des conditions de travail : la rémunération, les heures de travail, la qualification et la stabilité de l'emploi.

Les emplois de qualité faible ont comme caractéristiques à la base d'être peu rémunérés (moins de 15,00 $ l'heure). Ce sont également des emplois à temps partiel involontaire, de qualification faible, occupés par des travailleurs surqualifiés, temporaires ou exigeant de longues heures de travail. Les emplois de qualité moyenne sont de qualification élevée mais peu rémunérés, ou bien ils sont détenus par des travailleurs surqualifiés avec une bonne rémunération, ou ils sont de qualification faible mais bien rémunérés ou encore ils offrent une bonne rémunération mais sont temporaires ou exigent de longues heures de travail. Enfin, les emplois de qualité élevée offrent une bonne rémunération,

(15,00 $ et plus de l'heure), sont de qualification élevée, exigent des heures de travail normales ou sont à temps partiel volontaire et sont stables. Comment dès lors se comparent les secteurs public et privé en regard de ces trois niveaux de qualité de l'emploi ?

Nous constatons que les professionnels et les techniciens du secteur public occupent davantage des emplois de qualité élevée (voir la figure 7) que ce que nous observons dans le secteur privé (71 % contre 55 %). Les emplois bien rémunérés, stables, de qualification élevée, exigeant des heures normales de travail ou permettant le temps partiel volontaire sont donc plus répandus dans le secteur public. De son côté, le secteur privé compte une plus grande part de professionnels et de techniciens qui occupent des emplois de qualité moyenne (34 % contre 23 %). Comme ces emplois sont de qualification élevée, on peut présumer ici que d'autres facteurs entrent en jeu, tels que la rémunération, la stabilité et les heures de travail. Enfin, même si seulement un travailleur sur dix chez les professionnels et techniciens du secteur privé détient un emploi de faible qualité, il reste que ce taux est presque deux fois plus élevé que dans le secteur public.

FIGURE 7

Répartition de l'emploi dans les services de santé selon le niveau de qualité et le secteur d'appartenance, résultats pour les professionnels et les techniciens, Québec, 2010

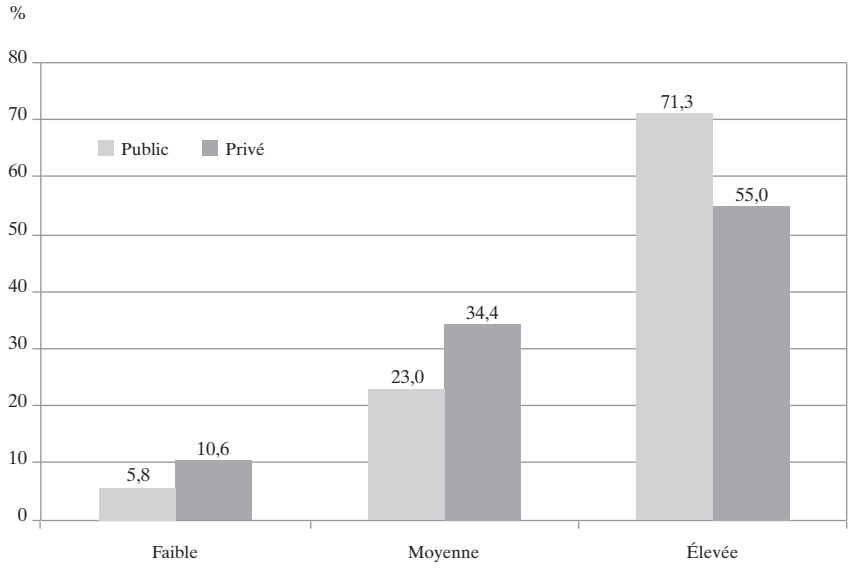
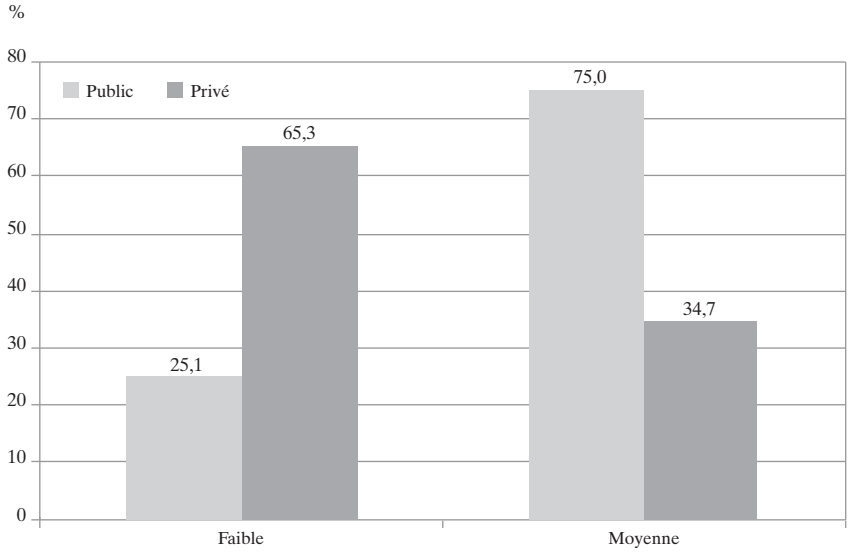


FIGURE 8

Répartition de l'emploi dans les services de santé selon le niveau de qualité et le secteur d'appartenance, résultats pour le personnel de soutien, Québec, 2010



Du côté du personnel de soutien, il y a là encore une situation plus favorable dans le secteur public, où les trois quarts des employés occupent un emploi de qualité moyenne[9]. Ce taux est nettement plus élevé que dans le secteur privé (35 %). D'ailleurs, dans ce dernier secteur, les deux tiers du personnel de soutien détiennent un emploi de faible qualité. En somme, ce qui semble distinguer en grande partie les deux secteurs, ici, c'est la rémunération plus forte accordée aux employés du secteur public, constat que nous avions déjà fait plus haut (voir la figure 5). Enfin, la question de la surqualification n'est pas à négliger, étant donné la forte proportion d'employés de soutien qui détiennnet une formation postsecondaire (voir le tableau 3), et ce, tant dans le secteur privé que dans le secteur public. Toutefois, il se peut que cette problématique soit plus aiguë dans le secteur public, puisqu'on y observe une plus grande proportion d'employés détenant un tel niveau de formation (73 % contre 64 %).

9. Selon la classification, le personnel de soutien ne peut pas se retrouver dans les emplois de qualité élevée, puisque le niveau de qualification élevée (technique, professionnel et gestionnaire) n'existe pas pour ce groupe professionnel.

CONCLUSION

L'analyse de l'évolution du secteur des soins de santé et de l'assistance sociale a permis de voir que celui-ci a pris beaucoup d'importance dans l'économie québécoise. Aujourd'hui, il se classe au deuxième rang des secteurs d'emploi, avec son demi-million d'emplois offerts. Nous avons vu que cette croissance exceptionnelle, si on la compare à l'ensemble de l'emploi, s'est surtout manifestée dans les emplois de l'assistance sociale et qu'en conséquence, la part des postes liés directement aux services de santé (professionnels, techniques et de soutien) a décliné sur la période 1991-2010. Si la présence du secteur privé dans l'industrie a augmenté au fil du temps, il reste que cela s'est fait de façon très variable dans les services de santé, lorsque nous considérons le groupe professionnel. À cet égard, nous avons observé une légère baisse de la part du secteur privé chez les professionnels, mais une augmentation non négligeable s'est produite du côté du personnel technique et assimilé. Peu de changements ont été notés du côté du personnel de soutien, mais il convient de noter ici que la part du secteur privé dans ce groupe demeure la plus forte (plus de 40 % en 2010) et décline à mesure que le niveau de compétence s'élève (environ 10 % chez les professionnels en 2010).

Au-delà de ce bref portrait de l'évolution de l'emploi dans les services de santé, notre analyse a fait ressortir clairement, à partir de certains indicateurs de conditions de travail, que les employés des services de santé se trouvant dans le secteur public ont une meilleure situation que ceux du secteur privé. Ce constat général vaut autant pour les professionnels et techniciens que pour le personnel de soutien. Plus particulièrement, nous avons noté que le travail à temps partiel est moins présent dans le secteur public, que la rémunération horaire moyenne y est plus avantageuse et qu'il y a un écart appréciable dans les gains hebdomadaires à la faveur des employés de ce secteur. De plus, cet avantage, dans le cas des professionnels et des techniciens, augmentait lorsque nous tenions compte du temps supplémentaire rémunéré. L'analyse a également fait ressortir que le secteur public offre nettement plus souvent un régime de retraite lié à l'emploi occupé et que, sur le plan des horaires atypiques de travail, il n'y a pas d'avantage marqué dans l'un ou l'autre secteur. Enfin, en considérant simultanément quatre grandes dimensions de la qualité de l'emploi (rémunération, stabilité, heures de travail et qualification), on a pu voir qu'il y a un net avantage des employés du secteur public par rapport à ceux du secteur privé.

Qu'est-ce qui pourrait expliquer cette meilleure situation dans le secteur public ? En nous basant sur les caractéristiques des employés et des milieux de travail analysés dans les services de santé, nous pouvons avancer certains facteurs explicatifs. Ainsi, notre analyse a fait ressortir que les travailleurs salariés sont plus âgés dans le secteur public pour ce qui est du personnel de soutien et que cela peut avoir un effet positif sur la durée de l'emploi et donc des conditions de travail offertes. Sur ce plan, nous avons bien vu que la durée d'emploi est beaucoup plus faible dans le secteur privé. Par ailleurs, les

résultats ont révélé que la formation universitaire est plus répandue dans le secteur public. De plus, la couverture syndicale demeure nettement plus élevée dans ce secteur et les employés qui en font partie se trouvent beaucoup plus fréquemment dans des établissements de plus grande taille. Sachant que tous ces facteurs sont susceptibles d'avoir une incidence positive sur les conditions de travail, l'avantage du secteur public semble déterminant ici. Une analyse contrôlant ces facteurs permettrait de voir s'il existe toujours un écart entre le secteur public et le secteur privé.

Finalement, notre étude des conditions de travail n'a pas tenu compte de leur évolution. Il serait intéressant d'en faire l'analyse afin de voir comment les écarts entre les secteurs public et privé se sont modifiés au fil du temps. Aussi, une comparaison avec d'autres régions du Canada, en particulier l'Ontario, serait pertinente afin de déterminer si les écarts sont plus ou moins marqués entre les deux secteurs comparés. Ces analyses et bien d'autres seront sûrement menées dans l'avenir, sachant que les services de santé sont appelés à se développer davantage en raison, notamment, du vieillissement de la population.

BIBLIOGRAPHIE

BRAHAMI, A., A. BRIZARD et S. AUDRIC (2002). *Les rémunérations dans les établissements de santé privés. Évolutions récentes et comparaisons avec l'ensemble du secteur hospitalier*, Paris, Ministère en charge de la santé.

BRITO, P., P. GALIN et M. NOVICK (2001). *Labour Relations, Employment Conditions and Participation in the Health Sector*, Genève, World Health Organization.

CLOUTIER, L. (2008). *La qualité de l'emploi au Québec, développements conceptuels et création d'une typologie. État actuel de la réflexion*, Québec, Institut de la statistique du Québec, 47 p.

CLOUTIER, L. (2011). « L'emploi dans les soins de santé et l'assistance sociale au Québec : tendances depuis les 20 dernières années », *Flash-Info*, vol. 12, nº 2, p. 5-11.

CLOUTIER, L. (2012). « Bien définir la qualité de l'emploi pour mieux comprendre l'état et l'évolution du marché du travail », dans P-A. Lapointe (dir.), *La qualité du travail et de l'emploi, au cœur des performances des entreprises et du développement durable des communautés*, Québec, Les Presses de l'Université Laval (à paraître).

CRESPO, S. et S. RHEAULT (2011). « Les horaires atypiques au Québec », *Données sociodémographiques en bref*, vol. 16, nº 1, p. 5.

GUIGNON, N. et L. VINCK (2003). « Les conditions de travail dans la fonction publique », *Premières synthèses,* nº 40.1

INSTITUT CANADIEN D'INFORMATION SUR LA SANTÉ – ICIS (2010). *Nombre, répartition et migration des médecins canadiens 2009*, Ottawa.

LETHBRIDGE, J. (2004). « Public sector reform and demand for human resources for health », *Human Resources for Health*, vol, 2, nº 15.

ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL – OIT (1998). *Conditions d'emploi et de travail dans les réformes du secteur de la santé*, Genève, Publications du Bureau international du travail.

POLASKY, S. (1997). « Restructuring and privatization of health care services : Selected cases in the Americas », dans G. Ullrich *et al.* (dir.), *Labour and Social dimensions of privatization and restructuring : Health care services*, Genève, International Labour Office.

Satisfaction au travail et conciliation vie professionnelle et vie privée

La parole aux jeunes infirmières et infirmiers d'un établissement hospitalier au Nouveau-Brunswick

Pier Bouchard et Sylvain Vézina[1]

On appréhende depuis déjà un bon moment l'inversion de la pyramide des âges et ses conséquences sur la société. Une proportion importante de la main-d'œuvre étant composée d'effectifs plus âgés, qu'adviendra-t-il au juste quand ces derniers prendront leur retraite ? Quelles en seront les répercussions sur la société ? La variable démographique apparaît donc déterminante dans le cadre d'un exercice de planification des ressources humaines, et ce, quel que soit le secteur d'activité en cause.

En ce qui concerne le secteur de la santé, non seulement devrons-nous conjuguer avec les nombreux départs à la retraite, mais en plus, on prévoit que le phénomène du vieillissement de la population se traduira par un accroissement de la demande de services. D'où la nécessité de se pencher dès maintenant sur le problème de disponibilité des professionnels de la santé et de voir à la mise en place de stratégies d'attraction et de rétention en milieu de travail. Il nous paraît donc indispensable d'effectuer des enquêtes auprès des infirmières et infirmiers[2] et des gestionnaires des établissements de santé afin de mieux comprendre les défis auxquels ils font face et les voies à envisager pour les relever.

1. Les auteurs tiennent à remercier Mylène Savoie pour son aide précieuse à la cueillette des données et à la réalisation des entrevues ainsi que Manon Cormier pour sa contribution à la rédaction.

2. Il est à noter que nous emploierons le terme « infirmière » dans le texte pour en faciliter la lecture, bien que quelques hommes aient participé à notre étude.

Dans ce contexte, nous avons mené une étude auprès du personnel du plus important centre hospitalier francophone du Nouveau-Brunswick, le Centre hospitalier universitaire Dr-Georges-L.-Dumont (CHU-DGLD). L'hôpital offre un ensemble de services de santé de base, spécialisés et tertiaires, appuyé d'une technologie de pointe. Dans cet établissement de 302 lits, on dénombre environ 2 000 employés, dont 692 infirmières immatriculées, en plus des 180 médecins qui y pratiquent. Cet établissement est affilié au Réseau de santé Vitalité, lequel a clairement affiché, au cours des dernières années, sa volonté « d'élaborer des pratiques et des stratégies pour répondre aux grands enjeux de l'organisation en matière de capital humain » (Réseau de santé Vitalité, 2010, p. 41).

Spécifions d'emblée que cette étude s'inscrit dans le cadre des travaux de l'Alliance de recherche Université-Communauté sur la gestion des âges et des temps sociaux (ARUC-GATS) et du Groupe de recherche et d'innovation sur l'organisation des services de santé (GRIOSS). L'analyse des données a été effectuée à partir d'une approche sur la gouvernance de la conciliation travail-famille, qui se veut une nouvelle approche centrée sur les acteurs qui permet d'analyser les effets de la gestion des ressources humaines et des services aux salariés sur la vie professionnelle[3].

Concrètement, nous examinerons avec attention les enjeux qui se posent à l'heure actuelle, et ce, dans la perspective du personnel infirmier et des gestionnaires des unités concernées. Nous tenterons de mieux connaître leurs attentes en ce qui a trait aux pratiques de gestion des ressources humaines ainsi qu'aux mesures et services offerts aux salariés. Plus précisément, nous tenterons d'examiner les questions de recherche suivantes :

- Quelles sont les attentes et réalités du personnel infirmier en rapport à son milieu de travail ?
- Est-ce que les pratiques en gestion des ressources humaines et les mesures de conciliation travail-famille peuvent influencer l'engagement et la satisfaction au travail des infirmières ?
- Quelles sont les pratiques en gestion des ressources humaines et les mesures de conciliation qui répondraient à leurs besoins ?
- Quels sont les éléments essentiels à inclure dans une stratégie de recrutement et de rétention du personnel infirmier ?

Dans le cadre de la présente enquête, nous avons réalisé des entrevues semi-dirigées avec 28 participants, soit 20 jeunes infirmières et 8 gestionnaires ou responsables des ressources humaines. Précisons que nous entendons par

3. Sur cette question, voir : Barrère-Maurison et Tremblay, 2009 ; Barrère-Maurisson et Tremblay, 2010.

« jeunes infirmières » les personnes de cette profession âgées de moins de 30 ans[4]. Il est important de préciser que les gestionnaires responsables des quatre unités qui ont participé à cette étude étaient disposés à expérimenter et à mettre en place de nouvelles pratiques en matière de gestion des ressources humaines et d'attraction / rétention du personnel infirmier.

La sélection des participants a été effectuée selon les critères suivants : proportion de jeunes professionnels à temps plein / temps partiel, hommes / femmes, conditions familiales variées, divers types d'horaires de travail, etc. Un tiers des infirmières consultées avaient le statut de parent ou allaient l'acquérir dans les prochains mois.

Dans les sections suivantes, nous présenterons les principaux résultats tirés de cette étude, mais d'abord, il y a lieu d'examiner brièvement le contexte provincial.

1. LES DÉFIS DU RECRUTEMENT ET DE LA RÉTENTION DANS UN CONTEXTE DE PÉNURIE DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Le ministère de la Santé du Nouveau-Brunswick, à l'instar de ses homologues des autres provinces canadiennes, s'inquiète de la pénurie actuelle et appréhendée des ressources professionnelles, en particulier du personnel infirmier. S'inspirant d'une étude de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) sur la pénurie de ressources humaines dans le domaine des soins infirmiers (Simoens, Villeneuve et Hurst, 2005), le ministère rappelle les facteurs qui contribuent à cette pénurie :

- une main-d'œuvre infirmière vieillissante ;
- le besoin croissant d'infirmières en raison du vieillissement des populations ;
- les nouvelles technologies qui élargissent la portée des conditions soignables ;
- le plus grand activisme chez les consommateurs ;
- le bassin d'effectifs qui diminue ou croît trop peu, puisque de moins en moins de jeunes embrassent la profession infirmière ;
- un plus large éventail de possibilités professionnelles dans des secteurs autres que celui des soins infirmiers ;
- le peu de valorisation sociale attachée aux soins infirmiers ;

4. Spécifions que nous nous sommes inspirés des travaux de Molgat pour approfondir la question des valeurs des jeunes. Selon cet auteur, il y a lieu de définir la jeunesse comme « une période de la vie où les transitions et les points tournants sont condensés et mènent de la dépendance à l'égard de la famille d'origine à l'indépendance financière et résidentielle, et vers la formation du couple et de la famille » (Molgat, 2010, p. 4).

- les perceptions négatives des conditions de travail des infirmières. (Gouvernement du Nouveau-Brunswick, 2009, p. 43).

Dans ce même rapport, le ministère de la Santé soutient que malgré une croissance de 10 % du nombre d'infirmières immatriculées de 2001 à 2007, il constatait déjà une rareté de ressources professionnelles. Selon ses propres projections présentées au tableau 1, la pénurie, déjà considérable en 2011, tendra à s'intensifier dans l'avenir.

TABLEAU 1
Prévision de l'offre en matière d'infirmières immatriculées et écarts prévus

ANNÉE	OFFRE	PLAGE D'ÉCART	
		–10 %	+10 %
2008	8 012	(97)	(119)
2009	8 012	(195)	(238)
2010	8 007	(296)	(362)
2011	8 012	(389)	(475)
2012	8 033	(467)	(571)
2013	8 077	(525)	(641)
2014	8 118	(585)	(715)
2015	8 159	(645)	(789)

Les chiffres entre parenthèses révèlent l'existence d'une pénurie selon un écart de plus ou moins 10 % en raison de la variation possible dans les départs à la retraite et autres départs naturels attendus.
Source : Gouvernement du Nouveau-Brunswick, 2009, p. 46.

De fait, tout indique que le nombre de diplômés en sciences infirmières sera insuffisant pour compenser les départs à la retraite, les congés de maladie et le roulement (*Ibid.*, p. 46). Comme la rareté de professionnels aura nécessairement un effet négatif sur l'accès et la qualité des soins de santé, il devient primordial de mettre en place, dès maintenant, des stratégies d'attraction et de rétention des professionnels de la santé. Selon le Comité consultatif canadien sur les soins infirmiers (CCCSI), la pénurie d'infirmières au Canada serait attribuable à leurs conditions de travail, notamment à « des problèmes de gestion des ressources humaines qui nuisent à la productivité maximale des infirmières aptes au travail (p. ex. un absentéisme marqué, la multiplication des heures supplémentaires, des taux élevés de travail à temps partiel) » (Comité consul-

tatif canadien sur les soins infirmiers cité par Institut canadien d'information sur la santé, 2007a). Ainsi, il est désormais reconnu que les conditions de travail de la profession, jugées difficiles, constituent un obstacle pour le recrutement dans ce domaine.

Dans ce contexte, il faut examiner plus attentivement les pistes de solution qui semblent prometteuses. Ainsi, dans un effort pour définir les contours de l'hôpital attractif, S. Stordeur et W. D'Hoore estiment qu'il devrait viser à « offrir aux employés un travail significatif et intéressant ; cultiver le potentiel de tous les employés ; encourager l'équilibre travail / famille ; placer aux postes clés les personnes qui excellent dans la gestion des personnes et des résultats ; reconnaître et valoriser les contributions individuelles ; communiquer un profil de comportement éthique et intègre » (Stordeur et D'Hoore, 2010, p. 14).

De son côté, l'Association des infirmières et infirmiers du Nouveau-Brunswick (AIINB) a relevé cinq éléments essentiels qui contribuent à un milieu de travail de qualité :

- gestion de la charge de travail : le nombre d'infirmières est suffisant pour dispenser des soins sécuritaires, compétents et conformes à l'éthique ;
- leadership infirmier : tous les niveaux de l'organisation sont dotés de dirigeantes infirmières compétentes qualifiées ;
- contrôle de la pratique : les infirmières ont la responsabilité, l'autorité et l'obligation de rendre compte de la pratique infirmière ;
- perfectionnement professionnel : l'organisation appuie et encourage une philosophie de l'apprentissage continu et favorise un milieu propice à l'apprentissage ;
- soutien organisationnel : la mission, les valeurs, les directives et la pratique de l'organisation appuient et valorisent les infirmières et la prestation de soins infirmiers appropriés et sécuritaires (Association des infirmières et infirmiers du Nouveau-Brunswick, 2005, p. 2).

De toute évidence, le milieu de travail évolue rapidement et les gestionnaires devront prendre en compte les valeurs de la nouvelle génération. Comme le spécifient les responsables du ministère de la Santé du Nouveau-Brunswick dans un document qui traitait de la planification des effectifs :

> L'éthique du travail, l'engagement et la fidélisation des employés changent : en raison des pénuries continues et croissantes de professionnels de la santé, il y a une preuve croissante selon laquelle le marché devient rapidement un « marché à l'avantage de l'employé ». On s'attend à ce que la façon dont la nouvelle génération d'employés souhaite travailler affecte grandement la prestation des soins de santé. Les employés seront moins prêts à travailler par quarts et à faire des heures supplémentaires à un niveau équivalent à celui du passé (Gouvernement du Nouveau-Brunswick, 2009, p. 43).

Le contexte actuel de vieillissement de la population et la nécessité de répondre aux nouvelles attentes des jeunes professionnels de la santé en matière de conciliation travail-famille conduisent donc les organisations et les pouvoirs publics à revoir leurs modes de gestion.

2. LES FACTEURS DE SATISFACTION AU TRAVAIL

Les infirmières interrogées ont souligné cinq principaux facteurs de satisfaction au travail, que nous présentons selon l'ordre de priorité qu'elles leur ont accordé :

1. Le climat de travail et le rôle clé des gestionnaires ;
2. L'horaire de travail ;
3. La charge de travail ;
4. Les possibilités de développement, la reconnaissance et l'avancement ;
5. La rémunération.

Tandis que certaines infirmières ont insisté sur un facteur de satisfaction en particulier, d'autres ont accordé une importance égale à deux ou même trois de ces facteurs de satisfaction.

