

**Analyse des composantes de la charge de travail perçue par les cadres dans un contexte de gestion des compétences**  
**Executive Managers' Perceptions of Workload in the Context of Skills Management**  
**La percepción de los ejecutivos respecto a la carga de trabajo en un contexto de gestión por competencias**

Narjes Sassi et Hazem Ben Aissa

Volume 71, numéro 3, été 2016

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1037662ar>  
DOI : <https://doi.org/10.7202/1037662ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)  
1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Sassi, N. & Ben Aissa, H. (2016). Analyse des composantes de la charge de travail perçue par les cadres dans un contexte de gestion des compétences. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 71(3), 494–520. <https://doi.org/10.7202/1037662ar>

Résumé de l'article

La gestion des compétences est, de nos jours, largement utilisée dans les grandes entreprises françaises qui cherchent, par ce biais, à s'assurer une meilleure performance et un maintien de l'employabilité de ses salariés (Dietrich *et al.*, 2010; MEDEF, 1998). En dépit de ses avantages (autonomie, requalification des salariés, progression de carrière), la gestion des compétences est aussi associée à certains risques psychosociaux (Bouteiller et Gilbert, 2005; Reynaud, 2001). En effet, ce modèle véhicule une transformation du travail — en particulier pour les cadres — puisque les pratiques inhérentes peuvent générer une charge de travail supplémentaire (rapports fréquents à effectuer, évaluations stressantes, exigences comportementales).

L'objectif de cet article est donc de caractériser les composantes de la charge de travail perçue par les cadres d'entreprises qui pratiquent la gestion des compétences. Une étude qualitative exploratoire, s'appuyant sur des entretiens semi-directifs, a été menée à cet effet. Les résultats montrent que, dans des entreprises ayant adopté une gestion des compétences, la charge de travail perçue par les cadres se compose de trois paramètres « réformés » (rapport au temps de travail, rapport aux exigences du poste, rapport aux autres) et d'un nouveau paramètre (rapport aux exigences de maintien et de développement des compétences).

# Analyse des composantes de la charge de travail perçue par les cadres dans un contexte de gestion des compétences

Narjes Sassi et Hazem Ben Aissa

**Le contexte de travail des cadres s'est aujourd'hui complètement transformé. Les cadres bénéficient d'efforts consentis par l'entreprise pour maintenir et développer leurs compétences, mais, en contrepartie, ils sont soumis à des rythmes de travail soutenus et une exigence de performance croissante. C'est une charge de travail de plus en plus importante qu'ils doivent gérer et qui les expose aux risques psychosociaux, notamment le stress. Une charge de travail nouvelle se dessine et que nous tentons de clarifier dans ce travail en se basant sur une étude exploratoire. Nos résultats font émerger quatre composantes qui définissent ce « stressueur » organisationnel qui conjuguent tant des paramètres traditionnels de la charge de travail que des composantes nouvelles dictées par le contexte singulier dans lequel évoluent les cadres**

**MOTS-CLÉS : charge de travail, gestion des compétences, cadres, risques psychosociaux, étude qualitative.**

## Introduction

Longtemps considérée comme une présomption de compétence, la qualification, comme objet de gestion des salariés, semble, du point de vue des entreprises, trouver ses limites, puisque les exigences croissantes en termes de compétitivité et de performance ont amené à placer « la compétence » au centre des différents débats économiques et sociaux, comme un nouvel objet de régulation du et au travail (Zarifian, 2004; Colin et Grasser, 2007). L'engouement des employeurs autour de cette notion n'a cessé de croître depuis la fin des années 1990 en France. La compétence a, ainsi, été le thème central des Journées Internationales de la Formation du MEDEF<sup>1</sup> en 1998, où elle fut définie comme suit : « Une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis; elle se constate lors de sa mise en œuvre, en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est validable. C'est

Narjes Sassi, enseignante-chercheuse-GRISG, Institut Supérieur de Gestion de Paris, France (narjes.sassi@isg.fr).

Hazem Ben Aissa, maître de conférences-RITM, Université Paris-Sud, France (hazem.ben-aissa@u-psud.fr).

donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer » (MEDEF, 1998 : 21).

Pour ce faire, les entreprises ont formalisé un ensemble de procédures et de pratiques en ressources humaines-RH (soit référentiel de compétences, grilles d'évaluation basées sur les compétences, etc.) dans le but d'optimiser la gestion des compétences des salariés et, en particulier, celle des cadres (Dietrich *et al.*, 2010 ; Reynaud, 2001).

Les cadres<sup>2</sup> sont donc particulièrement concernés par cette logique de gestion des compétences (Klarsfeld et Oiry, 2003 ; Retour *et al.*, 2009) à laquelle ils sont soumis. Ils sont considérés comme des ressources à forte valeur ajoutée pour les entreprises qui accordent alors une attention particulière à la mise en place des mécanismes de gestion des compétences censés garantir le renforcement de leur sentiment d'appartenance et de loyauté. Ce modèle de gestion se traduit, dans nombre d'écrits, par le développement de l'engagement organisationnel (Klarsfeld et Oiry, 2003), par la satisfaction croissante quant aux trajectoires de carrière et au développement de l'apprentissage organisationnel (Dupuich-Rabasse, 2002), ou par l'augmentation de la performance des entreprises (Dietrich *et al.*, 2010).

Cependant, dresser un état des lieux strictement positif de la mise en place des pratiques de gestion des compétences serait quelque peu hasardeux. Aisément associées à des rendements meilleurs, les pratiques et la philosophie qui sous-tendent la gestion des compétences soulèvent toutefois des interrogations quant au « coût de l'excellence » (Aubert et De Gaulejac, 1991) et de sa pratique en entreprise (Retour *et al.*, 2009 ; Bouteiller et Gilbert, 2005 ; Reynaud, 2001). En effet, le déplacement de la notion de poste vers celle de compétence représente un changement majeur (Dietrich *et al.*, 2010), qui inclut une augmentation des attentes de l'entreprise vis à vis du salarié (Reynaud, 2001). Il traduit « un surcroît d'exigence vis-à-vis du salarié, celui de s'organiser lui-même pour répondre aux insuffisances du travail prescrit, développer une nouvelle forme de performance centrée sur le service rendu aux clients et être capable de mobiliser des ressources spécifiquement humaines de raisonnement et de décision » (Lichtenberger, 1999 : 71). Cette démarche centrée sur « l'autonomie » et la « créativité » du salarié et du cadre, en particulier, met cependant ce dernier en face d'une obligation de performance et de développement de ses compétences.

Il nous semble ainsi plausible d'envisager que, dans ce contexte, le bien-être des cadres puisse être perturbé, dans la mesure où ils doivent en permanence fournir des efforts d'ajustement et d'adaptation ainsi que faire preuve d'une souplesse et d'un engagement à toute épreuve. Ainsi, prendre part à la décision et être totalement responsabilisé par rapport aux performances mènent à une redéfinition des modes de fonctionnement. Temps de travail, concentration, sollicitations mentales, ... viennent peser sur les modes opératoires auxquels les cadres

sont soumis. Ces paramètres interpellent de près la notion de charge de travail perçue par les cadres (Salengro, 2005 ; Guilbert et Lancry, 2007).

L'objectif de cette étude est donc d'identifier les composantes de la charge de travail perçue dans des entreprises qui ont mis en place une démarche de gestion des compétences. Il ne s'agit pas d'établir un lien de causalité directe entre le recours aux pratiques de gestion des compétences et « l'augmentation » de la charge de travail chez les cadres, mais plutôt d'examiner la composition de la charge de travail perçue par cette catégorie professionnelle dans ce contexte.

Pour ce faire, nous clarifions d'abord les concepts de gestion des compétences et de charge de travail. Nous apportons également certaines explications quant à la composition et aux caractéristiques de la demande du travail des cadres qui évoluent dans des entreprises ayant mis en place des pratiques RH de gestion des compétences. Nous étayons, par la suite, la démarche et les résultats issus d'une étude qualitative à visée exploratoire menée via des entretiens semi-directifs auprès de vingt cadres. Les résultats nous renseignent sur les composantes de la charge de travail perçue par des cadres évoluant dans des contextes de travail qui appliquent le modèle de gestion des compétences. Les portées pratiques et théoriques de ces résultats sont enfin discutées en tenant compte des limites de cette étude.

## **Présentation du modèle de gestion des compétences, de la charge de travail et de leurs points de jonctions**

Bénéficiant d'une large littérature, il semble relativement aisé de définir les concepts de gestion des compétences et de charge de travail. Faisant désormais partie du panorama des démarches de management performant pour le premier (Zarifian, 2004 ; Retour *et al.*, 2009) et des facteurs de stress les plus importants pour le second (Karasek, 1979 ; Halbesleben et Buckley, 2004), l'association de ces deux concepts pose cependant certains défis.

### **La gestion des compétences : une mobilisation croissante des ressources de l'individu et une redéfinition des pratiques RH**

Dans cette étude, nous nous intéressons à la compétence dans sa dimension individuelle, comme étant la capacité d'un individu à mobiliser et à combiner des ressources (connaissances, savoir-faire et comportements) en vue de mettre en œuvre une activité déterminée (Loufrain-Fedida et Saint-Germes, 2012). La gestion des compétences est l'ensemble des actions managériales engagées par une entreprise (formation, rémunération, évaluation, ...) afin de gérer et de développer les compétences des cadres, leur offrant ainsi un éventail de ressources organisationnelles soutenant leur performance (Le Boterf, 2000 ; Retour *et al.*, 2009).

