

Les relations entre les cadres et leur entreprise

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

Dans une étude de l'Apec (à paraître en février 2014), les cadres interrogés pointent la dématérialisation et la connexion permanente comme principales évolutions de leur organisation de travail. Que ces évolutions soient mal ou bien vécues, elles engendrent de nouvelles relations entre les cadres et leur entreprise.

L'impact important des TIC

Interrogés¹ en 2009 pour donner leur opinion sur les évolutions économiques, sociales et technologiques, ainsi que sur leur situation personnelle au travail et les conditions de travail, les cadres étaient majoritaires à juger favorable l'évolution des technologies de l'information et de la communication, et ce, quels que soient l'âge, la fonction, l'ancienneté, le sexe ou encore le niveau de responsabilité. Aussi, la majorité des cadres jugeaient les technologies de l'information et de la communication utiles et fiables, ergonomiques, et se considéraient, grâce à elles, plus efficaces, mieux informés, plus autonomes, plus communicants, plus performants, plus accessibles, plus créatifs. Pour autant, ils jugeaient que leurs conditions de travail s'étaient détériorées.

Les entreprises, structures instables

Interrogés en 2013 dans une

étude² de l'Apec sur l'évolution de leur propre organisation de travail, les cadres déclarent que leurs entreprises sont devenues des structures très instables, avec des changements de politique et de stratégie devenus plus fréquents. À leurs yeux, les politiques budgétaires sont orientées vers une quête systématique d'économie avec des conséquences multiples. Les outils de gestion et de communication leur semblent mailler entièrement le travail en les amenant souvent à gérer des situations contradictoires entre, d'une part, un cadre normatif exigé par les procédures de suivi et de contrôle, et d'autre part, la pression des urgences.

Une charge de travail accrue

Conséquence de ces évolutions, l'étude révèle que les cadres sont unanimes à constater qu'ils ont plus de travail qu'avant, avec trois objectifs omniprésents : plus d'efficacité, plus de rapidité et plus de rationalité. C'est plus de travail à faire en

moins de temps, c'est aussi autant de travail qui leur revient souvent faute de moyens humains, plus de travail engendré par le développement du suivi et de la mesure de l'activité et de la performance, plus de travail à « faire, défaire et refaire » en raison de changements fréquents d'orientation. Ainsi, selon une autre étude de l'Apec³, en vingt ans, les causes de cette charge de travail excessive liées au trop grand nombre de missions en même temps, aux sous-effectifs et à l'organisation du travail inadaptée ont fortement augmenté.

Des évolutions organisationnelles vécues différemment

Aussi, les cadres ne vivent pas tous de la même façon les évolutions organisationnelles et leurs impacts. Contraignantes pour certains cadres, qui y voient une pression négative, ces évolutions sont considérées par d'autres comme inéluctables, voire comme une source de motivation et de stimulation ou un challenge dans leur entreprise. Certains de ces cadres y sont parfois acteurs des changements et les incarnent. Les clivages liés à la situation des entreprises et à la fonction exercée expriment aussi, dans certains cas, un mal-être et une insatisfaction professionnelle. Pour autant, quantitativement, les cadres se déclarent globalement satisfaits quant à l'intérêt de leur travail, de l'évolution de leurs responsabilités et de leur parcours professionnel.

La qualité de vie au travail au cœur de la performance ?

La nouvelle façon d'exercer son activité de cadre dans l'entreprise est clairement identifiée dans cette nouvelle étude où dématérialisation et connexion permanente sont reconnues comme étant les conditions d'une plus grande liberté mais représentent aussi des risques, notamment celui d'affaiblissement du travail en équipe comme conséquence de l'augmentation du temps de travail en dehors de l'entreprise. Charge de travail, environnement de travail et technologies de communication interagissent aujourd'hui étroitement. Tous les acteurs de l'entreprise en sont conscients sans pour autant partager les mêmes constats et enjeux. Une question de fond se pose à l'issue de cette étude : une nouvelle relation entre les cadres et les entreprises serait-elle en train de s'installer dans un autre rapport au temps et à l'espace, et où la qualité de vie au travail serait centrale dans la performance des organisations ?

**Pierre Lamblin dirige
le département études et
recherche de l'Apec.**

1 Recherche en partenariat GREPS / Apec « L'impact des technologies de communication sur les cadres », parue en décembre 2011

2 Etude Apec « L'évolution de l'organisation du travail des cadres : facteurs et impacts », à paraître en février 2014

3 Etude Apec « 1990-2010 : ce qui a changé chez les cadres », parue en mars 2011