2.1. Le climat de travail et le rôle clé des gestionnaires

Le climat de travail représente le principal facteur de satisfaction mis de l'avant par les infirmières interrogées. D'ailleurs, elles mentionnent que le maintien de bonnes relations avec leurs collègues et les gestionnaires de leur unité aurait un effet également sur leur motivation au travail. Elles précisent qu'un travail d'équipe de qualité permet d'accroître de façon significative l'efficacité de chacun et d'alléger la charge de travail. Aussi, pour les nouvelles recrues dans la profession, cela facilite leur intégration et les rassure.

Certaines infirmières tenaient à signaler le rôle crucial joué par les gestionnaires en matière de climat de travail. Cela expliquerait d'ailleurs les variations considérables observées d'une unité à l'autre quant à la satisfaction au travail. Aussi, le gestionnaire reconnu pour ses compétences de leadership et sa capacité à créer un sentiment d'appartenance dans son unité aurait plus de facilité à attirer de nouvelles recrues.

2.2. L'horaire de travail

La profession d'infirmière peut exiger de travailler selon des horaires atypiques et des heures prolongées. Il a été porté à notre attention que les infirmières en début de carrière semblent plus préoccupées que leurs aînées par la question de l'horaire de travail. De fait, la nouvelle génération de professionnels semble

accorder davantage d'importance à la qualité de vie au travail, au temps de loisirs et à la conciliation du travail et de la famille. Il n'est pas rare d'entendre de leur part des affirmations telles que : «*Je travaille pour me faire vivre, je ne vis pas pour travailler !*». Spécifions toutefois que les préférences quant au type d'horaire de travail peuvent varier d'un répondant à l'autre. Certains ont manifesté une préférence pour l'horaire dit «*four on, five off*», soit 4 jours de travail de 12 heures suivis de cinq jours de congé, estimant qu'il leur permet de consacrer plus de temps à leur vie privée. D'autres, généralement les mères de famille, privilégient un horaire de travail stable et un nombre réduit d'heures par jour, le plus commun étant le quart de huit heures, lequel leur assure une présence quotidienne auprès de leurs enfants.

2.3. La charge de travail

Les personnes interrogées s'entendent pour dire que la charge de travail est généralement lourde et qu'elle représente une source importante de stress pour les professionnels, ce que tendent à confirmer des recherches récentes sur le sujet[5]. Aussi, on s'inquiète du fait que les développements technologiques, en favorisant la réduction du temps d'hospitalisation, peut contribuer à l'accroissement de la charge de travail, les cas à traiter étant plus lourds que par le passé. La voie à favoriser, selon certaines d'entre elles, pour solutionner les situations les plus évidentes de surcharge, serait de réduire le ratio infirmière-patients en faisant davantage appel aux infirmières auxiliaires.

Par ailleurs, nous avons observé que la charge de travail peut varier considérablement d'une unité à l'autre en fonction de la nature du travail à accomplir ou encore de la disponibilité du personnel. Cela dit, les préférences varient chez les infirmières interrogées. Alors que certaines sont attirées par des unités où le rythme de travail est soutenu, d'autres, au contraire, ont une préférence pour un travail de nature plus routinier. En outre, certaines infirmières déplorent qu'on valorise davantage le travail effectué dans certaines unités, qui sont perçues comme étant plus achalandées ou encore comme présentant plus de défis que d'autres.

Enfin, mentionnons que la surcharge est souvent considérée en se référant uniquement aux responsabilités professionnelles. Or, selon certains auteurs, il faudrait la définir «comme étant le sentiment de ne pas pouvoir répondre adéquatement aux demandes conjuguées du travail, de la famille et des autres besoins personnels» (Duxbury et Higgins cité par Tremblay et Larivière, 2009a, p. 6). Conséquemment, toute mesure de rétention devrait considérer non seulement la charge de travail, mais également la question de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, qui devient un facteur critique dans la décision d'un employé de conserver son emploi (Gouvernement du Nouveau-Brunswick, s.d.).

5. Voir, à ce sujet, Bauman *et al.* (2001) ; Shields et Wilkins (2005).

2.4. Les possibilités de développement, la reconnaissance et l'avancement

On reconnaît généralement que le développement des compétences, le *feedback* sur la performance et la reconnaissance des employés sont sources de succès pour les organisations (Tremblay *et al.*, 2005). Or, les infirmières interrogées souhaiteraient se voir offrir davantage d'occasions de participer à des activités de perfectionnement professionnel. Il leur semblerait judicieux que des fonds additionnels y soient consacrés et que des mesures soient prises pour en faciliter l'accès (remboursement des frais d'inscription, aménagement de l'horaire de travail, temps libéré, etc.). D'ailleurs, les gestionnaires rencontrés accordent une grande importance au perfectionnement et en reconnaissent les effets positifs. Tous s'entendent toutefois sur l'existence d'obstacles significatifs en ce domaine, soit le manque de ressources humaines et financières.

Cette question du développement professionnel est souvent associée par les répondants à la reconnaissance par leurs supérieurs. Les infirmières se disent sensibles aux manifestations de reconnaissance à leur endroit et considèrent qu'elles ont des répercussions réelles sur leur satisfaction au travail. D'ailleurs, selon l'Institut canadien d'information sur la santé, les infirmières qui bénéficient du respect et de la reconnaissance afficheraient un taux d'absentéisme nettement plus bas (13,1 jours) que celles qui estiment ne pas avoir reçu un tel traitement (24,4 jours) (Institut canadien d'information sur la santé, 2008a). Bien que les infirmières rencontrées apprécient les mesures de reconnaissance qui ont été mises en place par l'employeur (plaque, épinglette, repas de Noël, cadeaux, etc.), elles sont d'avis qu'il y aurait lieu d'aller plus loin en ce domaine. Certaines infirmières précisent également que c'est d'une reconnaissance au quotidien de la part de leur gestionnaire d'unité dont elles ont besoin. Par ailleurs, il est intéressant de signaler que le personnel infirmier a mentionné être très touché par les marques de reconnaissance qui leur viennent des patients et de leur famille. « *Ça fait du bien de te faire dire que tu as fait du beau travail, que tu as changé quelque chose dans la vie de personnes malades… C'est très gratifiant !* ».

De plus, certains participants ont mentionné que l'employeur pourrait offrir davantage de possibilités d'avancement au sein de l'établissement, cet aspect étant également considéré comme un élément important à inclure dans un programme de reconnaissance.

2.5. La rémunération

En général, le salaire ne retient pas l'attention des infirmières à titre de facteur de satisfaction au travail, celui-ci se retrouvant en cinquième position. La littérature le confirme, puisqu'il semble, en effet, que les jeunes professionnels accordent une plus grande importance à l'équilibre travail-famille qu'à la question salariale. « Pour plusieurs travailleurs, l'équilibre entre la vie professionnelle et familiale constitue désormais un critère plus important que le salaire

dans le choix d'un nouvel emploi ainsi que pour la satisfaction professionnelle. » (Groupe de promotion pour la prévention en santé cité par Tremblay et Larivière, 2009a, p. 6)

Cela dit, on nous a mentionné l'existence de primes à l'emploi comme un incitatif intéressant en matière de recrutement. Certaines infirmières ont également indiqué que les nombreuses occasions de faire des heures supplémentaires sont une façon de bonifier leur salaire.

3. LES MESURES DE CONCILIATION TRAVAIL-VIE PERSONNELLE

Il ressort que les mesures de conciliation travail-vie personnelle ont un effet positif sur la satisfaction au travail. C'est pourquoi cette question gagne en importance, et ce, tant pour les employés que pour les organisations (Duxbury et Higgins, 2002 ; Chrétien et Létourneau, 2010). Dans la section qui suit, nous présenterons les opinions des infirmières en ce domaine et les mesures de conciliation qui répondent davantage à leurs besoins.

D'abord, comme nous l'avons déjà mentionné, toute stratégie en matière de recrutement-rétention gagnerait à inclure des mesures de conciliation emploi-famille. Ajoutons que ceci est particulièrement pertinent pour le personnel infirmier, qui comprend un fort pourcentage de femmes (96 % au Nouveau-Brunswick) (Institut canadien d'information sur la santé, 2008b), lesquelles accordent généralement une grande importance à leurs responsabilités familiales. Pourtant, comme le soulignent D.-G. Tremblay et M. Larivière (2009a), le milieu infirmier semble peu ouvert aux mesures d'aménagement du temps de travail pour des motifs familiaux, ce qui risque à terme d'aggraver les difficultés de recrutement et de rétention.

Voici quelques résultats généraux qui se dégagent de notre enquête en rapport à la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée :

- 6 infirmières sur 10 éprouvent des difficultés à concilier vie personnelle et vie professionnelle[6].
- La conciliation travail-famille devient une préoccupation majeure au moment d'avoir des enfants, la proportion étant de 100 % chez les répondants dans cette situation.
- La quasi-totalité des gestionnaires interrogés reconnaissent le défi que représente la conciliation.
- Le défi de l'accès à un service de garde a été fréquemment soulevé.

6. Cela tend à confirmer les travaux de certains auteurs. À ce sujet, voir : Tremblay et Larivière, 2009b, p. 45.

Les problèmes de conciliation seraient en grande partie reliés à l'horaire. Il a été question notamment de la fatigue occasionnée par la rotation des quarts de travail (jour et nuit) et leur durée (12 heures) rendant très limités les contacts avec les enfants lors des journées de travail[7]. L'horaire pose problème également lorsqu'il ne concorde pas avec celui du conjoint. Les infirmières ont aussi relevé des difficultés à obtenir des mesures d'accommodement (réduction des heures de travail, horaire flexible, etc.) pour mener à bien des projets personnels.

Par ailleurs, les gestionnaires interrogés se disent eux aussi préoccupés par le défi de la conciliation, notamment en ce qui concerne les infirmières ayant de jeunes enfants. Ils mentionnent le niveau de stress élevé de l'infirmière aux prises avec un enfant malade à la maison. Cette situation serait encore plus critique pour celles qui ne sont pas originaires de la région, car elles ne peuvent pas compter sur le soutien de leur famille.

À ce titre, il est intéressant de signaler l'existence d'une « corrélation entre le nombre élevé d'heures supplémentaires travaillées par les infirmières immatriculées du Nouveau-Brunswick, le stress et l'augmentation du taux d'absentéisme en raison de maladie et de blessure reliées à l'exercice de la profession » (Gouvernement du Nouveau-Brunswick, 2009, p. 45). De même, selon une analyse du taux d'absentéisme des infirmières, réalisée en 2005 à partir des données de l'Enquête sur la population active de Statistique Canada, le total des heures perdues (maladie ou traumatisme) aurait atteint 17,7 millions par année. Il est spécifié que cela correspond à 9 754 emplois d'infirmière à temps plein pendant toute l'année (Institut canadien d'information sur la santé, 2007b).

En fait, conscients du défi qui se pose, les gestionnaires interrogés souhaitent mettre en place des mesures de flexibilité pour favoriser un meilleur équilibre. Ils savent qu'en l'absence de mesures en ce sens, ils risquent de perdre des employés, qui quitteront leur emploi ou opteront pour un statut à temps partiel afin de mieux concilier leur vie personnelle et familiale avec leur activité professionnelle.

Dans la section qui suit, nous présenterons le point de vue des infirmières interrogées par rapport aux mesures susceptibles de mieux répondre à leurs besoins.

3.1. L'échange de quarts de travail entre collègues

Parmi les différentes mesures de conciliation discutées, l'échange de quarts de travail entre collègues serait la plus fréquemment employée. Cette pratique « informelle » de planification des horaires est jugée très efficace. À titre

7. « Dans le secteur de la santé, il est démontré que la fatigue accroît le risque d'erreurs tout en diminuant la performance et la satisfaction au travail des intervenants » (Rogers, Hwang et Scott ; Scott et *al.*, cité par Boivin, 2010, p. 48).

d'exemple, ce système permet à une infirmière de faire appel à une collègue pour la remplacer lorsqu'elle doit s'absenter pour rencontrer l'enseignant de son enfant. Par ailleurs, les gestionnaires se disent bien ouverts à cette méthode, en autant que les quarts de travail soient tous couverts.

3.2. L'horaire « quatre jours au travail – cinq jours en congé » (« *four on / five off* »)

Plusieurs jeunes infirmières sans enfants ont tendance à privilégier l'horaire « quatre jours au travail – cinq jours en congé ». Elles perçoivent d'ailleurs ce type d'horaire comme une mesure de conciliation. En effet, comme l'infirmière peut disposer de plusieurs journées de congé de suite, cette option présente un attrait pour les plus jeunes infirmières qui, en raison de la règle de l'ancienneté qui prédomine, éprouvent de grandes difficultés à obtenir des vacances à un moment de leur choix.

3.3. L'établissement de son propre horaire de travail (*self-scheduling*)

Le « *self-scheduling* » est une mesure de conciliation qui permet aux employés de participer à l'établissement de leur propre horaire de travail. Les opinions exprimées à l'égard de cette mesure étaient partagées : la moitié des participantes se disaient en faveur, tandis que l'autre moitié a émis des réserves. Précisons que certaines infirmières voient dans cette formule une possibilité de se donner une plus grande marge de manœuvre. Quant aux gestionnaires interrogées, elles doutent de la faisabilité d'une telle mesure, qui dépend de la taille de l'unité. Cela dit, les gestionnaires qui font exception et offrent à leurs infirmières une certaine flexibilité dans l'établissement de leur horaire de travail ont constaté un niveau élevé de satisfaction.

3.4. Le temps partiel volontaire

Le travail à temps partiel n'est pas considéré comme une réelle mesure de conciliation, puisque l'infirmière qui choisit d'emprunter cette voie devra renoncer aux avantages associés à un poste à temps plein. De plus, toute réduction des heures de travail aura des conséquences sur le salaire et les avantages sociaux, ce qui est une source de préoccupations pour plusieurs des infirmières ayant participé à notre étude. Il faut également considérer que le fait d'occuper un poste à temps partiel ne signifie pas nécessairement une réduction des heures supplémentaires. En effet, selon les répondants, en raison de la rareté du personnel, on peut difficilement refuser de faire des heures supplémentaires

lorsque la situation se présente. Qui plus est, l'accès aux postes à temps partiel est limité. Il peut s'écouler plusieurs mois avant que l'infirmière puisse obtenir le poste qu'elle désire.

3.5. Les quarts de travail plus courts

La réduction des heures de travail ne semble pas être une mesure concevable dans l'établissement étudié. D'abord, les infirmières, tout comme les gestionnaires, considèrent qu'il faut au minimum huit heures pour s'acquitter des tâches à accomplir dans un quart de travail. Ensuite, s'il est vrai que certaines unités permettent à des infirmières de faire des quarts de travail d'une durée de 8 heures au lieu de 12 heures, il faut comprendre que cette pratique ne serait pas possible dans toutes les unités.

3.6. La banque de temps accumulé

Les heures supplémentaires accumulées peuvent être soit rémunérées, soit comptabilisées dans une banque de temps. À première vue, l'accumulation du temps peut paraître intéressante, car elle permettrait de s'accorder des congés au besoin. Dans cette perspective, elle constituerait une mesure de conciliation avantageuse. Toutefois, elle n'est pas considérée comme telle, parce qu'il est généralement difficile, voire même impossible, de recourir au temps accumulé en raison du manque d'effectifs. Constatant qu'il ne sera pas possible de demander une journée de congé à l'avance, certaines infirmières attendent le matin même pour signaler leur intention de recourir à cette formule. La plupart d'entre elles hésitent toutefois à procéder ainsi, car elles savent que leurs collègues en subiront les conséquences. Ainsi, un nombre croissant d'infirmières a cessé d'accumuler des heures de travail, préférant les percevoir en salaire.

Encore là, les gestionnaires mentionnent qu'il est difficile d'autoriser les infirmières à transformer leur temps accumulé en congés, les limites d'effectifs ne le permettant pas.

3.7. Les services offerts aux employés

Les services offerts aux employés contribuent non seulement à la qualité de vie au travail, mais également à la conciliation travail-vie personnelle. Ils ont donc des effets bénéfiques sur la performance de l'organisation. Ainsi, dans un rapport publié en 2006, le Conseil des ressources humaines du secteur de la santé de la Nouvelle-Écosse affirmait ceci :

> *On-site convenience services such as dry cleaning, banking, pharmacy, and photo development, help employees in their day-to-day activities. Other examples include offering discount tickets for entertainment to encourage recreational activities* […] *On-site childcare centers have also been shown to be effective in reducing absenteeism and saving money* (Friedman cité par Speigel, 2006, p. 60).

Ainsi, voyons plus précisément l'évaluation que les infirmières interrogées font des cinq services suivants : le service de loisir, le programme d'aide aux employés, le service alimentaire, le transport et les services liés au domicile.

Les services de loisir semblent très appréciés par la majorité des répondants. L'accès au « gymnase » en milieu de travail est considéré comme un facteur de conciliation travail-vie privée et les activités proposées, telles que la « zumba » et le « spinning », semblent très populaires. Celles-ci sont perçues comme un moyen efficace de combattre le stress. On déplore cependant le fait que ces activités soient offertes à des moments bien précis qui ne concordent pas toujours avec les horaires de travail de certaines infirmières.

Le programme d'aide aux employés bénéficie d'une bonne réputation et est très apprécié par les personnes qui y recourent. Toutefois, il reste méconnu par les plus jeunes infirmières, ce qui est bien dommage, puisqu'il s'agit là d'une mesure qui a fait ses preuves et, comme le souligne le ministère canadien des Ressources humaines et du Développement des compétences, il peut présenter de nombreux avantages tels qu'une réduction du taux d'absentéisme et des coûts associés aux problèmes de santé, une plus grande motivation et satisfaction au travail, une productivité accrue, etc.

Quant au service alimentaire, les participants étaient critiques à l'endroit des menus, de la qualité des repas et des heures d'ouverture de la cafétéria. Par ailleurs, certaines infirmières souhaiteraient avoir accès à un espace dans leur unité, où elles pourraient prendre leurs repas. Elles soulignent l'effet positif qui en découlerait sur l'esprit d'équipe et la gestion du stress.

Plusieurs infirmières ont soulevé la question du transport, de l'accès au stationnement en particulier, comme étant un problème à résoudre. Il semble, en effet, que le nombre limité de places de stationnement soit un facteur de stress. Elles ont mentionné leurs difficultés à commencer leur quart de travail à l'heure en raison des problèmes d'accès au stationnement. Cela crée des tensions à la fois entre elles, avec leurs gestionnaires et, souvent, avec les patients, qui eux aussi arrivent parfois en retard et déplorent que ce problème demeure en suspens. Outre un projet d'agrandissement du stationnement, les infirmières fournissent de nombreuses pistes de solution, comme le covoiturage, l'option du vélo, l'amélioration du service de transports en commun, l'instauration d'un système de navette et la généralisation du service de « taxi » actuellement offert lorsqu'il y a une tempête.

Enfin, les infirmières accueilleraient très favorablement une mesure relative aux services à domicile, comme des rabais pour les services d'entretien et de traiteur, permettant ainsi de mieux concilier la vie professionnelle et la vie privée.

4. LES MESURES DE RECRUTEMENT ET DE RÉTENTION

Nous avons souligné, au début de cet article, les enjeux actuels et futurs de recrutement et de rétention du personnel infirmier. Toutefois, la très grande majorité des participants à l'étude est d'avis que leur organisation n'est pas suffisamment « proactive » pour attirer et retenir les infirmières.

Bien que les infirmières rencontrées reconnaissent que des efforts ont été faits en matière de recrutement (bourses d'étude, primes à l'embauche et sessions d'information), il serait également nécessaire, à leurs avis, de prendre des mesures spécifiques pour la rétention du personnel. De fait, spécifions que les gestionnaires sont particulièrement préoccupés par la nécessité d'agir en matière de recrutement, en raison du départ à la retraite appréhendé de plusieurs infirmières.

On nous a mentionné l'établissement de certaines mesures : la mise sur pied d'un programme de recrutement et d'un comité responsable de sa mise en œuvre ; l'adoption d'une nouvelle formule d'entrevues, qui permettra de mieux diriger les nouveaux candidats vers des unités qui leur conviennent ; le déploiement d'une stratégie de séduction à l'intention des futurs professionnels, fondée sur l'information, l'accueil et la valorisation de la profession ainsi que sur des meilleures conditions de travail.

Seule l'adoption récente d'un programme de mentorat, qui comprend une formation de cinq à six semaines, peut être reconnue comme une mesure de rétention. Toutefois, elle est d'abord considérée comme une piste prometteuse pour attirer les jeunes qui recherchent un encadrement de qualité susceptible de faciliter leur intégration en milieu de travail.

Les nouvelles pratiques de mentorat mises en place dans cet établissement nous semblent innovatrices. D'ailleurs, cet hôpital rejoint en cela l'émergence d'un mouvement national. Comme le mentionne S. Maltais, une étude financée par Santé Canada et menée par la Fédération canadienne des syndicats d'infirmières et infirmiers a révélé que

> […] plusieurs nouveaux diplômés ne se sentent pas préparés au milieu de travail et pensent que les attentes sont trop grandes au moment où ils commencent à travailler. Une meilleure orientation et le mentorat par le personnel infirmier d'expérience sont les solutions clés mentionnées pour aider les nouveaux diplômés à faire la transition et à s'intégrer au milieu de travail. (Maltais, s.d., p. 2).

CONCLUSION

J. Maxwell affirme que dans une culture du travail où nous sommes appelés à faire plus avec moins, le temps est venu de trouver des solutions afin de s'assurer que les employés ont suffisamment de souplesse dans leur milieu de travail pour pouvoir remplir leurs responsabilités familiales sans pour autant que cela les conduise à l'épuisement (Maxwell, 2011, p. 11).

Les constats de notre étude appellent l'adoption de mesures de conciliation travail-famille qui auraient des effets positifs sur la satisfaction au travail. Plus globalement, il faudrait s'appuyer davantage sur certains principes de gestion : inclusion, flexibilité, formation continue, gestion participative et collaboration entre les différentes professions. Les pratiques de gestion des ressources humaines sont à réinventer. Il est impératif de prendre en compte les attentes des jeunes professionnels, qui s'attendent à ce que la culture organisationnelle reflète leurs valeurs. Pour leur part, les gestionnaires de l'établissement sont conscients de la nécessité d'améliorer la qualité de vie au travail des employés actuels pour favoriser leur rétention. Il est important également de voir à améliorer la communication, et ce, à divers niveaux : relations entre les gestionnaires et les employés, entre les gestionnaires des diverses unités, entre les gestionnaires et leurs supérieurs, etc. Une réelle volonté de travailler davantage dans le sens d'un projet commun et d'une vision à plus long terme semble exister.

D'ailleurs, il est intéressant de constater que certains spécialistes de gestion sont à revoir les modèles en gestion des ressources humaines pour y inclure de nouvelles variables désormais incontournables, telles les stratégies d'attraction et de rétention. Comme en font mention B. Fabi *et al.* (2009), certaines pratiques de gestion des ressources humaines ont un effet bénéfique sur la satisfaction au travail, l'engagement de l'employé envers l'organisation et sa fidélisation. Le modèle de gestion des ressources humaines à promouvoir doit donc comprendre les éléments suivants : leadership, communication et participation, accueil et intégration, formation et développement, organisation du travail, mesures de conciliation travail-vie personnelle, rémunération et avantages sociaux, évaluation de la performance, caractéristiques de l'emploi (Fabi *et al.*, 2009, p. 23)[8].

Pour terminer, comme le soulignent des participants à l'étude, il est important de se préparer dès maintenant à relever le défi de la compétition interorganisationnelle, interprovinciale et internationale. À ce titre, les gestionnaires sont appelés à jouer un rôle essentiel en mettant en place des stratégies novatrices et une culture de collaboration au sein de leur organisation, mais ils

8. Pour approfondir le sujet, voir Fabi *et al.*, 2009 ; Fabi et Lacoursière, 2009.

devront, pour y arriver, disposer de la marge de manœuvre et des ressources nécessaires. Les défis sont de taille, mais les conséquences qui nous guettent si nous tardons à agir sont inquiétantes et forcent à l'action.

BIBLIOGRAPHIE

ASSOCIATION DES INFIRMIÈRES ET INFIRMIERS DU NOUVEAU-BRUNSWICK (2005). « Énoncé : Cadre pour un milieu de travail de qualité pour les infirmières immatriculées », juin, <http://www.aiinb.nb.ca/PDF/position-statements/Framework %20Quality %20Professinal %20Practice %20Env %20FR.pdf>, consulté le 17 mai 2011.

BARRÈRE-MAURISON, M.-A. et D.-G. TREMBLAY (2009). *Concilier travail et famille, le rôle des acteurs France-Québec*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

BARRÈRE-MAURISSON, M.-A. et D.-G. TREMBLAY (2010). « La conciliation travail-famille entre gouvernance et gouvernements : quels enjeux, quels outils ? Une introduction », *Revue Interventions économiques*, nº 41, <http://interventionseconomiques.revues.org/396>.