Cette gestion des compétences suppose une double rupture avec les modes traditionnels de gestion des ressources humaines. La première rupture se situe au niveau de la vision de l'individu considéré dorénavant comme « acteur » de sa performance en entreprise (Cadin *et al.*, 2007). La deuxième rupture, quant à elle, est une rupture avec la standardisation des pratiques de gestion des ressources humaines qui sont, dans le cadre de la gestion des compétences, plus personnalisées et individualisées (Le Boterf, 1997 ; Retour *et al.*, 2009).

Le premier point de rupture émane du fait que la notion de compétence, actuelle ou potentielle, est une hypothèse sur ce que l'individu peut investir au travail pour obtenir la meilleure performance (Le Boterf, 2000 ; Zarifian, 2004). La notion de compétence est riviée à celle de l'action : celle-ci ne peut donc se saisir indépendamment d'elle et n'est définie que dans un contexte de travail précis (Cadin *et al.*, 2007). Les situations professionnelles sont autant d'occasions et d'opportunités d'expression, de développement et de validation de ces compétences.

Le second point de rupture envisagé concerne l'individualisation, voire la personnalisation, des pratiques RH. La gestion des compétences se base sur un ensemble de pratiques, telles que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), le recrutement, l'évaluation, etc., qui sont, dans ce contexte, articulées autour des compétences dont dispose l'individu et celles nécessaires à l'entreprise et à son développement (Dietrich *et al.*, 2010). Par exemple, le recrutement d'un individu s'effectue à partir des compétences qu'il détient, en prenant bien soin de vérifier qu'elles sont en cohérence avec les compétences requises et définies dans la fiche de poste. Le développement des compétences se réalise grâce à la formation (Le Boterf, 1997), à l'issue d'un entretien qui permet de définir les besoins du salarié, en mesurant l'écart entre les compétences de ce dernier et le référentiel de compétences cibles. L'amélioration de l'implication s'effectue avec une rémunération équitable et une satisfaction de son besoin de reconnaissance, grâce à une rétribution conforme à ses compétences et à son potentiel (Tremblay et Sire, 1999 ; St-Onge *et al.*, 2004).

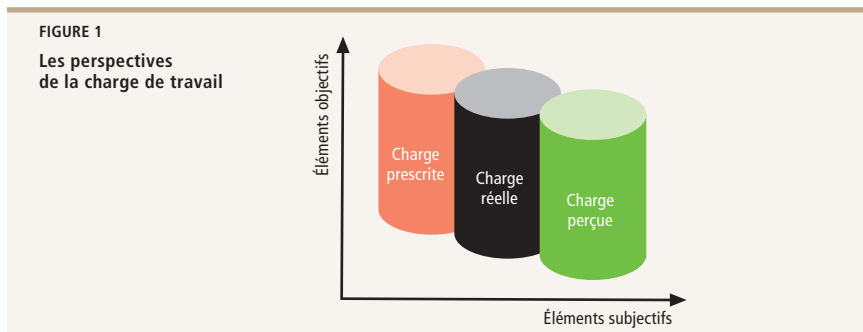
Au centre de ces pratiques ajustées se situe donc la notion de compétence qui présente une nouvelle vision de l'individu au sein de l'organisation, ainsi qu'une nouvelle définition des outils de gestion des ressources humaines.

### **La charge de travail : clarification conceptuelle**

Différentes lectures concourent à la définition de la charge de travail. En ergonomie, « la notion de charge de travail se définit globalement comme l'intensité de l'effort fourni par le travailleur pour répondre aux exigences de la tâche dans des conditions matérielles déterminées, en rapport avec son état et divers mécanismes en jeu dans son travail » (Fournier *et al.*, 2013 : 48). En psychopathologie du travail (Dejours, 1980), c'est une perspective cumulative qui est envisagée

pour définir cette astreinte issue du travail : charge physique, charge cognitive et charge psychologique concourent à la délimitation du périmètre de ce stresser. Dans les recherches en management, la charge de travail fait partie des demandes auxquelles on peut être exposé en entreprise. Des modèles utilisés dans des études épidémiologiques utilisent le concept de demande : ce dernier se définit par les différents aspects du travail, physiques, psychologiques, sociaux et organisationnels qui requièrent un effort physique et/ou psychologique pour y faire face (Karasek, 1979 ; Demerouti *et al.*, 2006). La multiplicité des approches s'intéressant à la charge de travail est intégrée dans le rapport quasi holistique que propose l'Institut national de la statistique et des études économiques-INSEE (2011), qui, s'intéressant aux facteurs de risques psychosociaux, révèle les aspects pertinents de la charge de travail, à savoir l'intensité et la complexité du travail, le temps de travail, les exigences émotionnelles et les rapports sociaux au travail.

Souvent analysée dans les recherches sur les risques psychosociaux, la notion de charge de travail est, toutefois, entourée d'une certaine ambiguïté (Fournier *et al.*, 2013 ; Molinier, 2009). En effet, trois perspectives qui, tantôt s'associent, tantôt se distinguent, peuvent être envisagés pour décrire ce stresser (Falzon et Sauvagnac, 2004 ; Fournier *et al.*, 2013). Il s'agit des trois facettes suivantes : a- la charge prescrite (la contrainte), celle contractuelle qui caractérise le poste et contraint le salarié à un niveau de rendement précis ; b- la charge réelle (l'astreinte), celle effectivement réalisée par un salarié ; et, finalement, c- la charge perçue, qui traduit le ressenti d'un salarié et son appréciation subjective des contraintes auxquelles il est exposé dans son travail (la demande). C'est ce dernier aspect qui nous intéresse particulièrement dans cette étude. La figure 1 synthétise ces différentes perspectives d'analyse possibles.



La charge de travail couvre donc différents aspects qui relèvent des demandes physiques, psychologiques (émotionnelle) et mentales (cognitive) (Halbesleben et Buckley, 2004 ; Demerouti *et al.*, 2006). Différents travaux ont permis de spécifier ces composantes. Par exemple, les demandes physiques sont traduites par l'incitation pressante et continue des capacités motrices (Schaufeli et Enzmann,

1998), par les rythmes et les cadences imposés par des modes opératoires contraignants (Demerouti *et al.*, 2001) et par le nombre de dossiers à traiter, les contraintes de temps de réalisation et de rendements chiffrés (Spector *et al.*, 1988 ; Molinier, 2009). La charge psychologique de travail est associée aux demandes qui peuvent, notamment, émaner des échanges avec les partenaires professionnels (Spector et Jex, 1998), alors que la charge mentale fait référence aux sollicitations cognitives nécessaires au traitement des dossiers de fonds dans le travail d'un cadre (Salengro, 2005).

Ces trois éléments sont, en général, évalués par divers modèles et échelles de mesure. À titre d'exemple, le modèle de Karasek (1979) et de Karasek et Theorell (1990) appréhende la demande psychologique au travers de la conjugaison entre la quantité de travail, la complexité des tâches à réaliser et les contraintes temporelles. Spector et Jex (1998), dans leur échelle de mesure de la charge quantitative de travail, mettent l'accent sur l'intensité des demandes et la fréquence des situations de surcharge. Bakker et Demerouti (2007), au travers d'une approche s'intéressant aux interactions entre l'individu et son environnement et entre les demandes du travail et les ressources mobilisées pour y faire face, appréhendent la charge de travail comme un facteur altérant le bien-être des salariés. La charge de travail est, pour ces auteurs, relative aux demandes physiques, sociales ou organisationnelles qui nécessitent un effort physique, émotionnel et mental. Lorsque nous analysons les travaux traitants de ce stresser organisationnel, les composantes de la charge de travail les plus fréquemment étudiées relèvent des éléments suivants : 1- du rapport au temps de travail ; 2- du rapport aux exigences du poste en termes de quantité et de difficulté physique et psychologique du travail ; et 3- du rapport aux partenaires professionnels au travers des demandes qu'ils véhiculent. Ces composantes fréquemment étudiées nécessitent, cependant, d'être réévaluées au vu des mutations que connaît le métier de cadre, où la logique de compétence introduirait de nouvelles contraintes qui viennent modifier la perception de la charge de travail.

### **La charge de travail perçue par les cadres dans un contexte de gestion des compétences**

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le déploiement dans les entreprises de la gestion des compétences conduit à de nouveaux modes de fonctionnement qui ont pour visée de faire participer les salariés et, en particulier, les cadres dans les processus de prise de décision, de les responsabiliser par rapport à leurs performances et de toujours exiger des progressions dans les compétences mobilisées et les résultats à atteindre (Cadin *et al.*, 2007 ; Dupuich-Rabasse, 2002). La course à la performance et au dépassement de soi, le culte de l'urgence et de l'instantanéité font désormais foi. Ce contexte de

travail, pour les cadres, trouve une résonance dans l'analyse et les conclusions auxquelles aboutissent les travaux de Mintzberg (1994, 1999) qui identifie dix rôles génériques des cadres/managers regroupés en trois niveaux articulés autour de : 1- l'information ; 2- le contact avec les personnes ; et 3- l'action. Toute la difficulté du travail des cadres va donc être d'assumer ces divers rôles et d'atteindre le niveau de performance exigé, dans le contexte modifié par la gestion des compétences.

Le changement du contexte de travail du cadre affecte forcément son temps de travail, ses relations au sein de l'entreprise et les exigences induites par la nécessité de développer ses compétences et d'être toujours plus performant (Durand, 2006 ; Courpasson, 2000). Dans ce contexte, le modèle de gestion des compétences est susceptible de renforcer les exigences de responsabilité, l'incertitude, la pression temporelle et les interruptions au travail, qui peuvent contribuer à augmenter la charge mentale et physique de travail (Falzon et Sauvagnac, 2004 ; Fournier *et al.*, 2013 ; INSEE, 2011). C'est dans la lignée de ces derniers travaux que s'inscrit cette recherche qui consiste à mieux caractériser la charge de travail perçue par les cadres. Pour ce faire, nous tenons compte, dans cette étude empirique, de quatre axes de la charge de travail perçue : 1- le rapport au temps de travail ; 2- le rapport aux exigences du poste ; 3- le rapport aux exigences des partenaires professionnels ; et, enfin, 4- les exigences de performance.

## **Une démarche d'enquête exploratoire et qualitative**

L'objet de notre recherche est de comprendre comment se définit et se compose la charge de travail perçue par des cadres évoluant dans des entreprises qui ont mis en place la gestion des compétences. Le choix a, alors, été porté sur des grandes entreprises qui ont effectivement mis en place les pratiques qui soutiennent ce modèle de management. Klarsfeld (2006) suggère que l'opérationnalisation de la gestion des compétences passe par la mise en pratique des outils de gestion, dont notamment les entretiens d'évaluation, l'appréciation des performances, les plans de formation et les trajectoires de carrière, etc. C'est l'existence de ces outils de gestion qui nous a orientés dans le choix des entreprises retenues dans cette recherche. Concernant la mise en place dans ces entreprises de pratiques, telles que l'évaluation annuelle des performances, les plans de formation pour faire monter en gamme les cadres en termes de compétences, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences..., nous avons eu les renseignements soit par certains responsables ou directeurs des ressources humaines, soit directement par les cadres interrogés lors des entretiens.

En cohérence avec l'objectif de cette recherche, le choix d'une démarche exploratoire nous a paru pertinent. En effet, cette démarche permet la description d'un phénomène peu étudié empiriquement et/ou théoriquement en allant



à la rencontre des acteurs afin de connaître leurs représentations et être au plus près du sens qu'ils attribuent au phénomène étudié, à sa portée et à ses contours (Wacheux, 1996 ; Grenier et Josserand, 2003). La complexité de l'activité et la richesse du contenu des activités des cadres, ainsi que la singularité des perceptions de ces acteurs, justifient, à notre sens, pleinement le recours à cette méthodologie de recherche.

## Démarche d'enquête et échantillon

Sur une durée de trois mois, nous avons mené des entretiens individuels semi-directifs auprès de 20 cadres. Tous les entretiens ont été enregistrés avec l'accord des répondants, après les avoir rassurés que l'anonymat sera maintenu lors de l'exploitation des données. Le recours aux entretiens semi-directifs permet de mieux analyser le contexte et la logique d'argumentation des acteurs. Des entretiens d'une durée moyenne de 1 h 10 ont été réalisés par les chercheurs. Tous les entretiens ont été effectués conjointement par les deux chercheurs, ainsi que l'analyse des données après les retranscriptions. Les entretiens se sont tous déroulés sur les lieux de travail des répondants, après que nous ayons déterminé avec eux une date et un horaire à leur convenance.

Nous avons mobilisé le réseau personnel et professionnel des chercheurs pour constituer notre échantillon de cadres. Le choix des participants a été conditionné par le fait qu'ils travaillent dans des entreprises ayant mis en place des pratiques de gestion des compétences, ainsi que par leur disponibilité et leur volonté de participer à cette recherche. Le taux de participation a été autour de 30%, par rapport aux demandes d'entretiens que nous avons envoyées. La moyenne d'âge de notre échantillon est de 43 ans et l'ancienneté moyenne se situe autour de 14 ans. L'échantillon final est composé de 14 hommes et de 6 femmes. La retranscription des entretiens après enregistrement a permis de constituer un corpus documentaire d'à peu près 370 pages.

Les caractéristiques des participants à l'enquête, ainsi que les entreprises dans lesquelles ils évoluent sont synthétisées dans le tableau 1 (voir page suivante).

L'examen de la littérature autour de notre problématique nous a conduits à interroger nos répondants sur différents thèmes qui portent sur la perception de la charge de travail dans des entreprises qui ont recours à des pratiques de gestion des compétences.

Les questions posées lors des entretiens se sont articulées autour des quatre composantes de la charge de travail qui ressortent du cadre conceptuel, tel que mentionné précédemment :

- Le temps de travail (l'organisation du temps de travail du cadre, les écarts entre le temps prescrit et le temps réel) ;

**TABLEAU 1**  
**Les caractéristiques de l'échantillon**

Fonction	Âge	Sexe	Ancienneté	Entreprise	Effectif	
Responsable SIRH	29 ans	H	4 ans	Courtier d'assurance	2300	R1
Contrôleur de gestion sociale	30 ans	F	4 ans	Organisme d'assurance maladie	2000	R2
Souscripteur de risque	32 ans	H	5 ans	Entreprise d'assurance	850	R3
Responsable du service rechange et réparation	35 ans	H	4 ans	Industrie électrique	11000	R4
Manager achat	36 ans	H	6 ans	Industrie automobile	100000	R5
Acheteur de prestations intellectuelles	37 ans	F	2 ans	Entreprise d'assurance	14000	R6
Responsable département d'achat	38 ans	H	8 ans	Entreprise de service dans l'industrie gazière	10000	R7
Responsable engineering	40 ans	H	4 ans	Industrie de transport	18000	R8
Responsable informatique	41 ans	H	10 ans	Entreprise de service postale	3500	R9
Responsable administration des ventes	42 ans	H	11 ans	Entreprise de service informatique	500	R10
Manager Achat	43 ans	H	7 ans	Industrie automobile	100000	R11
Informaticien-Consultant	46 ans	H	20 ans	Société de services informatiques	1200	R12
Responsable SIRH	46 ans	H	20 ans	Industrie aéronautique	35000	R13
Conseiller formation et développement professionnel	46 ans	F	21 ans	Industrie aéronautique	35000	R14
Directeur de l'organisation commerciale	48 ans	F	23 ans	Industrie du cosmétique	15000	R15
Chargé de clientèle juridique	50 ans	F	10 ans	Cabinet d'expertise comptable et de commissariat aux comptes	3000	R16
DRH	50 ans	F	30 ans	Fournisseur de téléphonie	110000	R17
Chargé du marketing achat	53 ans	H	29 ans	Industrie aéronautique	50000	R18
DRH	57 ans	H	37 ans	Entreprise du secteur bancaire	1800	R19
Directeur	60 ans	H	30 ans	Organisme de conseil	8000	R20

- La quantité et la pénibilité physique et psychologique du travail (la quantité de travail, la complexité et la difficulté de la mission);
- La qualité des relations avec les partenaires de travail (la nature des interactions avec des acteurs internes et/ou externes à l'entreprise);
- Les exigences de performance (en lien avec les pratiques de gestion des compétences en termes de formation professionnelle, d'évaluation, de suivi et d'atteinte des objectifs, etc.

Des questions sur les conséquences de la charge de travail en termes de stress ont, également, été posées en conclusion de chaque rubrique et à la fin de l'entretien.

### **Démarche d'analyse**

Les données qualitatives recueillies ont été soumises à une analyse thématique transversale. Nous avons choisi l'analyse de contenu pour le traitement des données (Bardin, 2009). Il s'agissait donc de faire émerger les perceptions en matière de charge de travail. Le travail de dépouillement a consisté à faire ressortir les idées les plus importantes et de les justifier, au niveau de l'analyse, par les parties des discours qui en sont les plus évocatrices tout en tenant compte de leurs tonalités et contenus. Ainsi, nous avons dégagé des catégories ou thèmes et sous-thèmes regroupant les principales idées exprimées. Nous avons procédé à un classement thématique du contenu des entretiens. Les thèmes retenus s'articulent autour des éléments les plus récurrents dans les différents entretiens. Une analyse de contenu classique — soit à grille d'analyse catégorielle qui privilégie la transversalité thématique, c'est-à-dire la répétition des thèmes dans les entretiens — a donc été réalisée (Bardin, 2009).

La démarche d'analyse a suivi une arborescence à quatre étapes :

1. Analyse des verbatims ;
2. Identification des sous-thèmes ;
3. Agrégation autour de thèmes ;
4. Caractérisation des composantes de la charge de travail.

Ainsi, conformément aux propositions issues de la revue de la littérature, la charge de travail est envisagée selon une combinaison de quatre déterminants : 1- le rapport au temps de travail ; 2- le rapport aux exigences du poste ; 3- le rapport aux exigences des partenaires professionnels ; et, enfin, 4- le rapport aux exigences en matière de performance et de compétence. Ce choix de présentation des résultats peut suggérer un problème de circularité au sens de Miles et Huberman (2003), puisque l'on trouve dans les données ce qu'on y cherche. Cependant, et rejoignant en cela les arguments de Ayache et Dumez (2011) et de Dumez (2013), une étude exploratoire suppose de regrouper le matériau à ana-

lyser selon des unités de sens. En effet, les quatre déterminants ont bien permis de classer les unités de sens contenus dans les verbatims. Nos résultats sont ainsi discutés au vu de ces quatre composantes.