BAUMAN, A. *et al.* (2001). *Engagement et soins : les avantages d'un milieu de travail sain pour le personnel infirmier, leurs patients et le système*, Ottawa, Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé, <http://www.fcrss.ca/Migrated/PDF/pscomcare_f.pdf>, consulté le 15 octobre 2011.

BOIVIN, D.B. (2010). « Comment réduire les effets négatifs du travail de nuit sur la santé et la performance ? », *Gestion*, vol. 35, nº 3, p. 47-52.

CHRÉTIEN, L. et I. LÉTOURNEAU (2010). « La conciliation travail-famille : au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place », *Gestion,* vol. 35, nº 2, p. 53-61.

DUXBURY, L. et C. HIGGINS (2002). *Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle : Rapport final*, Division de la santé des collectivités, Santé Canada, <http://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/work-travail/report1/index-fra.php#resume>.

FABI, B. et R. LACOURSIÈRE (2009). « La performance RH : au cœur du pouvoir d'attraction de l'organisation », *Effectif*, vol. 12, nº 1, <http://www.portailrh.org/effectif/fiche_campusrh.aspx ?p=406926>.

FABI, B. *et al.* (2009). « Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation », *Gestion*, vol. 34, nº 4, p. 21-29.

GOUVERNEMENT DU CANADA (s.d.). *Gestion du stress lié au travail et à la vie personnelle (programmes, politiques et pratiques)*, Ottawa, Travail, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, <http://www.rhdcc.gc.ca/fra/pt/psait/ctv/ppp/04gestion_stress_travailvie.shtml#ee>.

GOUVERNEMENT DU NOUVEAU-BRUNSWICK (s.d.). *Conditions de travail souples*, Moncton, Gouvernement du Nouveau-Brunswick, <http://www.gnb.ca/0012/womens-issues/wg-es/tools/pdf/flexiblework-f.pdf>.

GOUVERNEMENT DU NOUVEAU-BRUNSWICK (2009). *Mise à jour de l'offre et de la demande des ressources humaines en santé 2008-2015*, Moncton, Ministère de la Santé, Bureau du sous-ministre délégué, Planification des effectifs du secteur

de la santé, <http://www.gnb.ca/0051/pub/pdf/2011/Mise %20à %20jour %20 de %20l'offre %20et %20de %20la %20demande %20des %20ressources %20 humaines %20en %20santé %202008-2015.pdf>, consulté le 2 novembre 2011.

INSTITUT CANADIEN D'INFORMATION SUR LA SANTÉ (2007a). *Infirmières à temps partiel, désir de travailler à temps plein, que savons-nous ?*, Ottawa, ICIS, <http://secure.cihi.ca/cihiweb/fr/zion_20070815_f.html>.

INSTITUT CANADIEN D'INFORMATION SUR LA SANTÉ (2007b). *L'absentéisme chez les infirmières – Que savons-nous ? Comment se comparent-elles ?*, Ottawa, ICIS, <http://secure.cihi.ca/cihiweb/fr/zion_20071017_f.html>.

INSTITUT CANADIEN D'INFORMATION SUR LA SANTÉ (2008a). *La satisfaction et le respect au travail… Quel est leur lien avec le taux d'absentéisme chez le personnel infirmier ?*, Ottawa, ICIS, <http://secure.cihi.ca/cihiweb/fr/zion_20080229_f.html>.

INSTITUT CANADIEN D'INFORMATION SUR LA SANTÉ (2008b). *Infirmières réglementées : tendances, 2003 à 2007*, Ottawa, ICIS, <http://secure.cihi.ca/cihiweb/products/nursing_report_2003_to_2007_f.pdf>, consulté le 2 novembre 2011.

MALTAIS, S. (s.d.). *De la recherche à l'action : solutions appliquées en milieu de travail infirmier*, Moncton, Syndicat des infirmières et infirmiers du Nouveau-Brunswick, Document interne.

MAXWELL, J. (2011). « L'équilibre entre le travail et la famille : trouver la bonne mesure », *Management Secteur Public*, vol. 22, nº 2, p. 11-12.

MOLGAT, M. (2010). *Les valeurs des jeunes au Canada*, Rapport de recherche, Projet de recherche sur les politiques, Ottawa, Gouvernement du Canada, <http://www.horizons.gc.ca/doclib/2010-0016-fra.pdf>, consulté le 5 juin 2011.

RÉSEAU DE SANTÉ VITALITÉ (2010). *Rapport annuel 2009-2010*, Bathurst, Réseau de santé Vitalité, <http://www.santevitalitehealth.ca/pdf/RapportAnnuel20102011web.pdf>, consulté le 1er décembre 2011.

SHIELDS, M. et K. WILKINS (2005). *Enquête nationale sur le travail et la santé du personnel infirmier de 2005, résultats*, Ottawa, Statistique Canada/Institut canadien d'information sur la santé, <http://www.hc-sc.gc.ca/hcs-sss/alt_formats/hpb-dgps/pdf/pubs/2005-nurse-infirm/2005-nurse-infirm-fra.pdf>.

SIMOENS, S., M. VILLENEUVE et J. HURST (2005). « Tackling nurse shortage in OECD countries », *OECD Health Working Papers*, nº 19, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/172102620474>.

SPEIGEL, L. (2006). *The Nova Scotia Health Recruitment & Retention Study*, Halifax, Health Care Human Resources Sector Council, <http://cord.acadiau.ca/tl_files/sites/cord/resources/Documents/NovaScotiaRecruitmentandRetentionReport.pdf>, consulté le 22 novembre 2011.

STORDEUR, S. et W. D'HOORE (2010). *Attraction, rétention, implication des infirmières et qualité des soins*, HAS, Séminaire qualité de vie au travail, diapositive nº 14, <http://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2010-11/20101021_diaporama_stordeur.pdf>, consulté le 4 octobre 2011.

TREMBLAY, D.-G. et M. LARIVIÈRE (2009a). *La conciliation emploi-famille dans le secteur de la santé au Québec. Le soutien organisationnel fait-il défaut aux infirmières ?*, Télé-université, Université du Québec à Montréal, <http://benhur.teluq.uquebec.ca/SPIP/aruc/IMG/pdf_NR09-06-ARUC.pdf>.

TREMBLAY, D.-G. et M. LARIVIÈRE (2009b). « L'articulation emploi-famille dans le secteur infirmier au Québec. Une conciliation possible ? », *Éthique publique*, vol. 11, nº 2, <http://ethiquepublique.revues.org/100>.

TREMBLAY, M. *et al.* (2005). « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », *Gestion,* vol. 30, nº 2, p. 69-78.

Concilier performances sociales et économiques
Le cas des centres d'appels

Xavier Pierre et Diane-Gabrielle Tremblay

Ce chapitre traite de performance en montrant la conciliation possible entre finalité économique et finalité sociale dans des entreprises pourtant réputées difficiles à l'égard de la satisfaction de leurs employés.

Le nombre d'organisations publiques (Pupo et Noack, 2009) ou privées qui utilisent le modèle organisationnel des centres d'appels pour gérer les relations avec les clients est en forte augmentation, soit parce qu'on le juge efficace pour fidéliser la clientèle (Batt, 2000), ou parce qu'il permet de réduire les coûts (D'Cruz et Noronha, 2006). Intégrés au sein des organisations, sous-traités, implantés sur le marché intérieur ou délocalisés, les centres d'appels s'étendent sur le globe, au point qu'on parle d'un mouvement de « *callcenterisation* » (Huws, 2009). Ils constituent une part de plus en plus importante des emplois dans certaines régions. Au début des années 2000, ils représentaient 1 million de personnes au Royaume-Uni (Paul et Huws, 2002), et 250 000 personnes en France (Robert, 2002). Selon Lanciano-Morandat, Nohara et Tchobanian (2009), le nombre d'organisations ayant recours à des centres d'appels va continuer à croître au fur et à mesure qu'ils incorporeront de nouvelles fonctions, des secteurs d'activité plus nombreux, et que le modèle se diffusera aux petites et moyennes entreprises. Les centres d'appel sont aussi parfois considérés comme des outils de développement économique avantageux, notamment dans des régions touchées par des pertes d'emplois dans certains secteurs (Pierre et Tremblay, 2011). Ainsi, ils sont occasionnellement plébiscités et soutenus dans leur implantation par des gouvernements[1]. Par ailleurs, en tant

1. On pouvait lire, dans le *Figaro* du 15 février 2009, qu'une filiale de Philips doit être fermée sans délai à Dreux (France). Cette entreprise emploie 212 salariés pour fabriquer des téléviseurs à écran LCD. Le ministre de l'Industrie se veut rassurant en ce qui concerne le replacement des salariés, indiquant qu'un centre d'appels sera implanté dans la région, ce qui créera de nouveaux emplois accessibles aux personnes ayant perdu le leur.

que consommateurs, rares sont ceux d'entre nous qui n'ont pas eu d'expériences heureuses ou moins heureuses avec un centre d'appels. Ainsi, ils sont un champ intéressant pour les chercheurs en sciences de la gestion, car ils représentent un phénomène sociétal actuel intégré dans notre quotidien.

Les gestionnaires des centres d'appels, où qu'ils se trouvent, font généralement face à deux principaux problèmes de gestion des ressources humaines : le manque d'implication des agents et la forte rotation du personnel. Il n'est pas rare que le taux de renouvellement (*turnover*) avoisine 70 % ou plus dans certains d'entre eux (Tyagi, 2011). Cette situation est jugée négative, certes, mais elle découle en grande partie des lacunes dans les dispositifs de fidélisation, au sens donné par Peretti (1999) : « l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés ». Selon Thévenet (1992), pour que les entreprises puissent garder durablement leur personnel, elles doivent avoir « une bonne compréhension de la relation d'implication ». Pour cet auteur, « l'implication n'exclut pas la motivation ni la satisfaction, mais elle révèle des aspects différents : la personne est impliquée parce qu'elle a trouvé quelque chose dans son travail » (Thévenet, 2004). Notre recherche s'articule autour du couple implication-rétention, en se concentrant sur la population des agents des centres d'appels.

Si les causes des problèmes de fidélisation sont multiples, la littérature scientifique insiste particulièrement sur la précarité des emplois proposés et sur les pratiques abusives dans certains centres d'appels (Doeringer et Piore, 1971 ; Knights et McCabe, 1998 ; Taylor et Bain, 1999 et 2005 ; Deery et Kinniem, 2002 ; Brophy, 2006 et 2009). On observe un manque d'efforts pour assurer la satisfaction des agents et un recours quasiment exclusif à des indicateurs quantitatifs pour fixer les orientations du management (Brown *et al.*, 2005 ; Robinson et Morley, 2006). Au regard des écrits scientifiques, la gestion des ressources humaines dans les centres d'appels semble se limiter à ajuster le volume des emplois pour réaliser la production.

En vue de montrer la possible conciliation entre performances économiques et performances sociales dans ce type d'organisation, notre recherche vise à établir les coûts entraînés par le manque d'implication et de rétention du personnel, et à étudier des pratiques de gestion qui permettraient de réduire ces pertes tout en améliorant la satisfaction des agents.

Nous nous appuyons en particulier sur le cas d'un centre d'appels montréalais réalisant des opérations de télémarketing : sondage, promotion et vente de produits et de services, prise de rendez-vous… Créée en 2007, cette entreprise, qui comptait à l'origine 30 employés, offre aujourd'hui 125 emplois, tournant sur 70 postes de travail comprenant un ordinateur, un casque et un micro. La hiérarchie est formée d'un président, d'un vice-président assumant les tâches de directeur général, d'un responsable du plateau téléphonique et de deux superviseurs disposant chacun d'un adjoint. Ce cas est particulièrement intéressant pour notre étude, car, par des actions d'amélioration consciemment

mises en œuvre, la hiérarchie est parvenue à réduire de 70 % à 20 % le taux de renouvellement de ses agents. Six entretiens qualitatifs ont été réalisés avec la direction, le personnel d'encadrement et des agents qui, pour la plupart, avaient travaillé dans plusieurs centres d'appels et ont donc pu comparer leurs expériences actuelles avec des expériences moins heureuses dans d'autres centres. Nous mettons aussi l'analyse de ce cas en relief avec des pratiques de gestion qui nous ont été décrites dans le cadre d'entretiens réalisés avec six autres agents provenant de centres d'appels au Canada (un centre d'appels intégré dans une administration fédérale et deux centres d'appels du secteur des télécommunications).

Les 12 entretiens ont duré en moyenne une heure chacun, reposant sur une discussion ouverte encourageant, premièrement, l'expression des problèmes liés en particulier au manque d'implication-rétention du personnel, mais aussi de l'ensemble des problèmes observés sur le lieu de travail. Par ailleurs, nous avons demandé aux répondants de nous parler des actions mises en œuvre pour améliorer l'implication et la rétention des employés ainsi que des éléments positifs de leur environnement de travail. Les informations ont été recueillies par la prise de notes abondantes, stimulant la parole des participants. Du volume de notes, nous avons extrait 450 phrases témoins (PT) sélectionnées pour notre étude et regroupées en 52 idées clés (IC), comme l'illustre l'encadré 1 (Savall et Zardet, 2004).

ENCADRÉ 1

Extraits de phrases témoins (PT) regroupées par idées clés (IC)

IC1 Les agents sont faiblement impliqués dans le fonctionnement du centre d'appels

PT1. Encadrement – centre d'appels : « *Les gens ne sentent pas très impliqués car c'est un travail pour gagner de l'argent de poche, pour payer les factures.* »

PT2. Encadrement – centre d'appels : « *Les problèmes, c'est les retards à répétition, les absences sans prévenir, les disparitions d'une personne qui revient ensuite après trois semaines… la non-implication pour beaucoup, pour eux c'est un travail de transit. Ils savent qu'ils ne vont pas rester.* »

PT3. Encadrement – centre d'appels : « *Les gens ne sont pas impliqués dans leur travail. Ils font cela par nécessité pour payer ce qu'ils ont à payer.* »

IC2 La rotation du personnel est élevée

PT4. Encadrement – centre d'appels : « *Dans des grands centres d'appels où j'ai travaillé, le* turnover*, c'est 70 %. Ils disent qu'ils ne gardent que les meilleurs.* »

PT5. Agent – centre d'appels : « *Quand beaucoup de personnes s'en vont, cela met la pression sur les autres, qui se disent : "pourquoi nous on reste ?"* ».

PT6. Agent – centre d'appels : « *Ce travail, ce n'est pas pour longtemps. Je vais rester encore un an et je retourne à l'école.* »

PT7. Agent – centre d'appels : « *Chaque année, il y a environ 7 personnes qui partent. Le* turnover *est au moins de 40 %, mais je dirais qu'il se situe entre 50 et 60 %.* »

Les idées clés ont été regroupées dans trois thèmes principaux, ceux-ci étant eux-mêmes divisés en 15 sous-thèmes, comme le montre le tableau 1.

TABLEAU 1
Extraits de phrases-témoins, regroupées par thème

1. Facteurs d'implication et de rétention des agents	1.1. Populations recrutées 1.2. Relation avec les clients finaux 1.3. Conditions matérielles de travail 1.4. Rythme et horaires de travail 1.5. Contenu des fonctions des agents 1.6. Contrôle du travail 1.7. Évolution des fonctions dans les centres d'appels 1.8. Rémunération du travail dans les centres d'appels 1.9. Reconnaissance du travail dans les centres d'appels 1.10. Image des centres d'appels
2. Problèmes et enjeux de l'implication et de la rétention des agents	2.1. Manque d'implication et de rétention des agents 2.2. Enjeux de l'implication et de la rétention des agents
3. Leviers d'actions pour impliquer et retenir les agents dans les centres d'appels	3.1. Action sur les facteurs évoqués d'implication et de rétention des agents 3.2. Management de qualité 3.3. Effets produits sur l'implication et la rétention des agents, et sur les performances du centre d'appels

Dans une première partie, nous présentons l'analyse du premier thème. Celui-ci regroupe les causes du manque d'implication et de rétention des agents, selon le point de vue des participants. À partir des phrases catégorisées dans le deuxième thème, 14 dysfonctionnements ont été cernés comme cela a été fait par d'autres auteurs utilisant la méthodologie d'analyse des coûts cachés (Savall et Zardet, 1987). Nous avons envisagé de manière descriptive les répercussions économiques du manque d'implication et de rétention des agents dans les centres d'appels (voir le tableau 2). Nous constatons qu'elles peuvent être mesurées notamment par les pertes de qualité de service, entraînant des pertes potentielles ou avérées de chiffres d'affaire, et par l'augmentation des coûts de gestion liés à la désorganisation résultante et aux besoins de formation.

TABLEAU 2

Exemple de dysfonctionnements et de leurs conséquences économiques

Phrases témoins	Dysfonctionnements	Conséquences économiques envisagées
Encadrement – centre d'appels « *Sur une formation de 25 nouveaux embauchés, il en reste 10 en 4 semaines, et au bout de 3 mois il en reste 2, et un seul au bout de 6 mois.* » **Agent – centre d'appels** « *Ce sont les agents qui forment les nouveaux. On a des manuels, mais c'est du chinois. À cause du* turnover*, on doit constamment former des gens. Il y a de l'usure au bout d'un certain temps.* » **Agent – centre d'appels** « *Les nouveaux devraient être formés par des séniors. L'année dernière, il y a eu tellement de gens qui sont partis, que les nouveaux étaient formés par des gens arrivés deux mois avant. Du coup, aujourd'hui encore, certains ne font pas certaines choses correctement.* »	**Une rotation du personnel excessive diminue le niveau de compétences au sein du centre d'appels**	• Manque de retour sur investissement des formations dispensées • Multiplication des coûts de formation • Diminution de la qualité des prestations réalisées • Risque de perte de contrats avec un sous-traitant • Durée des appels prolongés et augmentation du nombre d'appels pour un résultat donné

Dans une deuxième partie, nous traitons le troisième thème de notre structure d'analyse : après avoir analysé les causes et les conséquences du fort taux de renouvellement du personnel dans les premiers thèmes, nous nous intéressons aux pratiques de gestion qui peuvent être mises en œuvre pour accroître l'implication et la rétention des agents.

Bien qu'une analyse macro-économique puisse indiquer que des centres d'appels ont la capacité d'être économiquement performants sans investir dans la satisfaction de leurs agents, nos résultats de recherche montrent la possibilité de réduire certains coûts de gestion et de développer des avantages concurrentiels en investissant dans des pratiques de gestion bienveillantes, innovatrices et durables, qui permettent d'attirer et de retenir la main-d'œuvre.

1. LES COÛTS SOCIOÉCONOMIQUES DU MANQUE D'IMPLICATION ET DE RÉTENTION DES AGENTS DES CENTRES D'APPELS

Nous dégageons ici les intérêts multiples qui conduisent à vouloir augmenter l'implication des agents et diminuer la rotation du personnel dans les centres d'appels. Nous présentons d'abord les éléments qui influent sur le niveau d'engagement des employés et leur propension à ne pas rester longtemps dans l'organisation. Dans un deuxième temps, nous décrivons les effets économiques du manque d'implication et de rétention des agents.

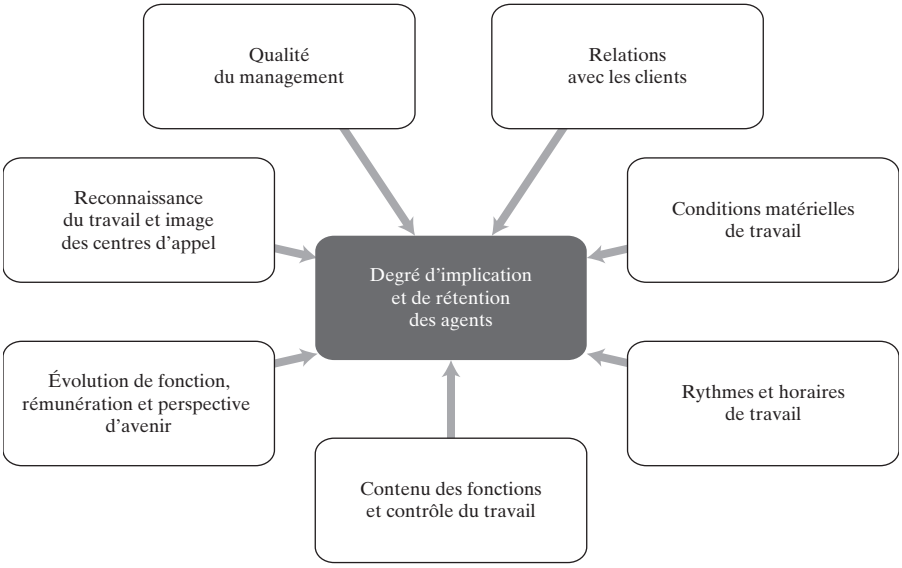
1.1. Les conditions sociales du manque d'implication et de rétention des agents

Dans les travaux de recherche sur les centres d'appels, on décrit généralement les emplois qu'ils offrent comme étant précaires, répétitifs, inintéressants et sans perspectives d'avenir. On les présente aussi comme fortement contrôlés (Deery et Kinniem, 2004). Zapf *et al.* (2003) montrent que les agents sont insatisfaits de la faible complexité et de la faible diversité de leurs tâches, de même que du contrôle qu'ils subissent. Brophy (2006 et 2009) constate des pratiques de gestion abusives – notamment le recours aux contrats intérimaires dans des conditions parfois désolantes pour assurer une certaine « flexibilité » – qui sont régulièrement décriées dans la presse et conduisent à des mouvements de résistance ou à des tentatives de syndicalisation.

De ce fait, l'implication des agents dans le fonctionnement de l'organisation est généralement limitée : rares sont ceux qui n'envisagent pas de quitter le centre d'appels à court ou à moyen terme. Ainsi, la motivation première des agents semble n'être que l'idée de gagner un salaire à court terme. La rotation des agents est souvent très élevée. Des cadres du centre d'appels montréalais qui ont eu des expériences dans d'autres centres d'appels nous ont indiqué que le taux de renouvellement atteint 60 % ou 70 % en général. Des agents nous ont d'ailleurs signalé un effet rétroactif de la rotation du personnel : lorsqu'un grand nombre d'agents partent, les « restants » s'interrogent sur leur propre cas, ressentant une pression les conduisant souvent à partir à leur tour. Les agents sont attirés par des possibilités d'évolution à l'extérieur du centre d'appels. À partir de l'analyse des phrases témoins issues de nos entretiens, nous avons

cerné un ensemble de facteurs qui influencent le degré d'implication et de rétention des agents, et qui dépassent pour certains les éléments de précarité généralement mentionnés dans la littérature (voir la figure 1).

FIGURE 1
Les facteurs influençant le niveau d'implication et de rétention des agents



Relations avec les clients

Les agents jugent souvent leur travail comme stressant et fatigant du fait du nombre d'appels émis ou reçus, mais aussi du degré de nervosité dans la relation avec les clients qu'ils ont en ligne. Lorsqu'ils débutent dans ce métier, ils sont anxieux à l'idée d'être en ligne avec des inconnus, crainte qui diminue nettement avec l'expérience. Leur anxiété est amplifiée, par contre, lorsqu'ils doivent communiquer dans une langue étrangère, ce qui est fréquemment le cas. Les agents gèrent souvent des clients qui sont énervés pour différentes raisons, qui parfois s'additionnent : les mises en attente ou les renvois de service en service, le problème qui motive leur appel, la réponse qu'on leur donne. Lorsqu'il s'agit d'appels émis par les agents – comme dans le cas du centre d'appels montréalais, qui réalise notamment des sondages ou des actions de promotion –, les personnes contactées sont généralement agacées d'être dérangées. Lorsque les centres sont basés à l'étranger ou simplement lorsque l'équipe reflète une certaine diversité culturelle, les agents sont aussi amenés à gérer le potentiel

racisme des clients, ou encore leur mécontentement que les centres d'appels soient délocalisés, « détruisant » des emplois dans leur propre région. Pour ces raisons, certains centres d'appels demandent aux agents de masquer leur accent, leur nom et la localisation du centre (Huws, 2009). Certains agents nous ont affirmé qu'ils n'ont pas l'autorisation de mettre fin à un appel, même lorsque le client a un comportement abusif. Ils ont la possibilité de passer l'appel à un responsable, mais ce dernier n'est pas toujours disponible. Ces situations sont frustrantes pour l'ego des agents. Enfin, selon certains cadres interrogés, les choix stratégiques de gestion de la clientèle de certains centres d'appels, visant davantage la « rentabilisation de l'appel » que la fidélisation du client, rendent la relation agent-client plus difficile encore. L'agent est dans une position qui le pousse à « exploiter l'appel », en vendant plus de services ou en collectant des informations destinées à cibler la clientèle, et cela, parfois aux dépens du traitement de la demande du client, qui peut s'en trouver fortement agacé. D'Cruz et Noronha (2006) notent que les agents sentent parfois qu'ils ont tendance à harceler le client et ils peuvent compatir. Si les relations avec les clients sont parfois difficiles, il est important de souligner que, par ailleurs, les agents apprécient parfois la qualité de leurs échanges avec certains d'entre eux, et ils considèrent souvent que gérer des relations difficiles et surmonter leur anxiété fait partie intégrante de leur travail.