## Résultats et discussion : vers une compréhension élargie des composantes de la charge de travail chez les cadres

La démarche d'analyse a permis de préciser la composition de la charge de travail perçue par les cadres interrogés. Contrairement à la vision tripartite traditionnelle de ce facteur de stress, quatre éléments s'associent pour définir les demandes issues de l'entreprise et qui sont vécues comme une charge de travail. C'est donc une composition plus complexe qui émerge de nos données. La figure 2 (voir page suivante) résume cette composition et la confronte aux dimensions classiques de la charge de travail.

### Le rapport au temps

La notion de temps de travail est envisagée dans la littérature selon la durée (nombre d'heures de travail par jour) ou selon l'adéquation entre le temps disponible et celui nécessaire à l'exécution des tâches (Dejours, 1980; Fournier *et al.*, 2010; Molinier, 2009). Pour notre échantillon, le décalage entre la durée prescrite (dans le contrat de travail) et la durée réelle d'une journée de travail est manifeste. Pour la majorité des interviewés l'écart est important : en moyenne de 2 heures. Un répondant affirme, par exemple, qu'il travaille :

Entre 10 et 12h [par jour], c'est une moyenne... Ensuite, j'arrive ici soit très tôt, soit un petit peu plus tard, ce n'est pas le problème, puisque la journée continue jusqu'à 20h ou plus. Je n'ai pas le choix pour finir le travail et atteindre mes objectifs... [Répondant 17]

Pour notre échantillon, l'écart entre le temps prescrit et celui réel n'est pas perçu comme une source de charge de travail, puisque ce paramètre est parfaitement intégré voire accepté. En effet, les cadres interrogés ne parlent pas du temps de travail comme source de demande ou de contrainte au travail. Bien au contraire, travailler tard, travailler le weekend constitue un élément d'identification et d'intégration au sein de l'entreprise. Pour les cadres de notre échantillon, qui s'inscrivent parfaitement dans cette logique, il semble que les pratiques de gestion des compétences mises en place pour les évaluer et les faire progresser les amènent à travailler sans compter leurs heures de travail. La flexibilité des horaires de travail dont ils bénéficient devient le corollaire à leur performance professionnelle.

Ainsi, ce qui est d'usage envisagé comme une clause stricte du contrat de travail n'est plus respectée dans le cas du métier de cadre. Si on rajoute à cela la « disparition » de la notion d'heures supplémentaires pour cette population, c'est

FIGURE 2

## Composantes classiques versus renouvelées de la perception de la charge de travail chez les cadres

Composantes classiques de la charge de travail		Composantes renouvelées de la charge de travail		
Charge de travail perçue	<b>Rapport au temps</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décalage entre temps prescrit et temps réel de travail</li> <li>• Nombre d'heures de travail</li> </ul>	<b>Rapport au temps</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temps consacré à la gestion du courrier électronique</li> <li>• Nombre/ Fréquence des réunions</li> <li>• Temps pour les activités de management (coordination, animation, reporting...)</li> <li>• Temps pour le traitement des dossiers</li> </ul>
	<b>Rapport aux exigences du poste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantité de travail</li> <li>• Pénibilité physique et psychologique du travail</li> </ul>	<b>Rapport aux exigences du poste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Urgence de l'exécution des tâches</li> <li>• Quantité de travail à exécuter</li> <li>• Difficulté d'anticipation</li> <li>• Difficulté de concentration</li> <li>• Fréquence des interruptions</li> <li>• Empiètement du travail sur la vie familiale</li> </ul>
	<b>Rapport aux autres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fréquence et nature des interactions avec les parties prenantes dans l'activité</li> </ul>	<b>Rapport aux partenaires professionnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nécessité de réactivité face aux demandes des parties prenantes dans l'activité</li> <li>• Fréquence des situations conflictuelles avec ses partenaires de travail (internes ou externes)</li> </ul>
			<b>Rapport aux exigences de performance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perception des caractéristiques des objectifs (clairs, chiffrés, réalistes...)</li> <li>• Adéquation entre les exigences de développement des compétences et la disponibilité des moyens</li> <li>• Pertinence et cohérence des outils d'évaluation des compétences et des performances</li> </ul>

toute la dimension « temps de travail » du contrat formel qui se voit redéfinie. Le développement des contrats en forfait jours pour cette population traduit, entre autres, cette transformation :

L'allongement des horaires est devenu une norme de fonctionnement, à la fois signe distinctif des cadres, signal d'engagement professionnel et symbole d'allégeance à l'entreprise. Un cadre ne compte pas ses heures. Le temps est ainsi au cœur du contrat de confiance qui unit les cadres à leur entreprise. Celui-ci échange un fort investissement personnel contre un bon salaire et une promesse de carrière (Dietrich, 2001 : 144).

Chez les cadres, la dimension de temps de travail s'efface donc devant l'obligation de résultat et la réalisation de la mission (Bouffartigue, 2001 ; Salengro, 2005 ; Guilbert et Lancry, 2007).

L'analyse des discours des cadres interrogés concernant les différentes activités effectuées dans une « journée type » présente une variété des activités journalières dans lesquelles ils s'engagent. Ces activités couvrent quatre domaines : 1- la gestion du courrier électronique ; 2- les réunions ; 3- les activités de management des équipes ; et 4- le traitement des dossiers. Cette variété des activités à réaliser peut être une source de demande et affecter la performance des cadres, puisqu'ils considèrent que la quatrième activité, celle davantage présentée comme créatrice de valeur, à savoir le traitement des dossiers, est submergée par les autres activités.

[On a l'impression de] produire nous-même notre charge de travail et pas travailler pour nos clients internes ; à auto-justifier par ces moyens-là [Rapports fréquents, multiplication des réunions, nombre important de courriels]... , à se rassurer par rapport à ce à quoi on sert, etc. Enfin, j'avoue avoir plus de mal avec ces aspects-là dans les grands groupes finalement. Qu'on soit sans arrêt emmerdés, y a pas d'autres termes, avec de la paperasserie, des procédures, des questionnaires à ne plus en finir. Enfin, c'est infernal, c'est vraiment infernal. [Répondant 7]

Ces activités semblent polluer les journées de travail des personnes interrogées et augmenter l'écart entre le temps disponible et celui nécessaire à l'exécution des tâches. Cet écart s'explique, dans la littérature, par le nombre important d'activités du cadre et l'importance relative prise par certaines tâches par rapport à d'autres (Dieumegard *et al.*, 2004 ; Mintzberg, 1994, 1999). Ceci est le reflet de ce que traduit le référentiel de compétences en termes de savoir, savoir-faire et savoir-être auquel doit se conformer le cadre. Il s'agit d'un changement du travail du cadre : auparavant, celui-ci était davantage centré sur la seule activité de traitement des dossiers alors que, maintenant, il doit intégrer de plus en plus d'activités de coordination, de rapports de son activité (et de celle de ses collaborateurs) ainsi que de management qui caractérisent une gestion des compétences centrée, de plus en plus, sur les dimensions relationnelles et de contrôle des résultats (Cadin *et al.*, 2007).

## Le rapport aux exigences du poste

La littérature qui traite de la demande relative aux exigences du poste est très féconde (voir, entre autres, Salengro, 2005 ; Halbesleben et Buckley, 2004 ; Fournier *et al.*, 2013 ; Karasek, 1979). Comme l'aborde le rapport de l'INSEE (2011), ces exigences s'envisagent selon deux aspects : un aspect qualitatif (complexité des tâches, concentration, demandes contradictoires, etc.) et un aspect quantitatif (contraintes de rythme, quantité de travail excessive, etc.). Les exigences du poste ne sont pas sans interroger la première dimension de la charge de travail perçue que nous avons identifiée — le rapport au temps. Par exemple, les demandes contradictoires font perdre du temps et les contraintes de rythme et de quantité de travail sont consommatrices du temps dont dispose le cadre pour exécuter ses tâches. À la différence de l'intérêt porté au décalage entre le temps prescrit et le temps réel de travail, la deuxième composante que nous analysons dans ce paragraphe intègre plutôt le temps perçu, celui riche du sens que lui attribue chaque cadre et qui constitue le filtre par lequel les exigences du poste sont évaluées.

Pour notre échantillon, six principaux facteurs caractérisent la demande qui émane des exigences du poste : 1- l'urgence d'exécution des tâches ; 2- l'empiètement du travail sur la vie privée ; 3- la quantité de travail à exécuter ; 4- la difficulté d'anticipation ; 5- la difficulté de trouver des plages de concentration ; et, enfin, 6- les interruptions fréquentes.

Pour les cadres interrogés dont certaines tâches dépendent d'autres partenaires internes ou externes, l'urgence d'exécution des tâches est accentuée. À ce sujet, l'un des répondants nous affirme :

« Ce qui entrave le plus le travail aujourd'hui, c'est l'immédiateté de la réponse : tout le monde attend maintenant une réponse dans la minute. On vous envoie un mail, on vous téléphone pour vous dire que le mail est parti..., mais bon le mail, on n'est pas obligé de répondre dans la seconde. C'est le problème général de la société d'aujourd'hui, il faut tout faire dans l'immédiat alors que, par définition, moi, je suis quelqu'un qui m'organise : une réunion, je la prends 5 semaines à l'avance, et je la prépare les jours qui précèdent, je ne la prépare pas le matin... Mais, il y a des gens qui fonctionnent toujours à la dernière seconde. À la limite, le pire, c'est ça, c'est l'urgence liée aux nouvelles technologies de communication qui permettent de faire travailler très très vite, qui permettent d'avoir beaucoup d'informations et ça, c'est clair que ça déstructure le travail et l'organisation... Donc, ça permet d'accéder à l'information, mais ça, en même temps, ça oblige à gérer dans l'urgence en permanence. [Répondant 20]

Le culte de l'urgence, selon l'expression d'Aubert (2003), est une des caractéristiques clés de l'évolution de l'organisation du travail selon une logique client-fournisseur. C'est un travail à flux tendu qui semble correspondre aux exigences

et pressions qui s'exercent sur les cadres qui évoluent dans des structures organisées en centre de profits interdépendants. Ces nouvelles formes d'organisation, doublées par une logique compétence qui valorise la réactivité, la réponse rapide et la performance instantanée, affectent la perception de la charge que nous avons constatée chez les personnes interrogées. Cette évolution renvoie à l'essence même de la gestion des compétences, comme une réponse à la difficulté de l'anticipation dans un environnement imprévisible (Cadin *et al.*, 2007).

L'empiètement du travail sur la vie privée chez les cadres interrogés se manifeste par le fait de travailler le soir et/ou la fin de semaine. L'inexistence d'un cadre réglementaire de télétravail pour les personnes interrogées suppose que le travail en dehors de l'entreprise est un empiètement sur la sphère privée. Ces situations semblent assez fréquentes :

C'est cyclique dans l'année, mais, en temps normal, c'est une dizaine d'heures [de travail] et ça peut monter, si on ramène les 2 fois 6 h qu'on passe le samedi et le dimanche... En moyenne, ça peut aller beaucoup loin. Quand on a des charges importantes dans l'année, notamment, quand on fait soit des choix fournisseurs très forts, soit des politiques d'achat, des choses comme ça... : on peut même travailler le weekend et le soir. C'est tous les jours. [Répondant 11]

Cette réalité observée auprès de notre échantillon se retrouve dans d'autres études où l'engagement dans le télétravail est considéré comme un choix largement contraint (Metzger et Cléach, 2004). Selon l'étude de Lancry et ses collègues (2005), 68% des cadres emportent du travail chez eux contre 29% des autres salariés. 55% des cadres reçoivent des appels professionnels en dehors du travail, contre 38% pour les autres salariés. Les moyens informatiques permettent aux cadres d'avoir un accès à distance aux dossiers ainsi qu'à leur messagerie électronique. Le transfert de la responsabilité du poste vers l'individu — mise en avant par la gestion des compétences — véhicule, dans ce contexte, une nouvelle forme de charge de travail. L'empiètement de la vie professionnelle sur la vie personnelle devient de fait la variable d'ajustement à laquelle cette population a de plus en plus recours pour assurer le développement des compétences et des performances exigées.

La quantité de travail constitue également un élément important de la charge de travail perçue par notre échantillon. Cette charge s'accroît, surtout dans un contexte actuel de crise économique, ce qui suppose moins de moyens et de ressources pour réaliser l'ensemble des tâches :

Beh ! Par exemple, toute dépense de plus de 3000 euros, il faut remplir le dossier jaune avec la pochette de couleur qui va bien avec le document de l'appel d'offre, avec les différentes offres, avec la grille de synthèse, avec le document, avant de lancer l'appel d'offre où il faut faire signer tous les clients internes pour faire valider le choix des fournisseurs, avec le choix final. Enfin, voilà tout le dossier administratif, mais qui est



très relié à l'histoire de cette entreprise parce qu'on a eu tellement de procès avec les fournisseurs que, du coup, ils veulent se blinder et être sûr que leurs dossiers sont béton. Mais, du coup, ça demande du travail d'avoir la réponse de tout le monde, parce qu'en plus, il y a des choses qui étaient informatisées, des choses par mail et, d'autres, où il fallait physiquement la signature. Donc, tout ça me prend quand même énormément de temps, surtout, après avoir supprimé le poste d'assistante... [Répondant 6]

Une autre caractéristique de la demande émanant des exigences du poste est celle de la difficulté d'anticipation. Les personnes issues des métiers de l'ingénierie semblaient tout particulièrement sensibles à ce paramètre, puisque leur performance est étroitement dépendante des opérationnels sur lesquelles ils n'ont pas de pouvoir d'action. Selon un des cadres interrogés :

On pourrait avoir le temps si on arrivait à anticiper... On sait, toute l'année, le cheminement. D'ailleurs, on a un échéancier où on sait que tel mois, on va entrer dans la période des mesures salariales, tel autre mois, etc. Donc, on peut, à chaque fois, anticiper en se disant : « Attention, le comité carrière, ça va démarrer dans un mois, faudrait peut-être qu'on prévoit la maquette de réalisation ». On se met d'accord, vu qu'on s'arrête aux données de N, beh ! décembre [de l'année N] : ça y est, on a largement clôturé, on peut déjà lancer le calcul des indicateurs et ça, c'est quelque chose qu'on ne fait pas, et, si ça se faisait à ce moment-là la répartition du travail, la charge de travail... On serait vraiment sur quelque chose, entre guillemets, de « normal » : on ne serait pas là à travailler dans l'urgence. Donc, c'est l'anticipation qui manque. [Répondant 2]

Le flou qu'induit l'absence d'anticipation constitue une difficulté pour les cadres désireux de fournir un travail de qualité qu'exigent les règles du métier (Clot, 2008). Cette situation est, en quelque sorte, une menace pour le sens et la qualité du travail que l'individu doit fournir.

La nécessité de concentration est, pour une grande partie des personnes interrogées, associée à la complexité qui caractérise leur travail. Les cadres interrogés soulignent l'importance de se consacrer des plages de concentration, voire des moments d'isolement, afin qu'ils aient les moyens de boucler un dossier ou d'avancer sur des éléments techniques complexes. À ce sujet, un répondant nous a affirmé qu'il se fixait des rendez-vous avec lui-même pour pouvoir "échapper" aux diverses sollicitations et accomplir convenablement son travail.

Cette dernière composante peut aisément être associée à la charge perçue à la suite des multiples interruptions auxquelles un cadre peut faire face. Ces interruptions sont dues aux courriers électroniques, aux appels téléphoniques, aux sollicitations des différents collègues et collaborateurs, etc. À ce sujet, les propos de l'un des cadres interrogés nous semblent édifiants :

C'est vrai que, durant la journée, entre les mails qui arrivent, j'ai toujours une petite fenêtre qui se met en bas à droite avec le début du contenu du mail et, donc, la curiosi-

té est facilement piquée au vif : on est tout de suite tenté de répondre ou on entend le BlackBerry qui vibre, etc.... C'est vrai que c'est infernal : on peut vite se faire bouffer. En plus de ça, les gens qui débarquent dans le bureau pour raconter leur vie ou demander ceci cela. Moi, je sais que je ne le vis pas forcément très bien. [Répondant 7]

Les différents aspects que revêt la demande relative aux exigences du travail que nous décrivent les participants à cette étude, nous permettent d'apprécier 1- la variété de ces demandes et 2- leur multiplicité. Cette composante centrale de la charge de travail perçue nous semble ainsi davantage étayée et affinée, grâce à l'analyse des discours des répondants évoluant dans des entreprises où la gestion de compétences est mise en place.

### **Le rapport aux exigences des partenaires professionnels**

Le rapport aux autres est envisagé dans la littérature selon deux perspectives qui peuvent paraître contradictoires. En effet, les travaux, notamment ceux de Karasek et Theorell (1990) ainsi que d'Eisenberger et ses collègues (2001), mettent l'accent sur le support que peuvent procurer les partenaires professionnels d'un salarié : on parle, alors, de soutien social. Mais le rapport aux autres est également envisagé comme une source de demandes et de conflits : on parle, dans ce cas, d'un facteur de stress organisationnel (Spector et Jex, 1998). C'est cette deuxième approche du rapport à l'autre dans l'organisation à laquelle nous allons nous intéresser de plus près dans ce travail. En effet, les échanges avec autrui et, en particulier, les exigences qu'ils engendrent, peuvent être une source de difficulté pour un cadre (Ségal, 2005 ; Halbesleben et Buckley, 2004). Dans l'exercice de ses fonctions, le cadre est, généralement, en rapport avec des partenaires internes (collègues, clients internes, supérieur hiérarchique, etc.) et des partenaires externes (clients, fournisseurs, administrations publiques, etc.).