Conditions matérielles de travail

Comme le décrivent Koh *et al.* (2005), les agents ont en général à leur disposition un bureau, une chaise, un ordinateur, un casque. Le confort du mobilier est parfois jugé insuffisant : certains agents nous ont parlé en particulier de l'inconfort des chaises sur lesquelles ils passent plusieurs heures successives. On mentionne aussi que les bureaux sont trop petits, notamment lorsqu'il faut le partager pendant la période où un agent assure la formation d'un autre. Les plateaux téléphoniques, qui sont généralement organisés en « open-space », posent des problèmes de concentration. Les locaux sont de même peu appréciés s'ils sont exigus et peu lumineux, car manquant d'ouverture sur l'extérieur. Certains agents nous ont parlé de la qualité de l'air dans les locaux : l'air y serait trop sec. Comme le notent aussi D'Cruz et Noranha (2006), la localisation du centre d'appels ajoute ou non à la satisfaction des agents. Certains agents se sont plaints du quartier en termes de sécurité ou de commodités environnantes. Un agent ne disposant pas de véhicule a déploré que le lieu d'implantation du centre soit faiblement desservi par les transports en commun. Il nous a expliqué qu'il devait soit arriver largement en avance, ou bien être légèrement en retard, ce qui était sanctionné par un avertissement officiel de ses gestionnaires pouvant conduire, si cela se répétait, à une cessation de contrat.

Rythmes et horaires de travail

Certains agents jugent qu'ils traitent un trop grand volume d'appels par jour. Cet élément est certainement relatif à la qualité de leurs échanges avec les clients et au caractère répétitif des messages qu'ils émettent. Les agents sont de plus mis sous pression par la nécessité de répondre au plus vite à un client, car d'autres sont en attente. En général, un panneau électronique est visible par les agents, pour leur faire connaître le nombre de personnes en attente et le nombre d'agents disponibles. La pression exercée plus ou moins « agréablement » par les supérieurs ajoute à la situation de stress liée à la cadence d'appels. Certains agents considèrent néanmoins que la gestion du stress est une part intégrante de leur fonction. Les agents interrogés se plaignent souvent du manque de pauses ou de leur durée trop réduite, notamment en ce qui concerne les pauses repas. Les horaires de travail sont eux aussi pénibles dans certains cas : ils sont parfois étendus et peuvent couvrir le soir, la nuit, les fins de semaine, les périodes de congé. Cela a des conséquences sur la vie privée des agents, et l'enchaînement d'horaires de nuit, au-delà de poser des problèmes de conciliation emploi-famille, cause également de la fatigue susceptible de nuire à la qualité du travail réalisé. Dans un centre ayant participé à notre étude et fonctionnant 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 pour couvrir l'ensemble des fuseaux horaires, il est clair que les horaires de travail sont une cause principale du renouvellement du personnel, bien que certains disent apprécier parfois de voir leur « routine » changée en fonction des horaires. Les changements d'horaires s'avèrent aussi très problématiques pour les agents, surtout lorsqu'ils sont faits brusquement et sans discussion possible. On nous a indiqué que dans certains centres d'appels embauchant des étudiants, ceux-ci sont obligés d'arrêter subitement ou bien leurs études ou bien leur emploi, à cause de modifications d'horaires qui leur ont été imposées. Ce manque de négociation se répète lorsqu'il est question de l'attribution des congés.

Contenu des fonctions et contrôle du travail

Les agents se plaignent souvent du caractère répétitif de leur travail. La forte rotation du personnel exige une formation rapide ; ainsi, le travail est souvent simplifié à l'extrême et dépourvu de tâches créatives. On peut ainsi parler d'une taylorisation du travail dans les centres d'appels, la part laissée à l'initiative et à la personnalité des agents étant réduite à son minimum. Le travail est plus ou moins « routinier » selon la nature de l'activité, notamment selon qu'il s'agisse d'appels entrants ou sortants. Dans le cas du centre d'appels montréalais réalisant des opérations de télémarketing, les agents sont souvent amenés à répéter la même enquête pendant des heures, voire des jours. Dans l'ensemble des centres d'appels, le personnel d'encadrement fournit en général aux agents des scripts qu'ils doivent suivre lorsqu'ils sont en ligne avec le client. Certains agents expriment leur mécontentement de devoir répéter continuellement la même chose, et souvent, de ne pas pouvoir sortir du texte. Dans la plupart des centres,

les agents sont écoutés pendant les appels par le personnel d'encadrement et par les sous-traitants (ceux qui ont « out-sourcé » l'opération aux centres d'appels) ; d'ailleurs, les appels sont en général enregistrés. Des agents se plaignent notamment de ne pas savoir quand ils sont écoutés, ayant le sentiment d'être sans cesse surveillés. Nous constatons que certains agents n'apprécient pas les écoutes et les critiques qu'on leur adresse par la suite, tandis que d'autres envisagent les écoutes et les enregistrements comme faisant pleinement partie de leur travail, et comme des moyens de s'améliorer, notamment en obtenant de l'aide de leur supérieur. Les enregistrements permettent aussi de garder une trace des appels, ce qui se révèle utile pour déterminer la responsabilité du client lorsque l'appel a été problématique.

Évolution des fonctions, rémunération et perspectives d'avenir

Les cadres conviennent généralement que peu d'évolutions de fonctions sont proposées aux agents. La principale possibilité d'évolution pour eux est souvent externe. Dans le cas de centres d'appels internes, les autres directions peuvent puiser des ressources au sein du centre. Toutefois, là encore, l'évolution se fait à l'extérieur du centre. Par ailleurs, les agents qui sont employés de manière temporaire ne savent pas toujours si leur contrat sera prolongé ni pour combien de temps, ni même parfois le nombre d'heures qu'on leur demandera d'assurer. Certains centres d'appels ne donnent pas de contrats pour des durées supérieures à six ou huit mois. Ces conditions, que Brophy (2006) décrit comme largement répandues, contribuent sensiblement à expliquer les problèmes d'implication et de rétention du personnel. De plus, certains agents considèrent que leur salaire de base et ses possibilités d'évolution sont insuffisants. Les cadres pensent que, de ce fait, ils font moins d'efforts dans la réalisation de leur travail et qu'ils se sentent moins concernés par le bon fonctionnement et les bons résultats du centre d'appels. Les agents sont souvent au courant des taux horaires pratiqués dans d'autres centres, et sont prêts à répondre à des offres d'emploi plus avantageuses. Dans les centres d'appels internes, les agents observent les salaires payés par les autres directions. Plusieurs agents interrogés constatent aussi que peu d'avantages sociaux leurs sont offerts comparativement à d'autres secteurs.

Reconnaissance du travail et image des centres d'appels

Les agents ont parfois l'impression de réaliser du travail « ingrat ». Certains nous ont dit ne pas voir l'intérêt de leur travail pour « la société ». Ils ont l'impression qu'ils développent peu de compétences et ne sont pas suffisamment formés pour assumer, à terme, de nouvelles fonctions. Lorsque les agents possèdent des diplômes ou sont en train de faire leurs études, comme c'est souvent le cas, ils n'ont pas le sentiment d'en tirer parti dans le centre d'appels, se sentant ainsi sous-valorisés. Dans les centres d'appels internes, les agents trouvent que les autres directions les regardent de haut, bien que les opérations traitées

puissent présenter de fortes similarités, comme en témoignent les participants rencontrés dans un centre d'appels de l'administration fédérale. Lorsque les personnes ne se sentent pas reconnues pour leurs réalisations, elles perdent en implication et souhaitent parfois quitter leur emploi. Cependant, notons qu'à l'inverse, dans certains centres, les agents croient réaliser un travail utile. Au sein de l'administration fédérale, si les agents ne reçoivent pas de valorisation de la part des autres directions, les usagers leur témoignent souvent une grande reconnaissance et ils pensent leur rendre des services considérables. Les centres d'appels sont victimes d'un préjugé négatif, en raison des pratiques de gestion « abusives » observées dans certains d'entre eux et d'une insatisfaction quant à la qualité des prestations qu'ils dispensent. On les présente parfois comme des « ateliers de misère » du secteur tertiaire (Wood, Holman et Stride, 2006). Nous avons pu observer que certaines entreprises qui ont toutes les caractéristiques d'un centre d'appels refusent, certainement pour ces raisons, de se faire nommer ainsi. Des agents, conscients de cette image, n'osent pas toujours dire qu'ils travaillent dans un centre d'appels et certains nous ont clairement indiqué qu'ils en étaient même parfois « honteux ».

La qualité du management

On constate dans certains centres d'appels des méthodes de gestion reposant sur la défiance et le contrôle. Par exemple, un agent nous a affirmé que dans un centre d'appels où il a déjà travaillé, dès qu'un agent avait deux minutes de retard, il recevait un avertissement sans possibilité de s'expliquer. De plus, quand un employé était absent, même avec un mot du médecin, cela était mal vu et figurait dans son dossier. En outre, les ordinateurs étaient régulièrement contrôlés, et toutes les fois qu'un agent était en pause, même pour des besoins hygiéniques, il devait le saisir dans le système. Ces méthodes génèrent une ambiance de travail difficile, des relations entre agents et personnel d'encadrement parfois exécrables, et sont en général basées sur la pressurisation à outrance des agents dans l'optique que dans tous les cas, ils ne resteront pas. Certains agents nous ont décrit les relations entre eux et leur supérieur comme une relation « d'ennemis à ennemis » ou de « dialogue de sourds ». Il en ressort un manque de négociation avec les agents : ceux-ci sont considérés comme facilement remplaçables et peu d'efforts sont consacrés au dialogue et à l'atteinte de résultats gagnant-gagnant pour le centre d'appels et pour la satisfaction des agents. Une personne interrogée nous a expliqué avoir décliné une offre d'emploi dans un centre d'appels, car dès l'entretien d'embauche, on lui a fait savoir qu'on recherchait des personnes disponibles 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, et qu'il n'y aurait pas de possibilité de discuter les horaires attribués par le centre d'appels. On s'attend souvent à ce que les agents s'adaptent aux conditions qu'on leur impose, sans s'inquiéter de leurs propres contraintes et perceptions. Ces méthodes de management constatées dans certains centres contribuent largement à la mauvaise réputation qui « colle » à l'industrie des centres d'appels.

Ainsi, l'analyse des phrases témoins collectées dans notre premier thème nous a permis de cerner sept variables agissant sur le niveau d'implication et de rétention des agents et permettant de caractériser les conditions sociales observables dans les centres d'appels. Nous montrons maintenant les dysfonctionnements que le manque d'implication et de rétention génère et leurs répercussions économiques potentielles ou avérées.

1.2. Les coûts liés au manque d'implication et de rétention des agents

Si des responsables de centres d'appels visent la satisfaction des agents, pour Robinson et Morley (2006), cet objectif peut être en contradiction avec une volonté prioritaire de réduction des coûts. Cependant, lorsqu'un centre éprouve des problèmes d'implication et de rétention des agents, cela engendre des coûts cachés (Savall et Zardet, 1987) qui ne sont pas toujours repérés dans la gestion et qui se traduisent par des surtemps, des surconsommations, de la non-production et une augmentation des risques. Si, au-delà d'une reconnaissance et d'une description des coûts entraînés par un manque d'implication-rétention, nous n'avons pas pu aller jusqu'à leur estimation financière, le directeur du centre d'appels de Continental Airlines estime le coût du renouvellement de personnel (*turnover*) à 30 000 $ par agent et par an dans le cas de son entreprise (Mc Donald, 2010). Ces coûts apparaissent dès lors comme un moyen de concilier performances économiques et sociales. S'il ne s'agit pas de prendre des décisions uniquement basées sur la reconnaissance de ces coûts, ils permettent de traduire au moins partiellement des informations perçues tout d'abord en termes qualitatifs, en éléments quantitatifs et financiers ; cela peut constituer un argument recevable pour inciter à l'action des personnes de la direction et de l'encadrement plus sensibles aux données chiffrées. Nous avons repéré 14 dysfonctionnements liés au manque d'implication et de rétention des agents, et nous les classons en deux grandes catégories : les dysfonctionnements perturbant l'organisation du travail, et les dysfonctionnements perturbant l'activité du centre d'appels. En nous appuyant sur les travaux de Savall et Zardet (1987) sur les coûts cachés, nous avons envisagé leurs conséquences économiques (voir le tableau 3).

TABLEAU 3
Les coûts socioéconomiques du manque d'implication-rétention des agents des centres d'appels

	Dysfonctionnements perturbant l'organisation du travail	**Dysfonctionnements perturbant l'activité du centre d'appels**
Effets du manque d'implication et de rétention des agents	Désorganisations liées à l'absentéisme Entretien d'un vivier d'agents pour faire face à l'absentéisme et à la rotation du personnel Surcroît de temps consacré au recrutement Surcroît de tâches administratives liées aux embauches, absences et départs Manque de retours sur investissement de la formation des agents Manque de retours d'informations Coûts de la syndicalisation et des conflits sociaux	Manque d'agents pour faire face à la demande Mauvaise qualité des appels Temps d'appels prolongés ou multiplication du nombre d'appels Standardisation excessive des tâches Surcoûts liés à la faible compétence des agents Mauvaise image des centres d'appels Pertes de clients Pertes de contrats avec des donneurs d'ordre
Conséquences économiques	Surtemps consacrés par le personnel d'encadrement et les services fonctionnels Surtemps consacrés par les agents Surconsommations Pertes de produits Risques de pertes d'activité	

Les dysfonctionnements perturbant l'organisation du travail

Nous présentons maintenant les dysfonctionnements engendrés par le manque d'implication-rétention des agents, qui sont davantage perceptibles dans le fonctionnement interne des centres d'appels.

D1. Désorganisations liées à l'absentéisme

Se sentant faiblement engagés dans leur emploi, les agents font parfois passer des activités externes en priorité : leurs études universitaires, un second emploi, des loisirs. Ils sont parfois absents, et n'ont pas toujours la présence d'esprit ou « *l'honnêteté* » de prévenir leur supérieur, ce qui perturbe l'organisation du travail. Des cadres nous ont affirmé que ce cas se présentait souvent. Ainsi, le

personnel d'encadrement doit réorganiser les tâches : gérer le même volume d'activité avec moins d'effectifs, ou essayer de trouver dans l'urgence d'autres agents ne devant pas *a priori* travailler ce jour-là.

D2. Entretien d'un vivier d'agents pour faire face à l'absentéisme et au turnover

Pour faire face à l'absentéisme et à la rotation du personnel, les cadres font le choix de disposer d'un vivier d'agents. Des responsables nous ont indiqué que le fait de disposer du nombre suffisant d'agents était un véritable « casse-tête », et qu'ils devaient anticiper ce phénomène en prévoyant 15 personnes pour en avoir 10 présentes. Ainsi, la situation peut se présenter où un excédent d'agents est présent, ce qui génère des coûts supplémentaires.

D3. Surcroît de temps consacré à l'organisation et à la réalisation du recrutement

Un *turnover* important multiplie le nombre de procédures de recrutement. Cette tâche est coûteuse en temps pour le personnel qui réalise les entretiens. D'autre part, cela exige de produire des annonces ou d'être présent dans des salons pour l'emploi, d'étudier les curriculum vitae qui sont reçus, d'écrire aux candidats pour leur notifier le moment fixé pour un entretien, puis pour leur apprendre si leur candidature a été retenue ou non. Lorsque le renouvellement des agents est important, les services fonctionnels en charge du recrutement sont en général étoffés.

D4. Surcroît de tâches administratives liées aux embauches, absences et départs

De la même façon, le manque d'implication et de rétention des agents engendre un surcroît de tâches administratives. La multiplication du nombre d'embauches accroît le nombre de contrats qui doivent être rédigés, signés, classés, le nombre de données qui doivent être enregistrées dans les dossiers du personnel, le nombre de déclarations qui doivent être faites aux organismes agréés… Le phénomène est similaire pour les départs et les absences, notamment quand celles-ci donnent lieu à des avertissements, qui doivent être envoyés et qui doivent figurer dans les dossiers des employés.

D5. Manque de retours sur l'investissement dans la formation des agents

Comme le montrent Koh *et al.* (2005) ou D'Cruz et Noronha (2006), la qualité du travail des agents requiert l'intégration de leur part d'un grand nombre de compétences et de connaissances : une habileté relationnelle et linguistique, une capacité à être à l'écoute du client et à le gérer, des connaissances sur les produits et services ainsi que sur le fonctionnement du centre. Lorsque les agents partent, la formation investie est perdue et il faut réinvestir pour former leurs remplaçants. Un cadre du centre d'appels montréalais nous a affirmé que dans une expérience précédente, où il était responsable de la formation dans un centre d'appels, sur une formation de 25 nouveaux embauchés, il en restait 10 au bout de 4 semaines, 2 au bout de 3 mois, et plus qu'un seul au bout de 6 mois. Il s'agit de prendre en compte, d'une part, les coûts de la formation théorique : le temps de préparation et de dispense de la formation si elle est faite à l'interne,

les tarifs des formateurs si elle est réalisée par des intervenants externes, le temps rémunéré passé en formation par les agents, et, enfin, le temps passé par des agents pour réaliser le monitorat des nouveaux embauchés. Doit être aussi considéré le temps d'apprentissage, durant lequel l'agent sera encore en train d'assimiler les compétences requises et où il ne sera pas au maximum de ses capacités. Lorsqu'un agent quitte le centre d'appels, c'est tous ces investissements qui sont perdus. Les coûts liés à la formation et à l'intégration des agents constituent certainement le plus important des dysfonctionnements perturbant l'organisation du travail, d'autant plus qu'ils ont des répercussions considérables sur l'activité, comme nous le verrons.

D6. Manque de retours d'informations

Du fait d'un manque de dialogue entre le personnel d'encadrement et les agents, ces derniers étant cantonnés dans un rôle d'opérateurs, ils font peu de remontée d'informations bien qu'ils soient en première ligne avec les clients. D'après un agent interrogé, il serait possible de faire évoluer des procédures simples, ce qui améliorerait la qualité du service et ferait gagner de l'argent au centre d'appels. Mais dans des méthodes de gestion excessivement « top-down », les agents ne sont pas suffisamment écoutés et ne disposent pas de manières officielles de faire remonter ce type d'informations, ce qui génère des pertes pour les centres d'appels.

D7. Syndicalisation et conflits sociaux

Comme le montre Brophy (2006), les méthodes classiques de gestion des centres d'appels peuvent conduire à des mouvements sociaux et au développement de syndicats hostiles à la direction de l'entreprise. La syndicalisation peut entraîner des dépenses pour l'entreprise, si elle se voit dans l'obligation légale d'attribuer des locaux ou des temps rémunérés aux représentants syndicaux. Si un conflit éclate, des coûts importants peuvent être subis par le centre d'appels en termes de processus administratifs, de temps de négociation pour sortir de la crise et de pertes d'activité sur une période donnée. Cela est sans compter la perte d'image occasionnée, notamment si le conflit est relayé par la presse.

Les dysfonctionnements perturbant l'activité du centre d'appel

Dans cette partie, nous décrivons les dysfonctionnements engendrés par le manque d'implication et de rétention qui sont davantage perceptibles dans l'activité des centres d'appels : ceux que les clients pourront observer, notamment.

D8. Manque d'effectifs pour répondre à la demande

Lorsque les agents sont absents, ou lorsqu'ils sont partis et que les gestionnaires n'ont pas eu le temps de les remplacer, les équipes restantes peuvent se trouver en situation de sous-effectif pour répondre à la demande. Comme nous l'ont exprimé des agents du centre d'appels de l'administration fédérale, ils ont de

réelles difficultés à être le nombre d'agents prévu. De ce fait, les agents restants sont amenés à traiter un excédent de travail. Cela entraîne généralement un allongement des files d'attente et des appels qui sont parfois « bâclés », ce qui conduit à des clients insatisfaits et parfois perdus.

D9. Mauvaise qualité des appels

Comme nous l'avons décrit, lorsque les agents partent, leur expérience est perdue. Ce phénomène est renforcé par le fait qu'on s'attend en général à ce que les agents disposant d'ancienneté forment les nouveaux ou fassent du monitorat. Et lorsque la rotation est trop forte, les premiers viennent à manquer, et les prétendants au tutorat des nouveaux embauchés sont moins qualifiés. Ainsi, on voit une diminution générale du niveau de compétences ou une stagnation à un niveau parfois relativement bas. Du fait de carences de compétences, la qualité des prestations fournies s'en trouve fortement limitée. Les clients en sont insatisfaits et les agents n'atteignent pas leurs objectifs, ou alors ceux-ci sont revus à la baisse. Recourant à une main-d'œuvre inexpérimentée, les centres d'appels standardisent excessivement les tâches et obligent les agents à suivre un script qui défile généralement sur leur ordinateur. De cette manière, le client a le sentiment d'avoir affaire à « *une machine* », ce qui est souvent très choquant. Des agents nous ont dit avoir le sentiment de parler comme « *un robot* ». L'agent et le client sont captifs des scénarios préparés et, comme le montre Huws (2009), ont peu de marges de manœuvre pour les faire évoluer. De ce fait, le client qui ressent un malaise va écourter l'appel au plus vite s'il en a la possibilité.

D10. Temps d'appels prolongés ou multiplication du nombre d'appels

De plus, le manque d'expérience des agents induit généralement des temps d'appels plus longs et des conversations réalisées avec moins d'assurance, ce qui agace le client. En chaîne, cela aboutit à un allongement des files d'attente ou à la nécessité de disposer de plus d'agents pour répondre à la demande. Lorsque les agents ont pour tâche d'obtenir l'adhésion des clients pour atteindre leur objectif, ceux qui sont inexpérimentés doivent généralement traiter un plus grand nombre d'appels pour arriver à leurs objectifs, ce qui réduit la productivité. Par exemple, au sein du centre d'appels montréalais en télémarketing, la direction nous a mentionné qu'une compétence essentielle des personnes réalisant des sondages est de savoir « vendre » la durée de l'appel, et pour ce faire, au-delà d'un talent « *naturel* », l'agent développe de l'assurance et des techniques, principalement par l'expérience. Ce constat incite le centre d'appels à tenter de réduire la rotation de son personnel.

D11. Surcoûts liés au manque de compétences des agents

L'incapacité d'un agent à répondre à une demande engendre parfois un *surcoût*. Koh *et al.* (2005) montrent, dans le cas de la société DSG, que si l'agent ne parvient pas à résoudre le problème d'un client, la compagnie devra lui envoyer un produit neuf selon la clause d'assurance prévue.

D12. Pertes de clients

Du fait de la durée des files d'attente et du manque de qualité des prestations fournies par les agents, qui parfois ne parviennent pas à répondre à la demande, du fait aussi de l'impression que la compagnie ne gère pas bien son service à la clientèle, le client peut choisir au final de ne plus acheter ses produits. Par exemple, dans le domaine de la téléphonie ou des abonnements Internet, si un client a de mauvaises expériences répétées avec le service après-vente, il décide parfois de passer à la concurrence.

D13. Pertes de donneurs d'ordre

Quand un centre d'appels fait de l'« outsourcing » pour une compagnie, le manque de qualité des appels a des répercussions sur la qualité de l'image du client donneur d'ordre et cela peut engendrer des pertes de contrats. D'autre part, le fait de réaliser des opérations de manière hyper-standardisée sans développer de compétences discriminantes, tend à faciliter le choix du donneur d'ordre de confier l'opération à des centres d'appels implantés dans des régions où les coûts de la main-d'œuvre sont plus faibles. Les centres d'appels perdent donc des avantages concurrentiels, ce qui est non négligeable au regard de l'intensité de la compétition mondiale entre les territoires pour attirer des centres d'appels (D'Cruz et Noronha, 2006 ; Tremblay et Pierre, 2011). Certains centres d'appels répondent parfois à la demande de peu de donneurs d'ordre, dont ils sont ainsi fortement dépendants pour maintenir leur activité. Une perte de contrat avec un donneur d'ordre peut correspondre à une faillite ou à la nécessité de licencier du personnel de manière significative.

D14. Pertes d'aides financières institutionnelles

Nous avons rencontré plusieurs personnes travaillant dans des agences de développement économique. Elles soulignent que, s'il y a dix ans, l'attraction de centres d'appels dans leur région était une priorité stratégique, aujourd'hui elles ne s'en soucient plus. Elles justifient cette décision, d'une part, par le fait que ces organisations ont une certaine tendance à se délocaliser, mais surtout, par le fait que c'est une industrie qui présente des emplois peu intéressants et des conditions de travail précaires (Pierre et Tremblay, 2011). Ainsi, les développeurs économiques, mais aussi les politiciens (Huws, 2009) ont aujourd'hui des préjugés défavorables sur les centres d'appels. Lorsque ces derniers ne figurent plus dans les plans stratégiques de développement territorial, il devient difficile pour eux de se procurer des aides financières régionales pour leur implantation et leur développement.