Nombre de situations d'échanges difficiles à gérer avec leurs partenaires professionnels nous ont été rapportées par les répondants. Ils parlent d'exigences difficiles et de « réactivité contrainte ». Ils évoquent aussi le nombre important d'ordres et de prescriptions donnés par le supérieur hiérarchique, qui peuvent, parfois, être contradictoires et flous. Certains interviewés déplorent même le manque de confiance avec certains partenaires alors qu'ils sont encouragés à un travail collaboratif. Les situations décrites engagent des partenaires internes :

Euh...ouais, il y en a certains qui peuvent me causer des problèmes... Dans mon activité, il y a certaines tâches où je suis prescripteur, où je donne des modes opératoires, des procédures à respecter, des processus à suivre, etc. Beh, ceux qui ne les respectent pas, beh, ça va être des sources de problèmes... pour moi. Il faut que j'aie la police et c'est un peu ennuyeux parce que, du coup, ça prend du temps... alors qu'on a fait le travail en amont pour que tout se déroule correctement et, du coup, quand on est obligé de refaire un peu la visite derrière, c'est très embêtant... [Répondant 1]

... ou externes :

On est face au client, on est dans une entité de service : il faut qu'on ait en tête qu'un client qui a un bateau qui est en arrêt, c'est toute la clientèle qui est en arrêt. Si c'est un bateau de croisière et qu'il a prévu des escales que les escales sont décalées, il y a quelques impacts financiers. Quand on parle d'un client énergie ou qu'une plateforme *offshore* [en zone extracôtière] arrête sa production, c'est quelques centaines de milliers de barils par jour qui ne sont pas produits : donc, quand on sait que le baril est à 100 dollars, on fait vite le calcul, après c'est juste faire la part des choses, sinon on n'est pas face au client, sinon on est en *backoffice* [arrière-guichet] sur des entités plus support. [Répondant 4]

Que les parties prenantes dans l'activité d'un cadre soient externes ou internes, leurs exigences peuvent être perçues comme une charge de travail qu'ils se doivent d'anticiper et de gérer au mieux. Dans un contexte qui impose aux cadres de déployer leurs compétences relationnelles (communication, empathie, leadership, etc.), l'ensemble de ces demandes s'envisage alors comme une charge importante. Dans une logique de gestion des compétences axée sur le développement des compétences techniques et relationnelles (Dietrich *et al.*, 2010; Ségal, 2005), la charge de travail imputable aux parties prenantes de l'activité des cadres émanerait de rapports tendus, des exigences ambivalentes et/ou d'une responsabilité par rapport aux résultats des activités des équipes qu'ils gèrent (Halbesleben et Buckley, 2004).

## **Le rapport aux exigences de performance**

Les trois composantes de la charge de travail perçue par les cadres que nous venons d'explicitier ont, certes, été abordées dans les études antérieures (Karasek 1979, Karasek et Theorell, 1990; Bakker et Demerouti, 2007; Spector *et al.*, 1988), mais elles sont mieux caractérisées grâce aux témoignages des cadres interrogés. L'analyse de nos données montre l'intérêt de l'insertion, dans le cadre conceptuel, de la composante « Rapport aux exigences de performance ». En effet, l'opérationnalisation de la gestion des compétences observée dans les entreprises étudiées à travers les pratiques d'évaluation, d'appréciation des performances et de formation (Klarsfeld, 2006), génère une demande dont les contours et les périmètres s'apprécient au travers de l'articulation de trois dimensions : a- les caractéristiques des objectifs ; b- l'adéquation entre les exigences en termes de compétences et la disponibilité des moyens ; et c- les pratiques d'évaluation des compétences et des performances auxquelles les cadres sont soumis.

Les objectifs définis par l'entreprise sont évalués par les cadres interrogés en termes de clarté, de chiffrage et du caractère réaliste de ces derniers. Lorsque ces caractéristiques sont absentes ou floues, cela peut constituer une demande pour certains cadres :

Le problème, en fait, dans ces objectifs, c'est qu'ils sont élevés, ils ne sont pas simples à atteindre. Bon, jusque-là, je n'ai jamais eu de stress particulier, mais cette année, ça devient vraiment, véritablement, costaud. Et, c'est la première fois que je dis ça en X ans. Donc, la pression, la pression, oui, oui. Quand même, ... ce qui me gêne un peu avec le management c'est qu'ils sont dans des logiques un peu technocratiques qui va être de dire: « De toute façon, c'est plus d'année en année », Si c'est 50 millions cette année, ça va être 60 l'année prochaine. Ce qui peut me gêner, ce sont des objectifs qui viennent de tout en haut, pas forcément justifiés sur des bases très empiriques, et où ça peut même vite devenir n'importe quoi et, même pire, ça peut devenir pousser au crime... Dans l'absolu, avec cette logique du toujours plus et de la communication financière, on pourrait avoir des systèmes totalement hypocrites. [Répondant 7]

Même si cette "instabilité" des objectifs semble commune pour les cadres, ceci n'empêche pas que le flou, parfois trop important, de ces objectifs peut générer une demande importante. L'INSEE (2011) reconnaît par exemple que ce critère est fortement associé aux risques psychosociaux.

De plus, l'impact de ce paramètre est accentué par la diminution des moyens dont disposent les personnes interrogées. L'inadéquation des exigences en termes de compétences et les moyens alloués constitue ainsi une charge pour les cadres de notre échantillon. Selon un cadre interrogé :

[Lors de l'entretien d'évaluation], on a la partie bilan, la partie évaluation des compétences, après la partie formation de l'année n-1, si elle a été exécutée, et les demandes de formation sur les années d'après... Alors, justement, pour revenir sur la charge de travail..., ça a un impact direct sur la formation: parce que là, quand je fais l'analyse, les deux dernières années, je ne suis pas allée en formation du tout. Donc, c'est quand même énorme. Normalement, on est censé aller en formation tous les trois mois quand on est une entreprise qui s'occupe bien de ses agents... [Répondant 2]

Le couple objectifs/moyens de développement des compétences constitue ainsi un élément critique pouvant générer une charge de travail importante, d'autant plus que l'essentiel du système d'évaluation repose sur l'atteinte de ces objectifs (Dejours, 2003).

Le troisième élément en lien avec l'exigence de performance concerne les pratiques d'évaluation des compétences et des performances. À ce sujet, nombre de cadres interrogés considèrent que l'évaluation dont ils font l'objet est perçue comme une charge psychologique qui témoigne de l'importance des impératifs de performance dans leurs activités :

Il y a, effectivement, ceux qui le vivent très mal. Il y a des gens qui, avant d'aller en entretien annuel, oui, ils flippent. Moi, je ne suis pas de nature très stressé, j'accepte la critique, je la vis plutôt de façon positive; bien sûr, il faut qu'elle soit argumentée et constructive. Moi, ça se passe [asses bien]. Mais, typiquement, j'ai un n+2 qui est très

injuste : quand il t'aime bien, il peut être ça va, je veux dire, il est exigeant, mais ça va. C'est sûr que si tu n'es pas dans la bonne case, ça peut être un moment très difficile : je l'ai déjà vu écraser des gens, et quand je dis écraser, c'est [effroyable]... Et, clairement, si je subissais le même traitement : là, ça me travaillerait beaucoup plus et j'y penserais le soir. [Répondant 3]

Selon Dejours (2003), l'évaluation des compétences et des performances constitue une source de souffrance pour les salariés et, en particulier, les cadres pour qui cette pratique est devenue l'outil-phare d'appréciation de leur valeur. Cette évaluation passe par un entretien entre le cadre et, généralement, son supérieur hiérarchique. Or, la subjectivité de l'évaluateur est assez souvent avancée comme un facteur de stress pour les salariés. Il peut avoir des difficultés à saisir de façon fidèle et objective le travail réel de son subordonné et, donc, de la difficulté à apprécier ses compétences.

## Conclusion

L'objectif de cette étude était de caractériser la charge de travail perçue par les cadres et de cerner sa composition dans des entreprises qui ont mis en place le modèle de gestion des compétences. Deux conclusions émergent. D'une part, les trois composantes auxquelles la littérature a traditionnellement recours pour spécifier la charge de travail (le rapport au temps, le rapport aux exigences du poste, le rapport aux autres) se voient modifiées et mieux caractérisées. D'autre part, une quatrième composante vient se greffer à cette structure tripartite. Elle concerne les demandes véhiculées par les exigences de performances que les pratiques de gestion des compétences structurent.

Concernant le rapport au temps de travail, la demande n'émane plus seulement de l'écart entre le temps de travail prescrit contractuellement et le temps réellement passé en entreprise, mais, surtout, de la densité et de la variété des activités compte tenu du temps disponible. Pour Dietrich (2001 : 144), « la liberté d'organisation propre aux cadres les a soustraits au contrôle horaire. Cette autonomie est donnée comme inhérente au travail des cadres que les directions d'entreprises définissent avant tout par une mission, des objectifs, une obligation de résultat, sans références au temps ». Une approche comptable du temps de travail des cadres n'est donc plus appropriée à l'appréciation des demandes que subit cette catégorie professionnelle. La seconde source de demande est imputable aux exigences du poste émanant des diverses activités complexes qui incombent au cadre. L'activité du cadre paraît très soutenue, morcelée, dense : cela vient perturber les rôles de communication, d'action et d'interaction avec les partenaires professionnels qu'il est tenu de jouer. La troisième composante qualifie la demande véhiculée par les interactions avec les partenaires professionnels, surtout en termes de réactivité et de conflits potentiellement générés.

Dans ce cas, la demande pèse sur les ressources psychologiques des cadres qui doivent s'adapter et s'ajuster à leurs partenaires professionnels. Ce sont, dans ce contexte, les compétences relationnelles, au sens de Ségal (2005), qui sont au cœur des perceptions de surcharges inhérentes à ces échanges. Dans ce sens, la maîtrise des rapports sociaux (soit des enjeux d'interaction entre les acteurs impliqués dans les échanges en entreprise et qui détiennent des zones de pouvoirs différentes) devient une ressource pour le cadre, lui permettant de se prémunir contre les situations de tensions qu'engendre toute interaction sociale dans l'enceinte de l'entreprise (Bakker et Demerouti, 2007).

La dernière composante s'avère « nouvelle » par rapport à la littérature traitant de la charge de travail. Elle traduit la demande exercée sur les cadres soumis à des processus d'évaluation et à des impératifs de performance qui sont nécessairement exacerbés dans un contexte de gestion des compétences (Dejours, 2003). Ainsi, les systèmes de management par objectif et d'appréciation du personnel s'inscrivent directement dans cette logique. L'intégration des bonus dans le portefeuille de rémunération des cadres l'est également, puisque ceci les soumet à une sorte d'évaluation comparative interne (*benchmarking*), introduisant une pression concurrentielle forte.

Les conclusions de cette recherche nous permettent de présenter deux niveaux de contributions. Il y a, d'abord, une contribution théorique. En effet, les clarifications que nous apportons au sujet de la composition de la charge de travail perçue par les cadres viennent enrichir les études qui conçoivent ce stressor comme une source de demande qui s'exerce au travail. Nous pensons particulièrement au modèle du *Job/Demand/Resource* (Demerouti *et al.*, 2001) qui, via des recherches surtout quantitatives, spécifie les interactions entre les demandes (dont la charge de travail) et les ressources (individuelles ou organisationnelles), pour définir les conséquences sur le bien-être des individus au travail et leur niveau de performance. De plus, notre apport théorique concerne également les recherches sur les échelles de mesures de la charge de travail perçue (Karasek, 1979; Karasek et Theorell, 1990; Spector et Jex, 1998). Les éclairages que nous apportons quant à la dimensionnalité potentielle de ce construit et à sa composition peuvent servir de base pour le développement d'une échelle qui mesure avec davantage d'acuité ce construit, puisqu'en comparaison avec les modèles plus classiques traitant de la charge de travail (Spector et Jex, 1998; Karasek et Theorell, 1990; Bakker et Demerouti, 2007), notre lecture de ce stressor organisationnel est spécifique aux cadres et intègre simultanément un plus grand nombre d'aspects que peut prendre la demande exercée sur cette population dans le contexte de la gestion des compétences.

Notre deuxième contribution se situe, quant à elle, sur le plan opérationnel. La charge de travail est, sans nul doute, au cœur de la problématique sur les risques

psychosociaux en entreprise. C'est un axe privilégié pour les interventions sur les paramètres organisationnels générant ces risques. Que les gestionnaires s'en soucient devient un impératif inévitable. L'urgence pour les entreprises réside dans la prise de conscience que ce stresser organisationnel est, certes, présent au travail, mais, surtout, qu'il est transformé, voire exacerbé, par les pratiques managériales qui accompagnent et caractérisent la gestion des compétences. Au-delà d'une prise de conscience, il s'agit de travailler sur la reconstruction d'un contenu du travail qui restituerait aux salariés leur "pouvoir d'agir", indispensable à la construction de leur santé, pour chacun d'entre eux, mais, aussi, avec et pour les autres (Clot, 2008).

Riche de ces enseignements, cette étude comporte néanmoins certaines limites qui tiennent principalement à la nature même de cette recherche. En effet, de nature exploratoire, les résultats de cette enquête sont donc spécifiques à notre échantillon, même si la fécondité des propos nous a permis d'établir, à dessein, une caractérisation des composantes de la charge de travail dans des entreprises qui ont mis en place des pratiques de gestion des compétences. Il nous semblerait, cependant, intéressant d'envisager la conduite d'autres entretiens avec des cadres dans des structures plus petites, où la gestion des compétences n'est pas opérationnalisée ou n'a pas atteint un stade de maturité, cela afin de réaliser des analyses comparatives. Consulter le poids de l'âge et de l'ancienneté pourrait également être intéressant pour apprécier les effets d'apprentissage et d'habitude face à des modes de gestion contraignants.

De plus, les conclusions discutées résultent de l'analyse transversale des propos recueillis auprès de notre échantillon : aucune distinction selon le caractère support ou opérationnel des fonctions de cadre, ni même entre cadres intermédiaires et supérieurs, n'a été envisagée dans cette analyse. Recourir à un plus grand nombre d'entretiens permettant de toucher toutes les catégories de cadres et engager, par la suite, une analyse comparative entre ces catégories permettrait d'assurer une meilleure lecture et compréhension des caractéristiques de la perception de la charge de travail chez cette population.

Une dernière limite à ce travail relève de la non-prise en compte des ressources dont peuvent disposer les cadres pour agir sur les niveaux de demandes (Demerouti *et al.*, 2001), puisque l'objectif principal était, pour nous, de caractériser la charge de travail. En effet, des ressources individuelles (ex. sentiment d'auto-efficacité, voir Hobfoll, 2001 ; Heuven *et al.*, 2006), interpersonnelles (ex. support des collègues ou du supérieur hiérarchique, voir Halbesleben, 2006) ou organisationnelles (culture d'entreprise, clarté de rôle, etc., voir Eisenberger *et al.*, 2001) peuvent avoir un effet tampon et réduire la perception de la charge de travail. L'introduction de ces paramètres dans des recherches futures pourrait permettre de dresser une typologie plus détaillée des niveaux de stress des cadres.

## Notes

- 1 1-MEDEF : « Mouvement des entreprises de France », principal syndicat patronal représentant les entreprises françaises.
- 2 Le terme « cadres », en France, définit un groupe professionnel en constante évolution puisque les frontières de ce métier sont floues et qu'elles font l'objet d'une remise en question permanente (Dubar *et al.*, 2011 ; Bouffartigue, 2001). Cette lecture d'inspiration sociologique vient compléter l'approche managériale du métier de « cadres » qui désigne des salariés exerçant généralement une fonction de direction, de conception ou de contrôle dans une entreprise et bénéficiant d'un statut particulier dans de nombreuses conventions collectives. Leurs activités couvrent tant des fonctions techniques d'expertise que des fonctions managériales.

## Bibliographie

- Aubert, Nicole et Vincent De Gaulejac. 1991. *Le coût de l'excellence*, Paris : Le Seuil.
- Aubert, Nicole. 2003. *Le culte de l'urgence, la société malade du temps*. Paris : Flammarion, Champs-Essais.
- Ayache, Magali et Hervé Dumez. 2011. « Le codage dans la recherche qualitative : une nouvelle perspective ? », *Le Libellio d'Aegis*, 7 (2), 33-46.
- Bakker, Arnold B. et Evangelina Demerouti. 2007. « The Job Demands-Resources Model: State of the Art », *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bardin, Laurence. 2009. *L'analyse de contenu*, Paris : Presses Universitaires de France.
- Bouffartigue, Paul. 2001. *Cadres : la grande rupture*. Paris : La Découverte.
- Bouteiller, Dominique et Patrick Gilbert. 2005. « Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 60 (1), 3-28.
- Cadin, Loïc, Francis Guérin et Frédérique Pigeyre. 2007. *Gestion des ressources humaines : Pratiques et éléments de théories*. Paris : Dunod.
- Clot, Yves. 2008. *Travail et pouvoir d'agir*, Paris : Presses Universitaires de France.
- Colin, Thierry et Benoit Grasser. 2007. « La gestion des compétences : de la diffusion des pratiques et des outils au modèle ? », *Revue de Gestion des ressources humaines*, 66, 18-29.
- Courpasson, David. 2000. *L'action contrainte*, Paris : Presses Universitaires de France.
- Dejours, Christophe. 1980. *Travail : usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*. Paris : Éditions du Centurion.
- Dejours, Christophe. 2003. *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Paris : INRA Éditions.
- Demerouti, Evangelina., Arnold B. Bakker, Friedhelm Nachreiner and Wilmar B. Schaufeli. 2001. « The Job Demands Resources Model of Burnout », *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 499-512.
- Dietrich, Anne, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre et Jacques Aubret. 2010. *Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives*, Paris : Dunod.
- Dietrich, Anne. 2001. « Vers une autonomie contrôlée », dans Bouffartigue, Paul. (dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris : La Découverte, 143-155.



- Dieumegard, Gilles, Jacques Saury et Marc Durand. 2004. « L'organisation de son propre travail : une étude du cours d'action de cadres de l'industrie », *Le travail humain*, 67 (2), 157-179.
- Dubar, Claude, Pierre Tripier et Valérie Boussard. 2011. *Sociologie des professions*, Paris : Armand Colin.
- Dumez, Hervé. 2013. *Méthodologie de la recherche qualitative*, Vuibert : Paris.
- Dupuich-Rabasse, François. 2002. *Gestion des compétences et Knowledge Management*, Paris : Éditions Liaisons.
- Durand, Thomas. 2006. « L'alchimie de la compétence », *Revue française de gestion*, 1 (160), 261-292.
- Eisenberger, Robert, Stéphen Armeli, Barbara Rexwinkel, Patrick D. Lynch and Linda Rhoades. 2001. « Reciprocation of Perceived Organizational Support », *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 42-51.
- Falzon, Pierre et Catherine Sauvagnac. 2004. « Charge de travail et stress ». Dans P. Falzon (Éd.), *Ergonomie*, Paris : Presses Universitaires de France, 175-190.
- Fournier, Pierre-Sébastien, Sylvie Montreuil, Jean-Pierre Brun, Caroline Bilodeau et Julie Villa. 2010. « Étude exploratoire visant à identifier les facteurs de la charge de travail ayant un impact sur la santé et la sécurité : une étude de cas dans le secteur des services ». *R-668. IRSST*, Montréal.
- Fournier, Pierre-Sébastien, Sylvie Montreuil et Julie Villa. 2013. « Contribution à un modèle explicatif de la charge de travail : le cas du service à la clientèle », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 68 (1), 46-70.
- Grenier, Corine et Emmanuel Josserand. 2003. « Recherches sur le contenu et recherches sur le processus », dans R.A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, 104-136.
- Guilbert, Laure et Alain Lancry. 2007. « L'analyse des activités des cadres : l'intérêt de la triangulation des méthodes », *Le Travail humain*, 70 (4), 313-342.
- Halbesleben, Jonathan R. and Ronald Buckley. 2004. « Burnout in Organizational Life », *Journal of Management*, 30 (6), 859-879.
- Halbesleben, Jonathan R. 2006. « Sources of Social Support and Burnout: A Meta-analytic Test of the Conservation of Resources Model », *Journal of Applied Psychology*, 91, 1134-1145.
- Heuven, Ellen, Arnold B. Bakker, Wilmar B. Schaufeli, Noortje Huisman. 2006. « The Role of Self-Efficacy in Performing Emotion Work », *Journal of Vocational Behavior*, 69, 222-235.
- Hobfoll, Stevan E. 2001. « The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory », *Applied Psychology: An International Review*, 50 (3), 337-421.
- INSEE. 2011. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé. *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. [http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_SRPST\\_definitif\\_rectifie\\_11\\_05\\_10.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf). (consulté le 29-03-2016).
- Karasek, Robert A. 1979. « Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain: Implications for Job Design », *Administrative Science Quarterly*, 24 (2), 285-308.
- Karasek, Robert A. and Töres Theorell. 1990. *Healthy Work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York : Basic Book.