Les répercussions économiques des dysfonctionnements

Le manque d'implication et de rétention des agents, en perturbant l'organisation du travail et l'activité des centres d'appels, engendre des répercussions économiques qui peuvent être calculées en considérant, d'une part, **le surtemps**

consacré par le personnel d'encadrement et les services fonctionnels à gérer le recrutement, les absences, les départs, les désorganisations, la formation des agents. On peut estimer financièrement le coût en calculant le nombre d'heures qu'ils y consacrent « en trop », c'est-à-dire en comparant le volume d'heures actuel au nombre d'heures qu'ils y consacreraient si davantage d'efforts étaient portés sur l'implication-rétention des agents, et multiplier cet excédent par le salaire horaire ou, plus justement, par la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables (Savall et Zardet, 1987). Selon la même formule, on peut estimer **le surtemps consacré par les agents** à traiter les appels à cause de leur manque d'expérience ou d'implication, les appels étant plus nombreux ou les temps d'appels étant prolongés pour atteindre leurs objectifs. On peut encore estimer le surtemps passé par les agents en formation en calculant la diminution potentielle du volume horaire du temps passé en formation en fonction de la diminution du renouvellement de personnel envisageable par des actions d'amélioration.

On peut aussi avoir une idée de la **surconsommation** entraînée par le manque d'implication-rétention des agents : les honoraires des formateurs qui pourraient être économisés, les produits qu'il faut envoyer ou rembourser aux clients parce que l'agent n'est pas parvenu à répondre à leur demande…

Des **pertes de produits** (au sens comptable du terme) peuvent être estimées en fonction des ventes qui n'ont pas été réussies par les agents du fait de leur inexpérience ou de leur manque d'engagement, ou bien en analysant les pertes de clients ou de contrats avec des donneurs d'ordre. Si les pertes de clients ou de contrats ne sont pas avérées, il est intéressant de les considérer comme un **risque**, afin d'inciter à la mise en place d'actions préventives.

En mettant en évidence et en estimant financièrement les coûts que nous avons décrits, les gestionnaires de centres d'appels peuvent juger de la pertinence économique de mettre en place des actions d'amélioration afin de développer l'implication des agents et de diminuer la rotation du personnel : ils peuvent faire l'arbitrage entre le coût des actions et les pertes potentielles ou avérées si ces actions ne sont pas mises en place.

2. DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES BIENVEILLANTES ET SOCIOÉCONOMIQUEMENT PERFORMANTES

À la lumière des éléments que nous venons de présenter, on comprend bien pourquoi Wood, Holman et Stride (2006) présentent le taux d'absentéisme et le taux de rotation du personnel comme des indicateurs de performance. Plusieurs études, notamment celles de Brown *et al.* (2005) et de Robinson et Morley (2006), aboutissent à mettre en évidence l'intérêt d'associer des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, et de mettre en place des actions de management pour accroître l'implication des salariés tout en réduisant l'absentéisme et le renou-

vellement du personnel. Le calcul des coûts cachés que nous proposons dans les centres d'appels est un moyen de montrer la pertinence de coupler performances économiques et performances sociales. Cela rejoint l'analyse de Thévenet (1992) soulignant que la diminution de la rotation du personnel n'est pas simplement une volonté, mais aussi un besoin des entreprises. Le développement du couple implication-rétention, tout en visant une performance économique, passe par la résolution partielle ou totale des problèmes sociaux constatés. Ainsi, les pratiques de gestion des ressources humaines et l'organisation du travail au sein des centres d'appels sont cruciales dans les performances des centres d'appels (Lanciano-Morandat, Nohara et Tchobanian, 2009).

Dans cette partie, en étudiant le troisième élément de notre structure d'analyse, nous présentons des exemples de pratiques de gestion qui ont été mises en œuvre, en particulier au sein du centre d'appels montréalais, et qui nous ont été décrites par le personnel d'encadrement et les agents. Nous montrons les effets qu'elles ont eus sur la réduction de la rotation du personnel et sur les performances de l'entreprise.

2.1. Exemples de pratiques de gestion bienveillantes et socioéconomiquement performantes

Nous avons décrit dans la première partie les éléments qui influent sur le niveau d'implication et de rétention des agents. Nous analysons maintenant sur quels facteurs il est possible d'agir et comment nous pouvons le faire, en présentant des exemples de pratiques managériales observées dans notre étude. Ces pratiques peuvent être qualifiées de bienveillantes, car elles intègrent la notion de « bien-être » des agents. Cela ne signifie pas pour autant qu'elles soient mises en œuvre « naïvement » ou de manière « idéaliste » pour leur seul « bonheur », mais afin d'obtenir une plus grande performance et l'efficacité des agents dans l'exécution de leurs fonctions. Taylor et Bain (1999), réalisant une analyse du travail dans les centres d'appel britanniques, donnent l'image d'une « chaîne d'assemblage dans la tête » entraînant des formes de résistance individuelle ou collective. Selon eux, les cadres doivent tenir compte de cette résistance, de la rotation du personnel qui l'accompagne et des risques pour la qualité des services, et ils doivent ajuster leurs pratiques pour développer l'implication des agents. C'est ainsi qu'on aboutit à la notion de pratiques de gestion bienveillantes et socioéconomiquement performantes.

Agir sur la relation avec les clients

Certains éléments sont certainement plus difficiles à améliorer, et c'est le cas de la relation avec les clients. Comme nous l'a indiqué le directeur du centre d'appels montréalais, lorsque les agents appellent des personnes pour réaliser une enquête, ils ne pourront pas faire en sorte qu'elles ne se sentent pas

dérangées et raccrochent parfois promptement au nez de l'agent. Faire face à ce type de situation est partie intégrante du travail des agents, qui reçoivent des formations pour surmonter ces relations difficiles. Cependant, donner la possibilité à l'agent de se faire « respecter » par le client, d'avoir une attitude professionnelle mais ferme, et de mettre fin à l'appel si le client a un comportement abusif, peut jouer sur l'estime de soi de l'agent et sur sa satisfaction. Les agents du centre d'appels de l'administration fédérale affirment que cette pratique fait une grande différence pour eux lorsqu'ils ont eu des expériences antérieures dans d'autres centres d'appels.

Agir sur les conditions matérielles de travail

Des centres d'appels font un effort important en termes de confort et d'esthétisme de l'espace de travail. Par exemple, le centre d'appels montréalais a fait le choix d'installer ses locaux dans un loft à proximité du vieux Montréal : les plafonds montrent des poutres apparentes, les murs sont en brique rouge. On a favorisé la proximité des fenêtres pour les agents, les cadres étant installés dans des bureaux au centre des locaux. Le personnel dispose d'une salle de repas et d'une salle de détente à proximité des plateaux, réduisant les temps de trajet pendant les pauses. La localisation géographique et les paysages sont aussi appréciés des agents. Dans le cas du centre d'appels de l'administration fédérale, les participants à notre étude nous ont témoigné leur satisfaction de disposer d'une vue sur une rivière qui traverse la capitale canadienne. S'installer à proximité des réseaux de transport en commun est préférable, notamment lorsque sont employées des populations étudiantes qui disposent rarement de véhicules individuels. Le directeur du centre montréalais nous a dit avoir intégré cette considération dans le choix de l'emplacement de son entreprise. D'autres efforts peuvent par ailleurs porter sur le mobilier, la qualité de l'air, la température et la qualité de l'éclairage.

Agir sur les horaires et les rythmes de travail

Une pratique qui nous semble rare dans le milieu, le centre d'appels montréalais propose aux agents de décider de leurs horaires (volume, planning). Chaque semaine, les agents font connaître pour la semaine suivante le nombre d'heures et les dates qu'ils souhaitent travailler. Au moyen d'outils de gestion, le personnel d'encadrement prévoit les personnes qui seront présentes. Cette manière de fonctionner, si elle exige du temps de gestion supplémentaire pour les cadres, est jugée valorisante et attractive par les agents. Ceux-ci perçoivent de ce fait un véritable avantage de travailler dans ce centre d'appels plutôt que dans un autre, notamment lorsqu'ils mènent leurs études universitaires par ailleurs. Dans ce centre, on a également décidé de « modérer » la pression, notamment en laissant des pauses correctes aux agents et en surveillant plus légèrement

le temps entre chaque appel : les cadres affirment que leur rôle est d'aider les agents à garder le rythme pour qu'ils atteignent les résultats, mais aussi de savoir lever la pression pour ne pas qu'ils saturent.

Agir sur le contenu des fonctions et sur le contrôle du travail

La possibilité offerte dans certains centres de faire évoluer les textes utilisés par les agents rend le travail moins rébarbatif. Par exemple, au sein du centre d'appels montréalais, on laisse les agents moduler le texte lorsqu'ils se sentent à même de le faire. En effet, l'usage du texte est dans un premier temps rassurant, mais la possibilité d'y apporter sa touche personnelle par la suite (tant que cela ne nuit pas au professionnalisme de l'appel ni aux résultats attendus) permet à l'agent de moins sentir l'aspect répétitif de sa tâche, de s'octroyer des initiatives et de s'exprimer avec davantage d'assurance, ce qui est apprécié par le client. Des projets annexes sont aussi parfois confiés aux agents, par exemple la rédaction d'une procédure ou d'une note d'information, comme c'est le cas au sein du centre d'appels de l'administration fédérale. Cependant, les agents nous ont aussi dit que si l'idée d'avoir des projets annexes était intéressante, les projets qu'on leur confiait, eux, ne l'étaient pas toujours. Un autre moyen d'enrichir le travail et d'accroître l'intérêt des agents consiste à organiser des rencontres entre les agents et les clients donneurs d'ordre. Au sein du centre d'appels montréalais, la direction organise, au démarrage de chaque campagne de télémarketing, une réunion mettant en présence les agents qui travailleront sur le projet et les clients qui commandent l'opération. Comme l'exprime le directeur du centre : « Ainsi, les agents ont la chance de voir les clients et réciproquement. Et cela fait un groupe de travail magnifique. Cela fait une différence, crée un lien ». Cependant, comme il le mentionne par ailleurs, il s'agit là d'un investissement important : « Hier, on a pris 20 personnes pendant trois heures avec le client ». Néanmoins, cette méthode est certainement gagnante pour les agents et pour le centre d'appels, qui développent des liens plus étroits avec les donneurs d'ordre et des avantages que ces derniers ne trouveront peut-être pas ailleurs. De la même façon, les agents comprennent mieux les effets de leur travail, et nécessitent moins de contrôle de la part de leurs supérieurs, ces derniers se positionnant davantage comme des accompagnateurs.

Agir sur les évolutions de poste, la rémunération et les perspectives d'emploi

Nous avons vu que l'évolution de fonction n'est pas toujours possible à l'interne pour les agents. Toutefois, au sein du centre d'appels de l'administration fédérale, les agents deviennent périodiquement superviseurs lorsque le personnel d'encadrement est en congé ou lorsque de fortes demandes nécessitent exceptionnellement un recrutement de travailleurs intérimaires pour quelques jours ou semaines. De nouveaux échelons hiérarchiques sont parfois créés afin de proposer des possibilités d'évolution. Par exemple, au sein du centre d'appels

montréalais, des postes d'assistant-superviseur ont été créés et confiés à des agents. D'autre part, si l'on souhaite que les agents envisagent de rester plus longtemps, il convient de leur garantir une sécurité d'emploi, au moins à moyen terme. La direction du centre d'appels montréalais garantit aux agents qu'ils pourront travailler dans le centre durablement s'ils le souhaitent, et faire un nombre d'heures suffisant pour répondre à leurs besoins. De plus, comme D'Cruz et Noronha (2006) l'observent en Inde, le travail dans les centres d'appels est attrayant lorsque les salaires sont plus généreux que dans d'autres secteurs. Ainsi, on constate que certains centres d'appels offrent des salaires de base attrayants à leurs agents. On peut prendre le cas du centre d'appels de l'administration fédérale, où les agents se considèrent très bien payés et disposent d'avantages sociaux liés à la convention collective de la fonction publique fédérale. Cependant, il s'agit là d'un cas très particulier. Des agents nous ont témoigné que dans des centres d'appels du secteur privé, où les conditions de travail étaient par ailleurs jugées très difficiles et précaires, les salaires pouvaient être par contre très attractifs, notamment pour des personnes ne possédant pas de diplômes universitaires. La rémunération est dans ce cas la seule « carotte » des agents. Par contre, sachant que la masse salariale représente la charge la plus importante des centres, 70 % ou plus selon Brown *et al.* (2005), nous nous interrogeons sur la logique de réduction des coûts dans ces centres, qui n'investissent pas dans la gestion des ressources humaines, mais qui offrent un salaire supérieur à d'autres centres. Commeiras et Fournier (2003) constatent que les leviers d'actions pour fidéliser les acteurs dans l'organisation sont multiples et ne s'arrêtent pas à une simple augmentation de la rétribution financière du travail réalisé.

Finalement, un centre d'appels parvenant à conserver ses agents sans augmenter significativement les salaires de base, mais qui investit dans la satisfaction des agents, obtenant ainsi davantage d'implication et de rétention, n'est-il pas économiquement gagnant et plus efficace, notamment en termes de qualité des prestations fournies ? Au sein du centre d'appels montréalais, la politique salariale est d'offrir des salaires légèrement supérieurs au salaire minimum (en maintenant l'écart, lorsque le salaire minimum augmente), de donner des augmentations annuelles aux agents de manière généralisée, et d'octroyer des primes individuelles ou d'équipe en fonction de l'atteinte de certains critères définis par campagne. La mise en place de compléments de salaire liés à l'atteinte de résultats développe l'engagement des employés.

Agir sur la qualité du management

De notre étude, il ressort qu'améliorer la qualité du management dans les centres d'appels repose notamment sur l'amélioration des relations entre le personnel d'encadrement et les agents, et sur un affinement des processus de recrutement et de formation. Dans certains centres, les gestionnaires se fixent pour objectif de développer avec les agents de bonnes relations basées

sur l'écoute et le respect mutuel. Au sein du centre montréalais, l'accent est mis sur l'ambiance de travail, qui contribue à l'attractivité du centre. Dans ce but, des événements et des concours sont organisés régulièrement, permettant notamment aux employés de « relâcher la pression » et de faire connaissance. Les agents nous ont indiqué qu'ils apprécient leurs responsables, et ont souligné le fait qu'ils sont disponibles et à leur écoute, notamment pour parler de leurs problèmes personnels sur un plan professionnel ou extraprofessionnel. Si les cadres sont critiques et commentent la manière de travailler des agents, ils ne sont pas avares de compliments lorsque ces derniers font bien les choses. Ceux qui ont vécu des expériences dans d'autres centres d'appels perçoivent une réelle différence.

Selon Koh *et al*. (2005), il est aussi pertinent d'impliquer les agents dans la recherche de solutions d'amélioration. Au sein du centre d'appels de l'administration fédérale, les agents nous ont expliqué qu'à certaines occasions, on leur demandait de faire des propositions sur le fonctionnement du centre d'appels, ce qu'ils disent fortement apprécier. D'autre part, un recrutement et un développement des compétences plus fins que ceux que l'on pratique en masse dans certains centres d'appels seraient de bons moyens de constituer des équipes mieux adaptées aux attentes et aux contraintes de l'entreprise. Pour cela, il convient de déterminer les compétences et les comportements attendus des agents. Ainsi, au-delà de l'usage d'indicateurs quantitatifs, on pourrait considérer des indicateurs qualitatifs. De nombreux auteurs montrent que ces derniers sont sous-employés, les gestionnaires des centres d'appels se reposant presque exclusivement sur des indicateurs quantitatifs (Brown *et al*., 2005 ; Robinson et Morley, 2006). Le développement d'indicateurs qualitatifs permet de compléter les objectifs fixés aux agents, d'assurer un meilleur recrutement et de mieux déterminer les actions de formation. Il s'agit pour les responsables d'accompagner les agents dans le développement de leurs compétences et de leurs connaissances du fonctionnement du centre. Au sein du centre d'appels montréalais, les cadres ont choisi d'accompagner individuellement les agents, plutôt que d'opter pour une formation « de masse », souvent moins pertinente par rapport aux besoins de chacun, et moins efficace en termes de mise en pratique des connaissances transmises.

Des problèmes sont certainement plus difficiles à corriger, tels que l'image et la reconnaissance sociétale du travail des centres d'appels. Il faudrait pour cela entraîner des changements à une échelle macro-économique, notamment par la diffusion de pratiques de gestion bienveillantes comme celles que nous avons décrites.

Petit (2008) indique des axes stratégiques permettant de développer durablement le couple « attractivité-fidélisation » des organisations. Il énumère cinq axes principaux : 1) le « ludisme du travail », thème auquel il rattache notamment l'intérêt du travail et la flexibilité des horaires de travail ; 2) la « convivialité » interne et externe, qui comprend particulièrement le développement des liens avec les acteurs internes et externes ; 3) la valorisation de

l'image véhiculée par l'organisation ; 4) la prise en compte des projets internes et externes se traduisant par des formations, la rémunération attractive, les possibilités de promotion, ainsi que la conciliation vie personnelle et professionnelle ; 5) la proximité et l'accessibilité du personnel de management, qui passe par le développement de la responsabilité sociale individuelle, le supérieur ayant un rôle « d'intégrateur ». Ces éléments rejoignent nos propres résultats, et décrivent bien le sens de la gestion des ressources humaines déployée au sein du centre d'appels montréalais. La similitude de nos résultats de recherche, bien qu'ils soient structurés différemment, montre qu'ils ne sont pas spécifiques à notre champ de recherche, car Petit ne s'est pas intéressé aux centres d'appels.

2.2. Répercussions sur les performances socioéconomiques des centres d'appels

Selon Wood, Holman et Stride (2006), les performances des centres d'appels se déterminent notamment à travers l'analyse *des absences, des départs, de la proportion d'employés faisant des suggestions, de la proportion d'appels abandonnés, de la proportion d'appels auxquels on a répondu en temps voulu, du niveau de satisfaction des clients*. Ainsi, l'implication et la rétention des agents contribuent clairement aux performances des centres d'appels.

Par des séries d'actions de management comme celles que nous avons présentées, le centre d'appels montréalais participant à notre étude est parvenu à diminuer le taux de rotation du personnel de 70 % à 20 % environ. Le vice-président et un membre du personnel d'encadrement observent clairement la corrélation entre cette diminution du renouvellement du personnel et l'amélioration des résultats du centre d'appels. Le directeur nous a expliqué qu'à l'heure actuelle, l'objectif stratégique est de satisfaire les donneurs d'ordre par des prestations de qualité, et de les conserver. Le centre n'est donc pas dans une optique de « *courir* » après de nouveaux contrats, mais dans celle d'assurer sa stabilité économique en développant des avantages concurrentiels pour garder les clients dont il dispose déjà. Le fait de mener des actions de management pour accroître l'implication des agents et réduire leurs départs permet de garantir la qualité des prestations effectuées. Si notre analyse de la corrélation entre diminution de la rotation du personnel et croissance des résultats du centre d'appels ne repose que sur les déclarations de la direction et des responsables, il paraît tout de même évident que lorsque les agents sont impliqués, connaissent le fonctionnement du centre d'appels et ont développé les compétences requises au fil du temps, ils sont plus efficaces et réalisent des prestations de qualité. Dès lors, viser simultanément la satisfaction des agents et la satisfaction des donneurs d'ouvrage est de nature à accroître et stabiliser les *performances économiques* des centres d'appels de manière *durable*.

Même si certains agents nous ont affirmé que leur travail n'était pas « *idyllique* » ou que « *ce n'est jamais un désir profond de travailler dans un centre d'appels* », ils ont admis leur satisfaction quant aux efforts fournis par la direction

et les responsables pour améliorer leurs conditions de travail. Ils ont surtout insisté sur *la qualité de l'ambiance de travail*, sur *l'écoute et la reconnaissance* que leur témoigne le personnel d'encadrement, de même que sur le fait que les superviseurs ne leur mettent « *pas trop la pression* », bien qu'il faille garder le rythme. Ils apprécient aussi *les bonis*, la *flexibilité des horaires de travail* et la *qualité des locaux*. S'ils nous ont témoigné parfois leur désir de quitter l'entreprise à terme, la moitié des agents sont là depuis au moins deux ans, ce qui est plutôt exceptionnel pour un centre d'appels. Certains disent trouver leur travail intéressant, notamment parce qu'il répond à leur goût du défi. Les gestionnaires ont souligné que pour parvenir à réduire la rotation du personnel, il faut « *être différent des autres centres d'appels* ». Un agent nous a parlé d'une expérience antérieure dans un autre centre d'appels qu'il considère comme « *une période sombre* » de sa vie, durant laquelle il « *endurait* » ; il aurait même développé à cette époque des troubles du sommeil.

On note aussi qu'au sein du centre d'appels montréalais, il n'y a pas de phénomène de résistance ou de tentative de syndicalisation. La direction explique que les agents n'en ressentent pas le besoin, puisqu'ils sentent que leurs supérieurs sont à leur écoute.

Bien que des centres d'appels puissent être économiquement performants sans investir dans la satisfaction de leurs agents, nos résultats de recherche montrent la possibilité de réduire certains coûts de gestion, parfois non négligeables, et de développer des avantages concurrentiels en investissant dans des pratiques de gestion bienveillantes et durables.

CONCLUSION

La forte rotation et le manque d'implication des agents, qui constituent les principaux problèmes de gestion des ressources humaines auxquels font face les gestionnaires de centres d'appels, sont attribuables à un ensemble de facteurs que nous avons repérés dans notre étude et qui dépassent pour certains les éléments caractéristiques de ces emplois qui sont exposés dans de nombreuses recherches : les conditions matérielles, la cadence et les horaires de travail ; les relations avec les clients ; le contenu des fonctions et le contrôle ; les perspectives d'évolution et la rémunération ; l'image des centres d'appels et le manque de reconnaissance sociétale de leur travail ; et, enfin, la qualité du management. À travers l'analyse de ces éléments, on peut percevoir que certains centres d'appels ne font aucun effort pour assurer le bien-être des salariés et pour les retenir, car on considère qu'on peut remplacer les agents à volonté.

Le manque d'implication-rétention des agents a cependant des répercussions économiques importantes, parce qu'il perturbe l'organisation du travail et l'activité. On insiste notamment sur le fait que lorsque les agents quittent le centre d'appels, la formation qu'on leur a dispensée et leur expérience acquise sont « perdues », car il faudra redémarrer à zéro avec leurs remplaçants. À cause

des départs fréquents des agents, le niveau de compétences générales est parfois très faible, obligeant à une standardisation extrême de leur fonction, ce qui se ressent sur la qualité des prestations. Ainsi, les centres d'appels ne développent pas ou développent peu d'avantages concurrentiels basés sur des compétences discriminantes, et la délocalisation des centres d'appels dans des régions où les coûts sont bas est encouragée, car on y trouvera à peu près le même niveau de compétences. Il semble que les coûts du manque d'implication et de rétention des agents soient insuffisamment considérés par les gestionnaires. En les évaluant économiquement, ces derniers verraient sans doute la pertinence de mettre en œuvre des actions d'amélioration.

D'après les responsables de centres d'appels interrogés, il est difficile de maintenir les actions d'amélioration ; du moins, il existe un risque qu'elles soient abandonnées, soit par négligence, soit à cause d'une évolution de la stratégie de gestion des ressources humaines. Pour que leur effet soit durable, les actions d'amélioration sur le couple implication-rétention exigent des efforts constants se traduisant en temps, en énergie et en ressources investies. C'est pourquoi il est important de garder en tête les bénéfices qu'on en retire, soit la diminution des dysfonctionnements et des effets négatifs de la rotation du personnel et de son manque d'implication sur les performances socioéconomiques de l'organisation.

Bien que l'industrie des centres d'appels soit jugée comme particulièrement difficile ou morose du point de vue des emplois qu'elle propose, les centres étant qualifiés parfois « d'atelier de misère du tertiaire », nous montrons que cela n'est ni une fatalité, ni une situation économiquement intéressante pour leurs responsables et leurs actionnaires. Il existe une place pour un management bienveillant dans les centres d'appels. Du fait du grand nombre d'emplois qu'ils représentent déjà et de leur multiplication, cela nous semble justifier une intervention publique d'intérêt général pour améliorer la gestion des ressources humaines dans les centres d'appels[2]. Il s'agit de dépasser des dogmes du type « tout le monde est remplaçable », « le *turnover*, c'est bien, il n'y a que les meilleurs qui restent »… Il est important de faire tomber ces crédos encore trop souvent répandus dans le management des centres d'appels, mais aussi dans celui de bien d'autres types d'entreprises et d'organisations.