- Klarsfeld, Alain et Erwan Oiry. 2003. *Gérer les compétences, des instruments aux processus, cas d'entreprises et perspectives historiques*. Paris: Vuibert.
- Klarsfeld, Alain. 2006. « La gestion des compétences : le défi de sa mesure », dans Defelix C., Klarsfeld A. et Oiry E., *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris: Vuibert, 229-251.
- Lancry, Alain, Laure Guilbert et Laurence Thiénot. 2005. *Évolution des conditions de travail et de vie hors travail des cadres avec l'application de la Loi sur les 35 heures*. Rapport final, Contrat de recherche APEC - OdC. Amiens : Laboratoire ECCHAT, Université de Picardie-Jules Verne.
- Le Boterf, Guy. 1997. *Compétence et navigation professionnelle*, Paris : Éditions d'Organisation.
- Le Boterf, Guy. 2000. *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris : Éditions d'Organisations.
- Lichtenberger, Yves. 1999. « La compétence comme prise de responsabilité ». Dans Club CRIN (éd.). *Entreprises et compétences: le sens des évolutions*. Paris: Les Cahiers du club CRIN, 69-85.
- Loufrain-Fedida, Sabrina et Eve Saint Germe. 2012. « *Compétences individuelles et employabilité: essai de clarification de leur articulation* », XXIII<sup>ème</sup> Congrès de l'Association française de Gestion des ressources humaines, Nancy, 12-14 septembre.
- MEDEF. 1998. Journées internationales de la Formation « *Objectif compétences* », Deauville: MEDEF.
- Metzger, Jean-Luc et Olivier Cléach. 2004. « Le télétravail des cadres entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités », *Sociologie du travail*, 46 (3), 433-450.
- Miles, Matthew B. et Mickael Huberman. 2003. *Analyse des données qualitatives*, Louvain-la-Neuve: de Boeck.
- Mintzberg, Henry. 1994. « Rounding Out the Manager's Job », *Slown Management Review*, 36, 11-26.
- Mintzberg, Henry. 1999. « Profession: Manager. Mythes et réalités », Dans *Harvard Business Review. Le leadership*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 11-54.
- Molinier, Pascale. 2009. « Risques psychosociaux: le point de vue psychologique », dans Lerouge L. (dir.), *Risques psychosociaux au travail. Étude comparée Espagne, France, Grèce, Italie, Portugal*, Paris: L'Harmattan, 31-41.
- Retour, Didier, Thierry Picq et Christian Defélix. 2009. *Gestion des compétences: nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris: Vuibert.
- Reynaud, Jean-Daniel. 2001. « Le management par les compétences: un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, 43 (1), 7-31.
- Salengro, Bernard. 2005. *Le stress des cadres*, Paris: L'Harmattan.
- Schaufeli, Wilmar B. et Dirk Enzmann. 1998. *The Burnout Companion to Study and Practice - A Critical Analysis*. London: Taylor and Francis.
- Ségal, Elodie. 2005. *Les compétences relationnelles en question*, Les cahiers d'Evry: Centre Pierre Naville.
- Spector, Paul E. et Steve M. Jex. 1998. « Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory », *Journal of Occupational Health Psychology*, 3 (4), 356-367.

- Spector, Paul E., Daniel J. Dwyer and Steve M. Jex. 1988. « Relation of Job Stressors to Affective, Health, and Performance Outcomes: A Comparison of Multiple Data Sources », *Journal of Applied Psychology*, 73 (1), 11-19.
- St-Onge, Sylvie, Victor Y. Haines et Alain Klarsfeld. 2004. « La rémunération des compétences : déterminants et incidences », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 59 (4), 641-670.
- Tremblay, Michel et Bruno Sire. 1999. « Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ? », *Revue française de Gestion*, 126, 129-139.
- Wacheux, Frédérique. 1996. *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris : Economica.
- Zarifian, Philippe. 2004. *Le modèle de la compétence*, Paris : Éditions Liaisons.

## RÉSUMÉ

### La perception de la charge de travail chez les cadres dans un contexte de gestion des compétences

La gestion des compétences est, de nos jours, largement utilisée dans les grandes entreprises françaises qui cherchent, par ce biais, à s'assurer une meilleure performance et un maintien de l'employabilité de ses salariés (Dietrich *et al.*, 2010; MEDEF, 1998). En dépit de ses avantages (autonomie, requalification des salariés, progression de carrière), la gestion des compétences est aussi associée à certains risques psychosociaux (Bouteiller et Gilbert, 2005; Reynaud, 2001). En effet, ce modèle véhicule une transformation du travail — en particulier pour les cadres — puisque les pratiques inhérentes peuvent générer une charge de travail supplémentaire (rapports fréquents à effectuer, évaluations stressantes, exigences comportementales).

L'objectif de cet article est donc de caractériser les composantes de la charge de travail perçue par les cadres d'entreprises qui pratiquent la gestion des compétences. Une étude qualitative exploratoire, s'appuyant sur des entretiens semi-directifs, a été menée à cet effet. Les résultats montrent que, dans des entreprises ayant adopté une gestion des compétences, la charge de travail perçue par les cadres se compose de trois paramètres « réformés » (rapport au temps de travail, rapport aux exigences du poste, rapport aux autres) et d'un nouveau paramètre (rapport aux exigences de maintien et de développement des compétences).

**MOTS CLÉS :** charge de travail, gestion des compétences, cadres, risques psychosociaux, étude qualitative.

## SUMMARY

### Executive Managers' Perceptions of Workload in the Context of Skills Management

Nowadays, the skills management model has become common in many organizations and seeks to develop employees' performance and preserve their employability (Dietrich *et al.*, 2010). In spite of the advantages widely put forward in the

literature (autonomy, employee requalification, career progress), the skills management model can also be associated with some psychosocial risks (Bouteiller and Gilbert, 2005; Reynaud, 2001). Indeed, this model engenders a transformation of employees' work—in particular that of executives—because tools and practices inherent in this model could generate an additional workload (frequent reporting, evaluation, repeated training, and strict behavioural requirements).

The objective of this article is to characterize executive managers' perceptions of their workloads in organizations using the skills management model. To do this, we conducted exploratory and qualitative research by carrying out twenty interviews with executives. Results suggest that executives' perceptions of workload in a context of skills management consist of three modified parameters (working time, demands of the position, relationships with others) and a new emerging parameter (related to the demands of maintaining and developing skills).

**KEYWORDS:** skills management, managers, psychosocial risks, workload, qualitative study.

## RESUMEN

### La percepción de los ejecutivos respecto a la carga de trabajo en un contexto de gestión por competencias

Hoy en día, el modelo de gestión por competencias es ampliamente utilizado en las grandes organizaciones francesas que tratan, de esta manera, de asegurar un mejor rendimiento de los empleados y de preservar su empleabilidad (Dietrich *et al.*, 2010; MEDEF, 1998). A pesar de sus ventajas (autonomía, recalificación de los asalariados, progresión de carrera), la gestión por competencias está también asociada con algunos riesgos psicosociales (Bouteiller y Gilbert, 2005; Reynaud, 2001). De hecho, este modelo genera una transformación del trabajo — en particular de los ejecutivos — puesto que los instrumentos y prácticas inherentes a este modelo pueden generar una carga de trabajo adicional (frecuencia de informes a efectuar, evaluación de formaciones a repetición, exigencias estrictas de comportamiento).

El objetivo de este artículo es de caracterizar los componentes de la carga de trabajo percibida por los ejecutivos de las organizaciones que utilizan el modelo de gestión por competencias. Para ello, se llevó a cabo durante tres meses una investigación exploratoria y cualitativa mediante entrevistas semiestructuradas con veinte ejecutivos. Los resultados sugieren que la percepción de la carga de trabajo de los ejecutivos en un contexto de gestión de habilidades consta de tres parámetros "reformados" (percepciones respecto al tiempo de trabajo, a las exigencias del puesto, y a la relación con los otros) y de un nuevo parámetro (percepción respecto a las exigencias de preservar y desarrollar las competencias).

**PALABRAS CLAVES:** carga de trabajo, gestión por competencias, ejecutivos, riesgos psicosociales, estudio cualitativo.