2. Nous soulignons l'intérêt du travail réalisé par le journal *Les Affaires*, qui organise à Montréal des cycles de conférences sur la gestion des centres d'appels et contribue à la capitalisation et à la diffusion de pratiques innovantes pour améliorer leur gestion des ressources humaines et leurs performances économiques.

BIBLIOGRAPHIE

BATT, R. (2000). « Strategic segmentation in frontline services : Matching customers, employees, and human ressource systems », *CAHRS Working Paper Series,* Paper 85, Ithaca, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resources Studies, Cornell University.

BROPHY, E. (2006). « System error : Labour precarity and collective organising at Microsoft », *Canadian Journal of Communication*, vol. 31, p. 619-638.

BROPHY, E. (2009). « Resisting call centre work : The aliant strike and convergent unionism in Canada », *Work Organisation, Labour & Globalisation*, vol. 3, nº 1.

BROWN, L. *et al.* (2005). « Statistical analysis of a telephone call center : A queueing-science perspective », *Journal of the American Statistical Association*, vol. 100, nº 469.

COMMEIRAS, N. et C. FOURNIER (2003). « Un aspect fondamental de la force de vente : l'étude de la rotation des commerciaux », dans J. Allouche (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, p. 590-598.

D'CRUZ, P. et E. NORONHA (2006). « Being professional, organizational control in Indian call centers », *Social Science computer Review*, vol. 24, nº 3, p. 342-361.

DEERY, S. et N. KINNIEM (2002). « Call centers and beyond : A thematic evaluation », *Human Ressource Managament Journal*, vol. 12, nº 4, p. 3-13.

DEERY, S. et N. KINNIEM (2004). « Introduction : The nature and management of call centre work », dans S. Deery et N. Kinnie (dir.), *Call Centres and Human Resource Management*, New York, Polgrave, p. 1-22.

DOERINGER, P.B. et M.J. PIORE (1971). *Internal Labour Markets and Manpower Analysis*, Lexington, Lexington Books.

HUWS, U. (2009). « Working at the interface : Call-centre labour in a global economy », *Work Organisation, Labour & Globalisation,* vol. 3, nº 1.

KNIGHTS, D. et D. McCABE (1998). « What happens when the phone goes wild ? : Staff, stress and spaces for escape in a BPR telephone banking work regime », *Journal of Management Studies*, vol. 35, p. 63-94.

KOH, S.C.L. *et al.* (2005). « The application of knowledge management in call centers », *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, nº 4, p. 56-69.

LANCIANO-MORANDAT, C., H. NOHARA et R. TCHOBANIAN (2009). « Les centres d'appel en France : mobilisation et mobilité des salariés face à un système hybride de travail », *Économies et Sociétés ; Série socioéconomie du travail*, vol. 9, nº 43, p. 1531-1564.

Mc DONALD, B.J. (2010). *La gestion stratégique d'un Centre de Contacts Clients : Continental Airlines*, Conférence organisée par lesaffaires.com : la gestion renouvelée des centres de contact client.

PAUL, J. et U. HUWS (2003). *How Can We Help ? Good Practice in Call Centre Employment*, Bruxelles, European Trade Union Confederation.

PERETTI, J.-M. (1999). *Dictionnaire des ressources humaines*, Paris, Vuibert.

PETIT, R. (2008). *Les stratégies de développement du couple attractivité-fidélisation des organisations envers les jeunes entrants sur le marché du travail*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Jean-Moulin, Lyon 3.

PIERRE, X. et D.-G. TREMBLAY (2011). « Attraction et rétention des centres d'appels sur les territoires dans un contexte de mondialisation : l'innovation sociale comme source d'avantages concurrentiels ? », *3e Colloque international du CRISES : Pour une nouvelle mondialisation : le défi d'innover*, Montréal.

PUPO, N. et A. NOACK (2009). « Standardising public service : The experiences of call-centre workers in the Canadian federal government », *Work Organisation, Labour & Globalisation*, vol. 3, nº 1.

ROBERT, R. (2002). « Les centres d'appels », *Cadres-CFDT*, nº 403, février, p. 23-25.

ROBINSON, G. et C. MORLEY (2006). « Call centre management : Responsabilities and performance », *International Journal of Service Industry Management*, vol. 17, nº 3, p. 284-300.

SAVALL, H. et V. ZARDET (1987). *Maîtriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable*, Paris, Economica.

SAVALL, H. et V. ZARDET (2004). *Recherche en sciences de gestion : approche quali-métrique*, Paris, Economica.

TAYLOR, P. et P. BAIN (1999). « An assembly line in the head's : Work and employee relations in the call centre », Industrial Relations Journal, vol. 30, nº 2, p. 101-117.

TAYLOR, P. et P. BAIN (2005). « India calling to the faraway towns », *Work, Employment and Society*, nº 19, p. 261-282.

THÉVENET, M. (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Éditions Liaisons.

THÉVENET, M. (2004). *Le plaisir de travailler*, Paris, Éditions d'Organisation.

TYAGI, R.K. (2011). « Eastern medical faculty foundation : The internal medicine call centre service », *International Journal of Case Studies in Management*, vol. 9, nº 1.

WOOD, S., D. HOLMAN et C. STRIDE (2006). « Human resource management and performance in UK call centres », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 44, nº 1, p. 99-124.

ZAPF, D. *et al.* (2003). « What is typical for call center jobs ? Job characteristics, and service interactions in different call centres », *European Journal of Work and Organisational Psychology*, nº 12, p. 311-340.

La capacité d'absorption des courtiers de connaissances et leur contribution à l'innovation et à la performance des organisations de santé

Saliha Ziam, Réjean Landry et Nabil Amara[1]

De nos jours, il est unanimement admis que les résultats de recherche sont essentiels à l'amélioration continue de la qualité des soins et des services offerts aux patients et à la performance des organisations de santé (FCRSS, 2004 ; Fafard, 2008 ; Lev, 2009). Dans ce secteur, diverses stratégies facilitant le recours des professionnels et des décideurs aux résultats de recherche ont vu le jour. Parmi elles, la promotion du rôle des acteurs situés aux interfaces organisationnelles dans la promotion des connaissances issues de la recherche. Ce rôle émergeant attribué aux courtiers de connaissances a bénéficié d'un écho favorable auprès des décideurs, en raison notamment d'un contexte de ressources rares où la gestion des fonds publics devait être plus rigoureuse et davantage basée sur les données factuelles.

La littérature montre que la contribution des courtiers à l'innovation et à la performance des organisations a été démontrée dans divers secteurs. Dans le secteur des technologies, par exemple, les courtiers sont considérés comme des *agents du changement* capables de favoriser l'adoption de nouvelles technologies et d'appuyer la prise de décision en faveur de celles-ci. Ils y sont décrits comme de vrais négociateurs, des mentors dotés d'un *leadership* et d'habiletés communicationnelles hors pair (Pratim, 2007). Dans le secteur des services, ce sont les Knowledge Intensive Business Services (KIBS), des organisations de courtage, qui jouent ce rôle d'intermédiaires entre les producteurs et les

1. Les auteurs remercient la Fondation canadienne de recherche sur les services de santé pour son soutien financier. Ils tiennent également à remercier Irving Gold et Julie Villeneuve, de la Fondation canadienne de recherche sur les services de santé, pour leurs conseils et leur soutien aux différentes étapes de ce projet.

utilisateurs de la connaissance (Zook, 2004). En Écosse, ce rôle a été confié aux *brokercrats* (courtiers bureaucrates), qui étaient sollicités pour développer des liens de collaboration avec l'industrie et les acteurs économiques du pays.

Dans le secteur de la santé, les courtiers sont vus, d'abord, comme des intermédiaires facilitant le transfert de connaissances (Lyons *et al*., 2006; Lomas, 2007), notamment grâce aux liens qu'ils sont susceptibles de créer entre les chercheurs et les décideurs (FCRSS, 2004; Lavis, 2006; FCRSS, 2003; Lomas, 2007). Plus récemment, certains auteurs ont mis de l'avant d'autres activités qui vont au-delà de l'intermédiation. Selon ces auteurs, les courtiers sont appelés à repérer des informations pertinentes, à les assimiler et, bien souvent, à les combiner à d'autres connaissances pour que celles-ci soient en mesure de répondre aux besoins de leurs utilisateurs potentiels (Ziam, 2010). Ces activités supposent, néanmoins, certaines habiletés chez les courtiers, pour qu'ils puissent repérer et sélectionner les informations pertinentes à transférer. Ainsi, ils devront analyser, comprendre ces informations et les adapter pour les différents auditoires. Ces activités de courtage plutôt complexes ont été paradoxalement très peu étudiées. En effet, la majorité des auteurs qui valorisent le rôle des courtiers de connaissances tiennent pour acquis que ces derniers possèdent toutes les habiletés nécessaires à la réussite de leurs activités. On constate également que les études qui ont abordé le courtage selon la perspective des individus ne proposent pas une approche conceptuelle permettant de comprendre comment ces individus acquièrent et exploitent les connaissances (Van Kammen *et al*., 2006).

Les auteurs de cet article proposent de combler cette faille en analysant comment les courtiers mobilisent les connaissances susceptibles de contribuer à l'innovation et à la performance des organisations de santé. Cet article sera organisé en trois parties. La première sera consacrée à la revue des écrits théoriques et empiriques sur les activités des courtiers en orientant la lecture vers la mobilisation des résultats de recherche contribuant à la performance des organisations de santé. La deuxième aura pour objet d'expliciter la méthodologie et la procédure d'analyse des données. La troisième portera sur les résultats et sur leur discussion.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

La contribution des courtiers de connaissances à la performance des organisations est largement établie (Hargadon, 1998; Kodama, 2008; Cohen et Levinthal, 1990). Pour Hargadon et Sutton (1997), les courtiers de connaissances contribuent à l'innovation et à la performance des organisations en facilitant l'accès à de nouvelles idées et pratiques mises en œuvre dans d'autres domaines ou industries. Selon eux, ces intermédiaires, ou courtiers, font le pont entre des réservoirs de connaissances qui autrement n'auraient pas été connectés (Pawlowski et Robey, 2004; Gianmario *et al*., 2006). Dans cette perspective,

les courtiers sont appelés à collecter des informations pertinentes en diversifiant notamment leurs sources de connaissances (Pratim, 2007). Cependant, le rôle des courtiers ne se limite pas uniquement au balayage et à la collecte d'informations. Plusieurs auteurs sont d'accord pour dire que ce sont de véritables innovateurs qui évaluent, transforment et exploitent les connaissances pertinentes à la résolution de problèmes ou à l'innovation (Cohen et Levinthal, 1990 ; Hargadon, 2003 ; Howells, 2006). Pour Hargadon (2003) :« […] Les courtiers sont des individus, des groupes et des organisations qui se déplacent entre différents mondes. Ils ont un avantage parce qu'ils sont souvent en mesure de voir comment les idées d'un monde pourraient être utilisées pour résoudre les problèmes dans un autre […] » (Traduction libre). En effet, de par leur position d'intermédiaires, ces acteurs sont plus à même d'introduire des pratiques innovantes pour leur organisation.

Sur le plan théorique, la littérature sur le rôle des courtiers s'est nourrie de plusieurs avenues théoriques et notamment, de la théorie basée sur la connaissance, laquelle a mis en évidence le rôle stratégique de la connaissance comme ressource créatrice de valeur pour l'organisation (Grant, 1996 et 1997). Grant (1996) a déterminé plusieurs caractéristiques de connaissances créatrices de valeur pour l'organisation : leur transférabilité tant sur le plan organisationnel qu'inter-organisationnel ; leur capacité d'agrégation, laquelle est tributaire de l'habileté du receveur (individu, organisation) à combiner les connaissances transférées ; leur « appropriabilité » par l'utilisateur (l'appropriabilité réfère à la capacité de retirer de la connaissance une valeur égale à celle qui est réellement créée par cette connaissance) et leur degré de spécialisation (c'est-à-dire qu'elles présentent un avantage concurrentiel). Aussi, selon lui, l'efficience est grandement améliorée lorsque les connaissances agrégées sont exprimées dans un langage commun. Finalement, pour Grant (1996 et 1997), les connaissances sont créées et détenues par les individus ; le rôle des organisations serait uniquement de pallier l'asymétrie du marché de la connaissance ; un marché que Grant considère comme incapable de coordonner les différentes spécialisations des connaissances individuelles, et ce, pour deux raisons : la première se rapporte à l'incapacité du marché à mobiliser les connaissances tacites ; la seconde se rattache à son incapacité à gérer le risque de rétention des connaissances explicites par les individus. Ces deux tâches relèvent, selon lui, du *knowledge management*. Dans le même ordre d'idées, les travaux de Crossan *et al*. (1999) suggèrent que l'apprentissage au niveau individuel favorise l'apprentissage au niveau collectif qui, à son tour, stimule l'apprentissage au niveau individuel. Pour ces auteurs, l'apprentissage organisationnel est un processus multiniveaux (individu, groupe, organisation). Dans ce processus, l'individu est la source principale des idées innovatrices. Ces idées sont ensuite partagées avec les autres niveaux organisationnels.

La deuxième avenue théorique qui a alimenté le rôle des courtiers est certainement celle *des réseaux sociaux*. Cette avenue met en perspective les liens développés par les individus en tant que canaux privilégiés pour des informations de nature stratégique. Dans cette perspective, le rôle des courtiers de

connaissances en tant qu'agents intermédiaires est de permettre l'accès à des réseaux relationnels profitables à l'avènement de nouvelles connaissances, en intensifiant et en diversifiant leurs liens avec divers domaines d'expertises et d'industries. En effet, les courtiers ont une meilleure position pour repérer les bonnes idées, grâce notamment à leurs réseaux relationnels. Une fois établis, les réseaux vont leur faciliter l'acquisition et l'intégration des connaissances utiles pour leurs activités ou celles des autres membres de leur organisation.

La troisième avenue théorique, celle que nous avons choisie de mettre à profit dans cette étude, est celle de la théorie de la capacité d'absorption des connaissances. Cette théorie considère le rôle du courtier sous l'angle des capacités dynamiques qu'il se doit d'acquérir pour être en mesure de profiter pleinement des connaissances auxquelles il est régulièrement exposé. C'est à Cohen et Levinthal (1990) que nous devons la première définition du concept de la capacité d'absorption, qu'ils ont appliquée au niveau organisationnel. Selon ces auteurs, ce concept réfère à : « […] l'habileté d'une organisation à reconnaître la valeur d'une nouvelle information, à l'assimiler et à l'appliquer dans des buts commerciaux […] » (Cohen et Levinthal, 1990, p. 128) (traduction libre). Cette définition a été par la suite largement adoptée par les auteurs qui se sont intéressés à cette avenue de recherche (Liao *et al.*, 2003 ; Caloghirou *et al.*, 2004 ; Todorova et Durisin, 2007). D'autres définitions ont vu le jour avec le développement du concept et la popularité spectaculaire qu'il a connue au sein de la communauté des chercheurs. Nous en citerons trois qui ont mis en évidence d'autres facettes de ce concept. La première, proposée par Mowery *et al.* (1996), souligne les habiletés mises en jeu à l'occasion d'un processus d'absorption de la connaissance, où la capacité d'absorption désigne : « […] un large éventail d'habiletés (ou de compétences) reflétant le besoin de considérer les composants tacites des technologies transférées ainsi que le besoin (fréquent) d'adapter, pour des applications domestiques, les technologies acquises par une source extérieure […] » (Mowery *et al.*, 1996, p. 81) (traduction libre). La deuxième définition met l'accent sur les capacités permettant la résolution de problèmes : « […] la capacité d'absorption requiert une capacité d'apprentissage et de développement des habiletés (ou compétences) pour la résolution de problèmes […] » (Linsu, 1998, p. 507) (traduction libre). Finalement, la troisième définition, celle que proposent Zahra et George (2002), souligne l'aspect multidimensionnel de la capacité d'absorption et met en évidence sa dimension dynamique : « […] la capacité d'absorption réfère à l'ensemble des routines organisationnelles et des processus par lesquels les organisations acquièrent, assimilent, transforment et exploitent les connaissances pour produire une capacité organisationnelle dynamique […] » (Zahra et George, 2002, p. 186) (traduction libre).

Déterminer ou reconnaître la valeur de la connaissance. De par sa position dans le réseau, le courtier est constamment en lecture d'opportunité pour saisir, dans son environnement immédiat, toute connaissance susceptible d'introduire une innovation prometteuse (Cohen et Levinthal, 1990 ; Hargadon et Sutton,

1997). Pour Cohen et Levinthal (1990), les individus et les organisations doivent développer des habiletés nécessaires pour repérer, dans leur environnement externe, toute information pertinente pour leurs activités ou celles de l'organisation. Cette étape du processus d'absorption est influencée par les acquis de base des courtiers tels que leur formation et leur expérience, les prédisposant ou non à repérer et à reconnaître la valeur des connaissances potentiellement pertinentes pour le développement de leur organisation.

Acquérir la connaissance. Ce sont Zahra et George (2002) qui ont introduit l'acquisition des connaissances en tant que première dimension de la capacité d'absorption. Selon eux, l'acquisition réfère à la capacité d'une organisation à repérer et à acquérir les connaissances extérieures qui sont essentielles à ses opérations. L'acquisition est influencée par plusieurs facteurs : les investissements antérieurs, les connaissances antérieures, l'intensité, la vitesse et la direction des connaissances choisies (Zahra et George, 2002 ; Daghfous, 2004). De ce point de vue, la vitesse et l'intensité de l'effort engagé pour l'acquisition des connaissances améliorent la qualité des connaissances par le renouvellement constant d'informations potentiellement pertinentes pour l'organisation. Par ailleurs, les sources choisies pour l'acquisition des connaissances peuvent également influencer l'archétype (c'est-à-dire le modèle) des connaissances acquises et la réussite de leur exploitation éventuelle. Pour Hagardon et Sutton (1997), l'acquisition des connaissances par les courtiers permet d'alimenter la mémoire organisationnelle en solutions ou idées pour des applications futures.

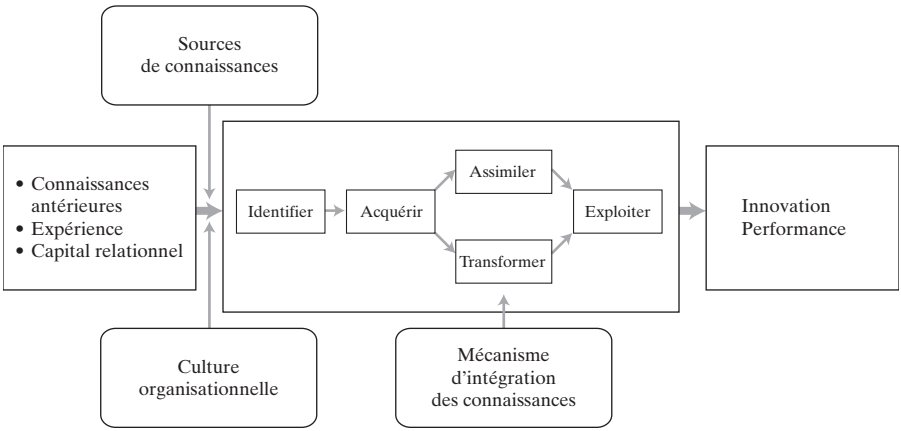
Assimiler la connaissance. Pour Zahra et George (2002, p. 189), « […] l'assimilation réfère aux routines et processus organisationnels qui permettent d'analyser, d'interpréter et de comprendre les connaissances provenant d'une source externe […] » (traduction libre). L'assimilation des connaissances par le courtier permet de traduire, de clarifier et d'interpréter les informations issues d'autres disciplines et domaines. Cette étape du processus d'absorption mobilise davantage les acquis de base des individus tels que leur formation de base, leur expérience ou leur motivation à apprendre les nouvelles connaissances.

Transformer la connaissance. Selon Zahra et George (2002, p. 190), la transformation réfère à : « […] la capacité d'une organisation à développer et à raffiner les routines qui facilitent la combinaison des connaissances existantes et des connaissances nouvellement acquises et assimilées […] »(traduction libre).La transformation des connaissances permet la recombinaison des connaissances antérieures et des connaissances nouvellement assimilées. En recombinant les connaissances, les courtiers contribuent à la disponibilité d'un bassin de connaissances plus facile à actionner, que ce soit pour leurs propres activités ou pour celles d'autres personnes de leur organisation.

Exploiter la connaissance. L'exploitation des connaissances permet d'étendre les compétences existantes ou d'en créer de nouvelles en combinant les connaissances transformées (Zahra et George, 2002 ; Fosfuri et Tribo, 2006). Pour Gianmario *et al*. (2006, p. 778) :« […] Les courtiers de connaissances innovent

en combinant de différentes façons de technologies existantes dans d'autres secteurs. Ils absorbent, ainsi, les connaissances des autres entreprises […] » (traduction libre). Finalement, l'exploitation des connaissances par les courtiers de connaissances peut donner naissance à des idées très créatives et aider à l'émergence de solutions et d'innovations très fructueuses pour l'organisation (Pratim, 2007 ; Pawlowski et Robey, 2004). Une illustration du processus d'absorption des connaissances des courtiers est présentée dans la figure 1.

FIGURE 1
Le processus d'absorption des connaissances par les courtiers de connaissances



Source : Adapté de Cohen et Levinthal (1990), Zahra et George (2002) et Todorova et Durisin (2007).

Dans cet article, nous analyserons le processus d'absorption des résultats de recherche par les courtiers à partir de toutes ses dimensions, soit : le repérage, l'acquisition, l'assimilation, la transformation et l'exploitation. L'analyse de ce processus mettra en évidence la contribution réelle des courtiers à l'avènement de nouvelles idées profitables pour l'innovation et la performance des organisations de santé.

2. MÉTHODE, ANALYSE DES DONNÉES ET ÉCHANTILLON

Les données de cette étude ont été colligées dans le cadre d'une enquête par questionnaire auprès d'une communauté de pratique (CoP) de courtiers de connaissances, impliqués auprès de la Fondation canadienne de recherche sur les services de santé (FCRSS). Les membres de cette communauté de pratique se donnent comme rôle de promouvoir les liens de collaboration entre les milieux

de recherche et les utilisateurs cibles (c'est-à-dire les décideurs ou praticiens) et de faciliter l'utilisation des données probantes dans leur milieu. Notons que les membres de cette communauté s'engagent sur une base volontaire à partager leurs idées et à développer un répertoire commun de ressources, de connaissances et de réseaux relationnels profitables aux échanges de connaissances entre les acteurs du réseau de la santé (Landry *et al.*, 2007). Cette étude s'est déroulée entre le 24 novembre 2005 et le 8 février 2006. Le questionnaire a été testé au préalable par la firme de sondage en charge de l'enquête. Cette étape préparatoire a permis de vérifier le fondement des dimensions traitées ainsi que la clarté des énoncés pour les personnes interrogées. L'enquête a été confiée à une firme de sondage spécialisée dans ce type d'enquête. Le questionnaire a été administré par téléphone à l'aide d'un logiciel interactif assisté par ordinateur (CATI, pour Computer Assisted Telephone Interviewing) qui permet de coder et d'entrer simultanément les réponses. Au terme de cette enquête, 301 questionnaires valides ont été générés, pour un taux de réponse net de 73,59 % (301/409).

La méthode choisie pour l'analyse de la dynamique du processus d'absorption des courtiers de connaissances est la méthode des équations structurelles. Cette méthode de l'analyse confirmatoire est tout à fait justifiée pour la validation d'un construit soutenu sur le plan théorique et permet, dans ce cas, de confronter la théorie aux données recueillies sur le phénomène à l'étude (Roussel *et al.*, 2002). Qui plus est, cette méthode est recommandée pour la validation de la structure factorielle d'un phénomène latent tel le processus d'absorption des connaissances (Byrne, 2006).

Les analyses descriptives sur les données de l'échantillon montrent que les répondants ont environ 13,06 années d'expérience avec un écart-type de 9,37. Ces analyses nous ont permis de constater que la majorité des courtiers de connaissances interrogés travaillent dans les universités ou dans des milieux de recherche (28,3 %), suivis de 19,2 % dans les agences régionales de la santé. Environ la moitié des courtiers interrogés ont déclaré avoir complété une maîtrise (55,9 %). En ce qui a trait au statut de nos répondants, 38 % d'entre eux déclarent avoir le statut de professionnel, suivis de 29,3 % ayant le statut de gestionnaire intermédiaire et de 25,6 % ayant le statut de gestionnaire de haut niveau. En outre, 48,8 % des répondants sont affiliés à une unité de 10 salariés ou moins, 32 % à une unité de plus de 20 salariés alors que seulement 19,2 % sont affiliés à une unité moyenne comprise entre 11 et 20 employés. En outre, 31,6 % des courtiers sont des hommes et 68,4 % sont des femmes. Les données descriptives sur l'échantillon sont présentées dans le tableau 1. Les mesures opérationnelles utilisées pour chacune des variables du processus d'absorption sont présentées dans le tableau 2.

TABLEAU 1
Données de l'échantillon

	Statistiques descriptives	
Dernier diplôme obtenu	Baccalauréat et moins	16,5 %
	Maîtrise	55,9 %
	Ph. D.	27,6 %
Statut professionnel	Gestionnaire de haut niveau	25,6 %
	Gestionnaire intermédiaire	29,3 %
	Gestionnaire de 1er niveau	7,1 %
	Professionnel	38,0 %
Organisation d'affiliation	Universités et autres organismes de recherche	28,3 %
	Agences régionales de la santé	19,2 %
	Entreprises privées	5,4 %
	Ministères fédéraux et provinciaux	18,9 %
	Hôpitaux, établissements de soins de longue durée et autres services prestataires de soins	12,5 %
	Fondations et organismes de financement (à but non lucratif)	10,4 %
	Organisations communautaires	5,4 %
Taille de l'unité	Petite unité (10 employés et moins)	48,8 %
	Unité moyenne (entre 11 et 20 employés)	19,2 %
	Grande unité (plus de 20 employés)	32,0 %
Genre	Homme	31,6 %
	Femme	68,4 %

TABLEAU 2

Opérationnalisation des dimensions du processus de l'ACAP (Absorptive Capacity)

	Mesure	Indicateurs	Type de variable
		VARIABLES ACAP	
Repérage des connaissances	Mesurées en demandant aux répondants d'estimer le pourcentage de temps qu'ils consacrent à la réalisation des activités suivantes :	• lire, comprendre, faciliter la dissémination des informations sur la recherche, des études et des rapports de recherche à des personnes dans leur unité organisationnelle.	% (0 à 100 %)
Indice acquisition	Indice qui correspond à la somme des réponses des répondants, qui ont été invités à qualifier, sur une échelle variant de 1 (jamais) à 5 (très souvent), à quelle fréquence, au cours des 12 derniers mois, ils ont acquis des études et des rapports de recherche des sources suivantes :	• chercheurs universitaires ; • journaux académiques ; • Internet (sites Web, bulletins électroniques, rapports électroniques) ; • bases de données électroniques (PubMed, Science Direct, Proquest, etc.).	Somme (4 à 20)
Indice assimilation	Indice qui correspond à la somme des réponses des répondants, qui ont été invités à qualifier, sur une échelle variant de 1 (jamais) à 5 (très souvent), à quelle fréquence, au cours des 12 derniers mois, ils ont réalisé les activités suivantes :	• lire des informations sur la recherche, sur des études et des rapports de recherche ; • comprendre des résultats de recherche, des études et des rapports de recherche ; • citer à leurs collègues des informations de recherche, des études et des rapports de recherche ; • discuter des informations de recherche, des études et des rapports avec des collègues.	Somme (4 à 20)

TABLEAU 2 (*suite*)

	Mesure	Indicateurs	Type de variable
VARIABLES DÉPENDANTES			
Indice transformation	Indice qui correspond à la somme des réponses des répondants, qui ont été invités à qualifier, sur une échelle variant de 1 (jamais) à 5 (très souvent), à quelle fréquence, au cours des 12 derniers mois, ils ont réalisé les activités suivantes :	• présenter des résultats de la recherche dans un langage non technique pour les utilisateurs potentiels dans leur unité organisationnelle ; • préparer des rapports attrayants pour les utilisateurs potentiels dans leur unité organisationnelle (graphisme, couleurs, humour, emballage) ; • préparer des synthèses et des résumés de recherche sur des thèmes spécifiques pour les utilisateurs potentiels dans leur unité organisationnelle ; • discuter avec les utilisateurs de leur unité organisationnelle sur les retombées de l'utilisation des résultats de la recherche ; • fournir des exemples à des personnes dans leur unité organisationnelle sur la façon d'utiliser les résultats de la recherche.	Somme (5 à 25)
Indice exploitation	Indice qui correspond à la somme des réponses des répondants, qui ont été invités à qualifier, sur une échelle variant de 1 (jamais) à 5 (très souvent), à quelle fréquence, au cours des 12 derniers mois, ils ont réalisé les activités suivantes :	• envoyer des résultats de recherche, des études et des rapports de recherche à des utilisateurs cibles de leur unité organisationnelle ; • envoyer des études et des rapports de recherche adaptés aux besoins des utilisateurs cibles de leur unité organisationnelle ; • organiser des réunions pour discuter de projets de recherche avec les utilisateurs cibles de leur unité organisationnelle ; • organiser des réunions pour discuter des résultats préliminaires de recherche avec les utilisateurs cibles de leur unité organisationnelle ; • examiner les implications des résultats de recherche avec les utilisateurs cibles de leur unité organisationnelle.	Somme (4 à 20)

3. RÉSULTATS ET DISCUSSION

L'objectif de cet article est de vérifier la dynamique du processus d'absorption des connaissances des courtiers. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur le concept de la capacité d'absorption, dont les assises théoriques sont bien établies. Cela nous a amenés à opter pour la méthode des équations structurelles, laquelle est préconisée pour des approches confirmatoires de concepts ou de théories. Pour la réalisation de ce type d'analyse, il convient de vérifier, d'abord, la structure des données, à partir d'une analyse factorielle en composante principale, laquelle nous donne un aperçu de la structure factorielle des variables latentes analysées. À l'issue de cette étape exploratoire, nous avons repéré cinq variables latentes (voir le tableau 3) dont la consistance interne mesurée par l'indice Alpha de Cronbach indique des coefficients de 0,823, 0,729, 0,836, 0,716 et 0,793, jugés très satisfaisants. La fiabilité de la structure théorique de ces variables a été, par la suite, confirmée avec la méthode des équations structurelles en utilisant le logiciel EQS (Bentler, 1985).

TABLEAU 3

Analyse de la structure factorielle des dimensions de l'ACAP sous le logiciel Statistical Package for the Social Sciences (SPSS, version 13.0) et fiabilité des mesures

	Facteurs				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
acquisi1	0,132	**0,644**	0,251	0,065	0,018
acquisi2	0,247	**0,739**	0,062	0,155	0,065
acquisi3	0,005	**0,764**	–0,069	0,130	0,078
acquisi4	0,102	**0,680**	0,042	0,113	0,201
assim1	0,217	0,330	0,151	**0,691**	0,103
assim2	–0,013	0,066	0,111	**0,804**	0,038
assim3	0,448	0,204	0,092	**0,674**	0,175
assim4	0,519	0,113	0,237	**0,597**	0,065
transform1	**0,746**	0,017	0,133	0,166	0,233
transform2	**0,711**	0,238	0,101	0,052	0,067
transform3	**0,651**	0,232	0,217	0,228	0,185
transform4	**0,557**	0,185	0,323	0,059	0,105
transform5	**0,722**	–0,006	0,366	0,174	0,054
exploit1	0,182	0,160	0,148	0,153	**0,852**
exploit2	0,212	0,173	0,245	0,059	**0,823**
exploit3	0,199	0,095	**0,814**	0,141	0,098
exploit4	0,262	0,119	**0,809**	0,158	0,150
exploit5	0,351	0,012	**0,712**	0,137	0,258
Fiabilité (Alpha Cronbach)	**0,823**	**0,729**	**0,836**	**0,799**	**0,793**

Méthode d'extraction : Composante principale. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Les rotations ont convergé après six itérations.

La seconde étape de cette analyse consistait à valider la structure factorielle et l'ajustement de nos variables à partir, cette fois-ci, de la méthode des équations structurelles. Pour vérifier la qualité de cet ajustement, il est recommandé de s'appuyer sur trois indices de mesure (Byrne, 2006 ; Roussel *et al.*, 2002) : 1) les indices de *mesures absolues* ; 2) les indices *incrémentaux* ; et 3) les indices de *parcimonie.* Ces indices de mesures absolues sont utilisés pour juger de la qualité de l'ajustement du modèle dans sa globalité, c'est-à-dire qu'ils vérifient dans quelle mesure notre cadre théorique reproduit fidèlement les données collectées (Roussel *et al.*, 2002). Les mesures absolues les plus couramment utilisées sont le chi-deux (χ^2), le Goodness of Fit Index (GFI) et le Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (Bentler, 1995, cité dans Byrne, 2006). Sur la base de ces trois catégories d'indices, la validité de la structure factorielle des variables latentes relatives à la capacité d'absorption des courtiers a été confirmée à l'aide du logiciel EQS (Bentler, 1985, version 6.1). La validation de la structure factorielle de nos modèles a été réalisée à partir de la méthode de maximum de vraisemblance (ML). Les indices d'ajustement obtenus à partir de cette méthode indiquent des valeurs très satisfaisantes, et ce, pour chacune des cinq variables (voir le tableau 4). Aussi, nous avons examiné la fiabilité de nos construits en nous appuyant sur le coefficient rhô (Jöreskog, 1971, cité dans Roussel, 2002), lequel est préconisé pour les modèles des équations structurelles. Avec un coefficient rhô d'une valeur supérieure ou égale à 0,7, la fiabilité d'un construit est jugée bonne (Fornell et Larker, 1981, cité dans Roussel, 2002).

TABLEAU 4

Résultats des analyses confirmatoires sur les dimensions de la capacité d'absorption des courtiers de connaissances sous le logiciel EQS

Indices des mesures d'ajustement	Acquisition	Assimilation	Transformation	Exploitation
Les indices absolus				
• $\chi 2$ / degré de liberté dl	2	2	1,98	2,33
• GFI	0,979	0,985	0,990	0,977
• RMSEA	0,053	0,072	0,058	0,070
Les indices incrémentaux				
• CFI	0,990	0,991	0,990	0,987
• NNFI	0,970	0,973	0,975	0,974
Les indices parcimonieux				
• CAIC	–9,736	–8,331	–18,832	–21,416
Indice de fiabilité rhô	**0,735**	**0,803**	**0,798**	**0,891**

Seuils recommandés : GFI ≥ 0,95 ; RMSEA ≤ 0,08 ; CFI ≥ 0,90 ; NNFI ≥ 0,90 ; $\chi 2$ / dl ≤ 2 modèle appréciable et une valeur $\chi 2$ / dl ≤ 5 modèle acceptable, CAIC valeur la plus faible.

La troisième étape consistait à mesurer le modèle global de la capacité à partir de toutes ses dimensions, soit : le repérage, l'acquisition, l'assimilation, la transformation et les deux dimensions de l'exploitation. Cette étape confirmatoire du modèle global nous a suggéré une structure théorique où la dynamique du processus d'absorption débute avec l'acquisition des connaissances et se poursuit avec l'assimilation, la transformation et l'exploitation des connaissances ; laquelle peut se concrétiser sous une forme active, nécessitant que les courtiers soient en interaction directe avec les utilisateurs cibles des résultats de recherche, et sous une forme passive, où les courtiers disséminent les résultats de recherche sans être en interaction avec d'autres acteurs. Ce modèle présente de très bons indices d'ajustement, comme on peut le voir dans le tableau 5.

TABLEAU 5

Résultats des analyses confirmatoires du processus global de la capacité d'absorption des courtiers

Indices d'ajustement	X2/dl	CFI	NNFI	CAIC	RMSEA
Modèle ACAP émergent sans l'étape du repérage	1,66	0,955	0,946	–638,083	0,049

Seuils recommandés : $\chi 2/dl \leq 2$ modèle appréciable et une valeur $\chi 2/dl \leq 5$ modèle acceptable, RMSEA ≤ 0,08 ; CFI ≥ 0,90 ; NNFI ≥ 0,90 ; CAIC valeur la plus faible.

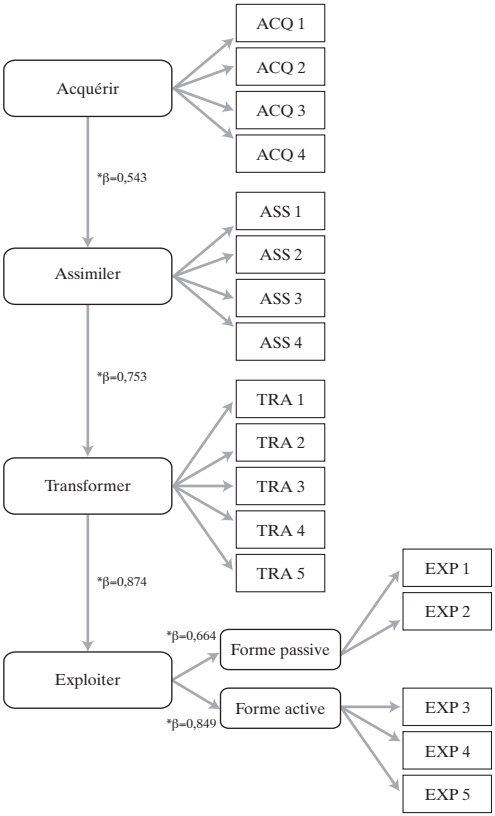
À l'instar de nombreux auteurs (Jansen *et al.*, 2005 ; Lane *et al.*, 2006 ; Flatten *et al.*, 2009), la configuration théorique révélée par nos résultats confirme la nature multidimensionnelle de la capacité d'absorption des connaissances. De surcroît, cette configuration a établi la prévalence de liens significatifs et positifs au seuil p-value < 0,05, et ce, entre toutes les dimensions de l'ACAP. Ces coefficients indiquent une valeur β =0,543 pour le lien entre l'acquisition et l'assimilation des connaissances ; β =0,753 pour le lien entre l'assimilation et la transformation des connaissances ; β =0,874 pour le lien entre la transformation des connaissances et l'exploitation ; β =0,664 pour le lien entre l'exploitation passive et l'exploitation ; et, finalement, β =0,849 pour le lien entre l'exploitation active et l'exploitation.

Enfin, les coefficients de détermination (R2) obtenus pour chacune de ces dimensions ont démontré que 29,5 % de la variabilité de l'assimilation est expliquée par l'acquisition des connaissances alors que 56,7 % de la variabilité de la transformation des connaissances est expliquée par l'assimilation des connaissances, et que 76,3 % de la variabilité de l'exploitation des connaissances est expliquée par la transformation des connaissances. Ces derniers résultats nous interpellent sur l'interdépendance des étapes du processus d'absorption des connaissances et l'importance pour les courtiers de développer les habiletés nécessaires pour réussir toutes ces étapes afin d'être en mesure de contribuer efficacement à la performance de leur organisation. Finalement, nous noterons

également un fort lien de prédiction entre ces dimensions, et particulièrement entre la transformation et l'exploitation des connaissances, avec un coefficient de détermination R2 = 76,3 %, comme le montre la figure 2.

FIGURE 2

Configuration du processus d'absorption des connaissances des courtiers travaillant dans les services de santé au Canada



Note : le signe (*) indique l'existence d'un lien significatif entre les dimensions représentées.

CONCLUSION

Les résultats de cette étude confirment la nature multidimensionnelle du processus d'absorption. Ce processus, dans le cas du courtier, débute par l'acquisition des connaissances et se poursuit avec les deux formes d'exploitation, active et passive. Nos analyses suggèrent que les courtiers absorbent davantage les résultats de recherche en interagissant avec d'autres acteurs. Ce résultat met en évidence l'importance de la dimension de l'interaction, qui facilite l'absorption des connaissances des courtiers et, finalement, leur contribution à l'innovation et à la performance des organisations de santé. Ces résultats nous interpellent quant à l'importance des modes d'apprentissage par l'interaction, que l'on doit encourager pour soutenir la capacité d'absorption des courtiers. Ces modes d'apprentissage peuvent être effectivement soutenus par des ressources organisationnelles facilitant les échanges entre les acteurs, telles que la mise en place de plates-formes de partage de connaissances, la disponibilité de formations et de budgets pour la participation à des événements scientifiques facilitant l'accès à des connaissances pertinentes pour l'organisation. Parallèlement, les organisations doivent développer des structures internes pour encourager la circulation des connaissances et surtout faciliter les interactions entre les courtiers de connaissances au sein de leur réseau. Nos résultats corroborent les propos de Van Kammen *et al.* (2006) qualifiant les courtiers de connaissances de « courtiers interactifs » (*interactive Brokers*).

BIBLIOGRAPHIE

BENTLER, P.M. (1985). *Theory and Implementation of EQS. A Structural Equation Program*, Los Angeles, BMDP Statistical Software.

BENTLER, P.M. (1995). *EQS Structural Equation Modeling Manuel,* Encico, Multivariate Software.

BYRNE, B. (dir.) (2006). *Structural Equation Modeling With EQS: Basic Concepts, Applications, and Programming*, 2e éd., Abingdon, Psychology Press.

CALOGHIROU, Y. *et al.* (2004). « Internal capabilities and external knowledge sources : Complements or substitutes for innovative performance ? », *Technovation*, vol. 24, nº 1, p. 29-39.

COHEN, W.M. et D.A. LEVINTHAL (1990). « Absorptive capacity : A new perspective on learning and innovation », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, nº 1, p. 128-152.

CROSSAN, M. *et al.*(1999). « An organizational learning framework : From intuition to institution », Academy of Management, The Academy of Management Review, vol. 24, nº 3, p. 522.

DAGHFOUS, A. (2004). « Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices », *SAM Advanced Management Journal (07497075)*, vol. 69, nº 2, p. 21-27.

FAFARD, P. (2008). « Données probantes et politiques publiques favorables à la santé : pistes fournies par les sciences de la santé et la science politique », <http://www.cprn.org/documents/50038_FR.pdf>.

FLATTEN, T. *et al.* (2009). « A measure of absorptive capacity : Development and validation », *Academy of Management Proceedings*, p. 1-6.

FONDATION CANADIENNE DE LA RECHERCHE SUR LES SERVICES DE SANTÉ – FCRSS (2003). *La théorie et la pratique du courtage de connaissances dans le système de santé canadien*, Ottawa, FCRSS, <http://www.chsrf.ca/brokering/pdf/Theory_and_Practice_f.pdf>, consulté en mai 2008.

FONDATION CANADIENNE DE LA RECHERCHE SUR LES SERVICES DE SANTÉ – FCRSS (2004). « La troisième communauté : les courtiers de connaissances, la recherche et les politiques », *Rapport sur le troisième atelier national et la journée de développement professionnel sur le courtage de connaissances de la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé, les 25 et 26 octobre 2004*, Ottawa, FCRSS, <http://www.chsrf.ca/brokering/pdf/National_Workshop_Report_2004_f.pdf>, consulté le 26 mars 2008.

FOSFURI, A. et J.A. TRIBO (2006). « Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance », *Omega*, vol. 36, nº 2, p. 173-187.

GIANMARIO, V. *et al.* (2006). « Innovation and virtual environments : Towards virtual knowledge brokers », *Organization Studies*, vol. 27, nº 6, p. 765-788.

GRANT, R.M. (1996). « Toward a knowledge-based theory of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 109.

GRANT, R.M. (1997). « The knowledge-based view of the firm : Implications for management practice », *Long Range Planning*, vol. 30, nº 3, p. 450.

HARGADON, A. (1998). « Firms as knowledge brokers : Lessons in pursuing continuous innovation », *California Management Review*, vol. 40, nº 3, p. 209.

HARGADON, A. (2002). « Brokering knowledge : Linking learning and innovation », *Research in Organizational Behavior*, vol. 24, p. 41-85.

HARGADON, A. (dir.) (2003). *How Breakthroughs Happen : The Surprising Truth about How Companies Innovate*, Boston, Harvard Business Press.

HARGADON, A. et R.I. SUTTON (1997). « Technology brokering and innovation in a product development firm », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, nº 4, p. 716.

HOWELLS, J. (2006). « Intermediation and the role of intermediaries in innovation », *Research Policy*, vol. 35, nº 5, p. 715.

JANSEN, J.P. *et al.* (2005). « Managing potential and realized absorptive capacity : How do organizational antecedents matter ? », *Academy of Management Journal*, vol. 48, nº 6, p. 999.

KODAMA, T. (2008). « The role of intermediation and absorptive capacity in facilitating university-industry linkages-An empirical study of TAMA in Japan », *Research Policy*, vol. 37, nº 8, p. 1224-1240.

LANDRY, R. *et al.* (2007). « Knowledge Management in Health Service Organizations : the Role of Knowledge Brokers », dans D. Remenyi (dir.), *Proceedings of the 4th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning*, Dublin, Trinity College.

LANE, P.J. *et al*. (2006). « The reification of absorptive capacity : A critical review and rejuvenation of the construct », *The Academy of Management Review*, vol. 31, nº 4, p. 833.

LAVIS, J.N. (2006). « Research, public policymaking, and knowledge-translation processes : Canadian efforts to build bridges », *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, vol. 26, nº 1, p. 37-45.

LEV, S. *et al.* (2009). « Managing absorptive capacity stocks to improve performance : Empirical evidence from the turbulent environment of Israeli hospitals », *European Management Journal*, vol. 27, nº 1, p. 13-25.

LIAO, J. *et al*. (2003). « Organizational absorptive capacity and responsiveness : An empirical investigation of growth-oriented SMES », *Entrepreneurship : Theory & Practice*, vol. 28, nº 1, p. 63-85.

LINSU, K. (1998). « Crisis construction and organizational learning : Capability building in catching-up at Hyundai motor », *Organization Science*, vol. 9, nº 4, p. 507.

LOMAS, J. (2007). « The in-between world of knowledge brokering », *British Medical Journal*, vol. 334, nº 7585, p. 129-132.

LYONS, R. *et al*. (2006). « Agir et réagir face aux données probantes, Projet pilote de courtiers de connaissances pour la promotion de soins intégrés de l'AVC au Canada atlantique », <http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/30673.html#5>, consulté le 22 mars 2006.

MOWERY, D.C. *et al*. (1996). « Strategic alliances and Interfirm knowledge transfer », *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 77-91.

PAWLOWSKI, S.D. et D. ROBEY (2004). « Bridging user organizations : Knowledge brokering and the work of information technology professionals », *MIS Quarterly*, vol. 28, nº 4, p. 645.

PRATIM, D. (2007). « An agent-mediated knowledge-in-motion model », *Journal of the Association for Information Systems*, vol. 8, nº 5, p. 287.

ROUSSEL, P. *et al*. (dir.) (2002). *Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion*, Paris, Economica.

SOWE, S. *et al*. (2006). « Identifying knowledge brokers that yield software engineering knowledge in OSS projects », *Information and Software Technology*, vol. 48, nº 11, p. 1025.

SZULANSKI, G. (1996). « Exploring internal stickness : Impediments to the transfer of best practice within the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 27.

SZULANSKI, G. (2000). « The process of knowledge transfer : A diachronic analysis of stickiness », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 82, nº 1, p. 9-27.

THE SCOTTISH GOVERNMENT RESEARCH (2005). *New Directions for Knowledge Transfer and Knowledge Brokerage in Scotland*, Edinburgh, Scottish Executive Social Research.

TODOROVA, G. et B. DURISIN (2007). « Absorptive capacity : Valuing a reconceptualization », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 32, nº 3, p. 774.

VAN KAMMEN, J. *et al*. (2006). « Using knowledge brokering to promote evidence-based policy-making : The need for support structures », *Bull World Health Organization*, vol. 84, p. 608-612.

VINDING, A.L. (2006). « Absorptive capacity and innovative performance : A human capital approach », *Economics of Innovation & New Technology*, vol. 15, n°s 4/5, p. 507-517.

WARD, V. *et al*. (2009). « Knowledge brokering : Exploring the process of transferring knowledge into action », *BMC Health Services Research*, vol. 9, n° 1, p. 12.

ZAHRA, S.A. et G. GEORGE (2002). « Absorptive capacity : A review, reconceptualization, and extension », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 27, n° 2, p. 185-203.

ZIAM, S. (2010). « Knowledge brokers and how to communicate knowledge in 2010 », *Allergy, Asthma & Clinical Immunology*, vol. 6, n° 4, p. A3.

ZOOK, M.A. (2004). « The knowledge brokers : Venture capitalists, tacit knowledge and regional development », *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 28, n° 3, p. 621.

Table des matières

REMERCIEMENTS VII
Diane-Gabrielle Tremblay

INTRODUCTION 1
Diane-Gabrielle Tremblay

1. Approches de la performance 3
2. Temps des cadres 4
3. Temporalités sociales et performance 5
4. La performance dans divers secteurs 7

Bibliographie 9

PREMIÈRE PARTIE
APPROCHES DE LA PERFORMANCE 11

L'hybridation des modèles d'évaluation de la performance : implications organisationnelles et individuelles 13
Martine Gadille et François Jaujard

1. La gestion et l'évaluation de la performance au travail : un modèle pluraliste 14
   1.1. Courants d'analyse et dimensions de la performance au travail 14
   1.2. Hybridation des modèles de gestion de performance et apprentissages organisationnels 18
2. Grande entreprise et PME dans l'évolution des systèmes d'évaluation de la performance 21
   2.1. Le cas Micronics, grand groupe européen du semi-conducteur : le mode d'évaluation hybride des opérateurs de fabrication 21
   2.2. Les cas de deux PME industrielles à différents moments de leur cycle de vie : une normalisation raisonnée 26

3. Discussion 31
3.1. L'hybridation dans les formes d'évaluation contemporaines de la performance au travail 31
3.2. Une activité de réflexion collective sur l'organisation et la coopération cloisonnée ou implicite 34
Conclusion 36
Bibliographie 37

Formation du jugement sur la compétence et formes d'évaluation de la performance au travail 41
Mircea Vultur
1. La formation du jugement sur les compétences dans le processus de recrutement 42
1.1. Les quatre formes types de recrutement : leur importance relative et leurs caractéristiques 43
2. L'évaluation de la performance au travail 50
2.1. Pourquoi les entreprises procèdent-elles à l'évaluation du personnel ? 50
2.2. Sous quelles formes l'évaluation se fait-elle et que mesure-t-on à travers ce processus ? 52
Conclusion 53
Bibliographie 54

La participation et la performance dans divers secteurs d'activité : que nous dit l'enquête sur le milieu de travail et les employés ? 57
Diane-Gabrielle Tremblay et Elmustapha Najem
1. Définitions et modèles de la performance organisationnelle 58
1.1. Les caractéristiques d'un modèle de la performance : dimensions, critères et indicateurs 59
2. Description de quelques modèles de la performance organisationnelle 60
2.1. La pyramide de la performance de Lynch et Cross (1991) 60
2.2. La matrice des déterminants et des résultats de Fitzgerald *et al.* (1991, dans Boulianne, 2000) 61
2.3. Le tableau de bord (*balance scorecard*) de Kaplan et Norton (1992) 61
2.4. Le modèle des parties prenantes d'Atkinson, Waterhouse et Wells 64
2.5. Le modèle de l'efficacité organisationnelle (Morin, Savoie et Beaudin, 1994) 65
3. Méthodologie 67
4. Les résultats : répercussions de la participation sur la performance 69
Conclusion 76
Bibliographie 77

DEUXIÈME PARTIE
TEMPS DES CADRES 79

Performance et débordements du travail sur la vie personnelle : les enseignements d'une étude menée auprès de cadres en France 81
Émilie Genin
1. Objectifs 81
2. Méthode 84
3. Résultats 84
   3.1. Les facteurs organisationnels 85
   3.2. Les facteurs individuels 96
Conclusion 99
Bibliographie 100

Engagement, temps de travail et modalités de mise en œuvre de la performance : le cas des cadres d'une grande entreprise québécoise 103
Diane-Gabrielle Tremblay, Françoise Grodent et Aurélie Linckens
1. Cadre théorique 105
   1.1. Les définitions de la performance 105
   1.2. L'identité professionnelle des cadres 106
   1.3. Les temporalités des cadres 108
   1.4. L'engagement professionnel des cadres 109
   1.5. La perméabilité entre la vie privée et la sphère professionnelle des cadres 110
2. Méthodologie de recherche 113
   2.1. Une approche qualitative 113
   2.2. Le milieu étudié 114
   2.3. Caractéristiques des répondants 114
3. Analyse des résultats 116
   3.1. La performance en limitant l'engagement 116
   3.2. La performance par l'autonomie et la priorisation des tâches 117
   3.3. La performance reposant sur la gestion des imprévus 119
   3.4. La performance par l'investissement en heures supplémentaires 119
   3.5. La performance par les TIC et le téléphone intelligent 120
   3.6. La performance par l'information ou le pouvoir 122
   3.7. Le résultat de la performance : la carrière, un plus long chemin pour les femmes 123
   3.8. Le résultat de la performance : parfois du stress 124
Conclusion 125
Bibliographie 126

Les temporalités et la performance dans l'entreprise : le cas des cadres-professionnels 129
Jens Thoemmes
1. Objectifs et méthodes 129
   1.1. Vers un temps incontrôlable des cadres en entreprise ? 130
   1.2. Méthode et caractérisation de l'échantillon 132
2. Des temporalités professionnelles « parasitées » 135
   2.1. Trop de courriels et trop de réunions 135
   2.2 Un travail à domicile « métrisé » 136
   2.3. Une autonomie de gestion défendue, mais des performances insatisfaisantes 137
   2.4. Manque de reconnaissance symbolique et augmentation du stress 139
Conclusions : temporalités et performances au travail 142
Bibliographie 143

TROISIÈME PARTIE
TEMPS ET PERFORMANCE 145

Entre temps de travail et temps du travail : l'ambivalence des temporalités professionnelles dans le travail social et leur implication sur l'articulation des temps sociaux 147
David Laloy
1. Entre temps de travail et temps du travail 148
2. La nature du travail social et du temps qui lui est consacré 150
3. Dissonances et tensions entre temps de travail et temps du travail social 152
4. Favoriser le temps du travail : conséquences sur l'articulation des temps sociaux 156
   4.1. Des phénomènes d'épanchement temporel plus fréquents 156
   4.2. Des phénomènes de tension mentale 158
Conclusion 161
Bibliographie 162

La dislocation des significations temporelles dans les milieux de travail postindustriels 165
Suzy Canivenc
1. Les nouvelles formes organisationnelles du secteur des TIC : le travail comme loisir 166
2. Les organisations autogérées : le travail comme acte militant 169
3. L'interférence des sphères professionnelle et personnelle 170
   3.1. La présence des activités ludiques et amicales au sein des entreprises des TIC 170
   3.2. La puissance des relations fusionnelles au sein des coopératives autogérées 171

4. Le dépassement des logiques qu'on prétend combattre 173
4.1. Les coopératives autogérées : le surinvestissement sacrificiel aux limites de l'auto-exploitation 173
4.2. Les entreprises TIC : la gestion du symbolique et du subjectif 176
Bibliographie 178

La retraite à l'épreuve des retours à l'emploi : le cas du Québec 181
Aline Chamahian
1. La retraite : une institution sociale en mutation 182
1.1. Entre institutionnalisation et flexibilisation des parcours de vie 182
1.2. De la retraite comme temps « hors travail » à la « retraite activité » 183
2. Temps institutionnalisé et temps vécu : typologie de l'expérience des retours à l'emploi à la retraite 185
2.1. Fins de carrière difficiles : la retraite, un « filet de sécurité » pour revenir à l'emploi 185
2.2. « Prendre sa retraite » : une sortie d'emploi définitive remise en question 188
2.3. Le droit à la retraite : arrêter pour (mieux) continuer à travailler 192
Conclusion 195
Bibliographie 196

QUATRIÈME PARTIE
PERFORMANCE DANS DIVERS SECTEURS (SANTÉ ET CENTRES D'APPEL) 199

Tendances dans l'emploi et conditions de travail dans les soins de santé et l'assistance sociale : les secteurs public et privé à la croisée des chemins ? 201
Luc Cloutier
1. Importance des services des soins de santé et de l'assistance sociale au Québec et composition de l'emploi 203
2. Caractéristiques des employés et des milieux de travail dans les services de santé 208
3. Caractéristiques des conditions de travail dans les services de santé 212
3.1. Bref regard sur le niveau de la qualité de l'emploi dans les services de santé 217
Conclusion 220
Bibliographie 221

Satisfaction au travail et conciliation vie professionnelle et vie privée : la parole aux jeunes infirmières et infirmiers d'un établissement hospitalier au Nouveau-Brunswick 223
Pier Bouchard et Sylvain Vézina
1. Les défis du recrutement et de la rétention dans un contexte de pénurie de la main-d'œuvre 225
2. Les facteurs de satisfaction au travail 228
   2.1. Le climat de travail et le rôle clé des gestionnaires. 228
   2.2. L'horaire de travail 228
   2.3. La charge de travail. 229
   2.4. Les possibilités de développement, la reconnaissance et l'avancement 230
   2.5. La rémunération 230
3. Les mesures de conciliation travail-vie personnelle 231
   3.1. L'échange de quarts de travail entre collègues 232
   3.2. L'horaire « quatre jours au travail – cinq jours en congé » (« *four on/five off* ») 233
   3.3. L'établissement de son propre horaire de travail (*self-scheduling*). 233
   3.4. Le temps partiel volontaire 233
   3.5. Les quarts de travail plus courts 234
   3.6. La banque de temps accumulé 234
   3.7. Les services offerts aux employés 234
4. Les mesures de recrutement et de rétention 236
Conclusion 237
Bibliographie 238

Concilier performances sociales et économiques : le cas des centres d'appels 241
Xavier Pierre et Diane-Gabrielle Tremblay
1. Les coûts socioéconomiques du manque d'implication et de rétention des agents des centres d'appels 246
   1.1. Les conditions sociales du manque d'implication et de rétention des agents. 246
   1.2. Les coûts liés au manque d'implication et de rétention des agents. 252
2. Des pratiques de gestion des ressources humaines bienveillantes et socioéconomiquement performantes. 258
   2.1. Exemples de pratiques de gestion bienveillantes et socioéconomiquement performantes 259
   2.2. Répercussions sur les performances socioéconomiques des centres d'appels 264
Conclusion 265
Bibliographie 267

La capacité d'absorption des courtiers de connaissances et leur contribution à l'innovation et à la performance des organisations de santé 269
Saliha Ziam, Réjean Landry et Nabil Amara
1. Revue de littérature 270
2. Méthode, analyse des données et échantillon 274
3. Résultats et discussion 279
Conclusion 283
Bibliographie 283

NOTICES BIOGRAPHIQUES 295

Notices biographiques

Nabil Amara est professeur titulaire au Département de management de l'Université Laval. Ses intérêts de recherche portent sur l'innovation dans le secteur de la fabrication et sur la mesure de l'efficacité du transfert de connaissances dans les secteurs privé et public. Il a à son actif plusieurs publications sur l'innovation et le transfert des connaissances.

nabil.amara@fsa.ulaval.ca

Pier Bouchard est professeure titulaire et directrice du Département d'administration publique de l'Université de Moncton. Elle est responsable de l'axe gouvernance, gestion et planification des ressources professionnelles du Groupe de recherche sur l'innovation et l'organisation des services de santé (GRIOSS). Elle participe également aux travaux de l'Alliance de recherche université-communauté sur la gestion des âges et des temps sociaux (ARUC-GATS) dirigé par Diane-Gabrielle Tremblay. Ses récents travaux de recherche portent sur l'offre active de services de santé en français en contexte minoritaire, la formation des futurs professionnels de la santé et les nouvelles pratiques d'attraction en matière de conciliation travail-famille.

Pier.bouchard@umoncton.ca

Suzy Canivenc a été postdoctorante au sein de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir et au Centre de recherche sur les innovations sociales dans le cadre de la recherche exposée ici. Docteure en sciences de l'information et de la communication, elle est diplômée de l'Université Européenne de Bretagne – Rennes 2. En 2011, ses recherches doctorales sur l'autogestion et la société de l'information lui ont valu le prix CREIS-Terminal (Centre de coordination pour la recherche et l'enseignement en informatique et société).

Suzy_canivenc@yahoo.fr

Aline Chamahian est docteure en sociologie et elle a réalisé le travail présenté ici dans le cadre d'un post-doctorat à l'Alliance de recherche université-communauté sur la gestion des âges et des temps sociaux (ARUC-GATS). Elle a travaillé, dans le prolongement de sa thèse portant sur les retours en formation à l'heure de la retraite en France, sur l'expérience du retour à l'emploi des retraités québécois. Elle est actuellement postdoctorante au sein du Laboratoire CeRIES (Centre de recherche individus, épreuves, sociétés) et chargée d'enseignements à l'Université Lille 3 (France).

aline.chamahian@gmail.com

Luc Cloutier détient un doctorat en sciences humaines appliquées de l'Université de Montréal. Il est analyste en statistiques du travail à l'Institut de la statistique du Québec depuis 1999. Ses travaux portent principalement sur la mesure et l'analyse de la qualité de l'emploi. En 2008, il a publié un document de référence visant à créer une typologie de la qualité de l'emploi. Les champs de recherche de Luc Cloutier portent principalement sur l'analyse différenciée selon le genre, les comparaisons internationales et interprovinciales et les travailleurs plus âgés.

Luc.Cloutier@stat.gouv.qc.ca

Martine Gadille est chargée de recherche en économie et sciences de gestion au Centre national de la recherche scientifique. Elle est rattachée au Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST) ; ses recherches portent sur la gouvernance régionale de l'innovation dans ses dimensions politiques, technologiques, organisationnelles et sociales et sur les méthodes de gestion des connaissances et de diagnostic organisationnel et stratégique.

martine.gadille@univmed.fr

Émilie Genin est professeure adjointe au Département de relations industrielles de l'Université de Montréal. Elle est diplômée de HEC Paris et a été postdoctorante à la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir à la Téluq.

Emilie.genin@umontreal.ca

Françoise Grodent est doctorante en sciences économiques et de gestion à HEC-Université de Liège (Belgique). Elle travaille également au sein de l'unité de recherche EgiD- Études sur le genre et la diversité en gestion et y réalise sa thèse intitulée « Les carrières professionnelles des cadres : regard croisé du genre et de l'âge » sous la direction d'Annie Cornet. Elle a contribué à la réalisation de l'article inclus dans cet ouvrage dans le cadre d'un stage de recherche international effectué au sein de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux.

francoise.grodent@ulg.ac.be

François Jaujard est depuis 2006 chargé de recherche en sciences de gestion à l'École nationale supérieure des mines de Saint-Étienne. Docteur en sciences de gestion, il a assuré des responsabilités de ressources humaines à Alcan, Alsthom et ST Microelectronics. Ses principaux thèmes de recherche-action participative concernent le changement technico-organisationnel par l'autonomie et la formation qualifiante au poste de travail, ainsi que le développement des identités professionnelles par construction de grilles repères de fonctions.

jaujard@emse.fr

David Laloy est membre du Groupe interdisciplinaire de recherche sur la socialisation, l'éducation et la formation (GIRSEF), Louvain-la-Neuve, Belgique, et de l'Alliance de recherche université-communauté sur la gestion des âges et des temps sociaux (ARUC-GATS), Montréal, Canada. Il est titulaire d'un doctorat en sociologie de l'Université de Louvain en Belgique. Il a réalisé son postdoctorat au sein de l'ARUC-GATS. Il est actuellement chargé de cours suppléant à l'Université Libre de Bruxelles. Ses recherches portent sur le travail social et l'articulation des temps sociaux.

laloy@anso.ucl.ac.be

Réjean Landry est professeur titulaire au Département d'administration de l'Université Laval. Il est membre de la Société Royale du Canada depuis 1999. Il a publié de nombreux articles sur les politiques publiques, l'innovation et le transfert des connaissances.

rejean.landry@fsa.ulaval.ca

Aurélie Linckens est titulaire d'une maîtrise en Gestion des ressources humaines à l'Institut des sciences humaines et sociales de l'Université de Liège (Belgique). Elle travaille actuellement à l'Université de Liège en tant que chercheure-intervenante en médiation interorganisationnelle au service des réseaux d'innovation et de leurs membres (pôles de compétitivité, clusters, etc.). Elle a participé à la réalisation de l'article paru dans cet ouvrage dans le cadre d'un projet de recherche international, réalisé au sein de l'Alliance de recherche université-communauté sur la gestion des âges et des temps sociaux (ARUC-GATS).

aurelie_linckens@hotmail.com

Elmustapha Najem est professeur en relations industrielles à l'Université du Québec en Outaouais et membre de l'Alliance de recherche université-communauté sur la gestion des âges et des temps sociaux (ARUC-GATS). Il est également coéditeur de la revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST) et membre du Centre d'études et de recherche sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (CEREST).

Elmustapha.Najem@uqo.ca

Xavier Pierre est maître de conférences en sciences de gestion. Son cursus s'étend de la gestion des ressources humaines à celle des territoires et des coopérations interorganisationnelles, avec pour fil conducteur la responsabilité sociale des entreprises et le développement durable. Il a réalisé de nombreuses recherches-interventions couvrant ces sujets. Xavier Pierre est affilié à l'Institut de socioéconomie des entreprises et des organisations (ISEOR, Lyon, France).

contact@xavier-pierre.com

Jens Thoemmes est sociologue et directeur de recherche au Centre national de recherche scientifique (CNRS). Il dirige actuellement le Centre d'études et de recherches travail, organisation et pouvoir (CERTOP, CNRS) à Toulouse. Ses recherches en France et en Allemagne portent sur le temps de travail, la négociation collective, les cadres et l'emploi. Son approche cherche à combiner l'analyse du travail, des marchés et de l'action publique.

thoemmes@univ-tlse2.fr

Diane-Gabrielle Tremblay est professeure à la Télé-université de l'Université du Québec (Téluq), titulaire de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir (<www.teluq.uqam.ca/chaireecosavoir>) et directrice de l'Alliance de recherche université-communauté sur la gestion des âges et des temps sociaux (ARUC-GATS). Elle a aussi été professeure invitée aux universités de Paris I Sorbonne, de Lille I, de Lyon III, d'Angers et de Toulouse (en France), de Hanoi (au Vietnam), à la European School of Management et à l'Université de Louvain-la-Neuve, en Belgique.

dgtrembl@teluq.uquebec.ca

Sylvain Vézina est professeur titulaire au Département d'administration publique de l'Université de Moncton. Il assure, depuis juin 2009, la direction du Groupe de recherche et d'innovation sur l'organisation des services de santé (GRIOSS). Spécialiste des politiques publiques et de la théorie des organisations, il s'intéresse à la dynamique de l'action collective, à la coordination et la conciliation d'intérêts variés portés par de multiples acteurs qui interagissent au sein de réseaux. Ses travaux des dernières années ont porté principalement sur les questions relatives à l'engagement des citoyens, à la gestion des services de santé et aux minorités. À ce titre, il a dirigé la publication, en 2007, d'un livre intitulé *Gouvernance, Santé et minorités francophones*.

Sylvain.vezina@umoncton.ca

Mircea Vultur est professeur-chercheur à l'Institut national de la recherche scientifique de Québec. Il est responsable de l'axe « Travail et insertion professionnelle » de l'Observatoire Jeunes et Société et coordonateur du Comité de recherche « sociologie du travail » affilié à l'Association internationale des

sociologues de langue française. Ses recherches actuelles portent sur la surqualification, les pratiques de recrutement des entreprises et les trajectoires professionnelles des employés d'agences de placement de personnel.

mircea.vultur@ucs.inrs.ca

Saliha Ziam est professeure en gestion des services de santé et des services sociaux à l'unité d'enseignement et de recherche, Travail, Économie et Gestion de la TÉLUQ. Ses intérêts de recherche portent sur l'innovation et le transfert des connaissances dans le secteur de la santé. Combinant plusieurs expériences d'enseignement et de recherche en gestion, elle se spécialise en transfert de connaissances en santé.

sziam@teluq.uquebec.ca

ÉTUDES D'ÉCONOMIE POLITIQUE

Sous la direction de
L'ASSOCIATION D'ÉCONOMIE POLITIQUE

Concilier travail et famille
Le rôle des acteurs France-Québec
Sous la direction de Marie-Agnès Barrère-Maurisson et Diane-Gabrielle Tremblay
2009, ISBN 978-2-7605-2376-0, 464 pages

Flexibilité, sécurité d'emploi et flexicurité
Les enjeux et défis
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay
2008, ISBN 978-2-7605-1546-8, 368 pages

D'une culture de retraite vers un nouveau management des âges et des temps sociaux
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay
2007, ISBN 978-2-7605-1499-7, 292 pages

La compétitivité urbaine à l'ère de la nouvelle économie
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay et Rémy Tremblay
2006, ISBN 2-7605-1460-9, 304 pages

De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay
2005, ISBN 2-7605-1385-8, 304 pages

Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable
Quels enjeux ?
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay et David Rolland
2004, ISBN 2-7605-1324-6, 236 pages

La nouvelle économie
Où? Quoi? Comment?
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay et David Rolland
2003, ISBN 2-7605-1266-5, 224 pages

Ruptures, segmentations et mutations du marché du travail
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay et Lucie France Dagenais
2002, ISBN 2-7605-1194-4, 314 pages

Vers de nouveaux modes de formation professionnelle
Rôle des acteurs et des collaborations
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay et Pierre Doray
2000, ISBN 2-7605-1114-6, 288 pages

Entre la métropolisation et le village global
Les scènes territoriales de la reconversion
Sous la direction de Jean-Marc Fontan, Juan-Luis Klein et Diane-Gabrielle Tremblay
1999, ISBN 2-7605-1057-3, 334 pages

Objectif plein emploi
Le marché, la social-démocratie ou l'économie sociale?
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay
1998, ISBN 2-7605-1020-4, 290 pages

Au-delà du néolibéralisme
Quel rôle pour les mouvements sociaux?
Sous la direction de Juan-Luis Klein, Pierre-André Tremblay et Hugues Dionne
1997, ISBN 2-7605-0969-9, 224 pages

Innovation, technologie et qualification
Multidimension et complexité du processus d'innovation
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay
1996, ISBN 2-7605-0917-6, 292 pages

Contre l'exclusion. Repenser l'économie
Actes du 13e Colloque de l'Association d'économie politique
Sous la direction de Juan-Luis Klein et Benoît Lévesque
1995, ISBN 2-7605-0873-0, 320 pages

Concertation et performance économique: vers de nouveaux modèles?
Actes du 12e Colloque de l'Association d'économie politique
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay
1995, ISBN 2-7605-0803-X, 364 pages

L'Amérique du Nord et l'Europe communautaire
Intégration économique, intégration sociale?
Sous la direction de Dorval Brunelle et Christian Deblock
1994, ISBN 2-7605-0788-2, 454 pages

Québec 2000. Quel développement?
Sous la direction d'Yves Bélanger et Pierre Hamel
1992, ISBN 2-7605-0664-9, 238 pages

Mondialisation et régionalisation
La coopération économique internationale est-elle encore possible?
Sous la direction de Christian Deblock et Diane Éthier
1992, ISBN 2-7605-0696-7, 400 pages

La Perestroïka
Économie et société
Sous la direction de David Mandel
1990, ISBN 2-7605-0602-9, 220 pages

L'administration publique québécoise
Évolutions sectorielles 1960-1985
Sous la direction
d'Yves Bélanger et Laurent Lepage
1989, ISBN 2-7605-0493-X, 228 pages

L'autre économie. Une économie alternative?
Sous la direction de Benoît Lévesque,
André Joyal et Omer Chouinard
1989, ISBN 2-7605-0551-0, 376 pages

Métamorphose de la pensée libérale
Sur le néo-libéralisme actuel
Sous la direction de
Lizette Jalbert et Lucille Beaudry
1987, ISBN 2-7605-0468-9, 237 pages

La performance est l'un des aspects les plus mis de l'avant dans les organisations. Produire plus avec moins, développer le potentiel maximal des ressources sont en effet quelques-uns des objectifs clés des entreprises. Si les indicateurs de rendement et d'évaluation peuvent varier, la demande d'engagement dans le travail, d'implication et de disponibilité prend une importance grandissante dans de nombreux milieux de travail. Les temps sociaux sont évidemment touchés par ces impératifs, et ce, non seulement dans la sphère du travail, mais aussi dans la vie personnelle et familiale.

Cet ouvrage s'intéresse donc à la question des temporalités sociales en lien avec les injonctions de performance des organisations. Il jette un regard nouveau sur les phénomènes de débordement et de porosité des temps, sur la perméabilité des temps de travail et des temps hors travail et sur la dislocation et l'interférence des temps. Dans un contexte où le stress au travail et l'épuisement professionnel sont des sujets d'actualité, les articles réunis invitent le lecteur à réfléchir au sens du temps de travail et à ses frontières avec les temps familiaux et personnels.

Ont collaboré à cet ouvrage

Nabil AMARA
Pier BOUCHARD
Suzy CANIVENC
Aline CHAMAHIAN
Luc CLOUTIER
Martine GADILLE
Émilie GENIN
Françoise GRODENT
François JAUJARD
David LALOY
Réjean LANDRY
Aurélie LINCKENS
Elmustapha NAJEM
Xavier PIERRE
Jens THOEMMES
Diane-Gabrielle TREMBLAY
Sylvain VÉZINA
Mircea VULTUR
Saliha ZIAM

DIANE-GABRIELLE TREMBLAY, Ph.D. en science économique, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, est professeure en économie du travail et en gestion des ressources humaines à la Télé-université de l'Université du Québec. Elle est également titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir (<www.teluq.ca/chaireecosavoir>) et directrice de l'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC) sur la gestion des âges et des temps sociaux (<www.teluq.ca/aruc-gats>).

ISBN 978-2-7605-3431-5

9 782760 534315

PUQ.CA