



Colloque FBF  
LES METIERS CADRES DE LA BANQUE :  
COMPETENCES, METIERS, TRAJECTOIRES



# Comment les technologies transforment les métiers des cadres ?

**Marc-Eric BOBILLIER CHAUMON**

*Maître de conférence en Psychologie du travail,  
Directeur adjoint du Laboratoire GRePS*



# Problématique générale de recherche

- Quels sont la place et le rôle des TIC dans le développement des compétences des cadres ?
  
- Comment et jusqu'où (*à quels niveaux et avec quelles incidences*) ces TIC peuvent reconfigurer l'activité des cadres ?
  - *Apports & limites des technologies ?*
  - *Répercussions sur diverses dimensions de l'activité ?*
    - ❖ Individuelles
    - ❖ Organisationnelles
    - ❖ Relationnelles
    - ❖ Socio-professionnelles

# Démarche générale mise en œuvre (1/4)

# Démarche générale de la recherche

Identification & quantification des usages et des pratiques des cadres  
**Questionnaire**

- APEC & GRePS
- 1768 réponses
- Diverses analyses statistiques

Compréhension & qualification des usages :  
**Entretiens semi-directifs**

- GRePS
- 13 entrep /50 entretiens semi-directifs
- Cadres experts, managers, dirigeants

Pré-observations & Mise au point des méthodes :  
**Analyses exploratoires**

- GRePS • Analyse thématique de contenu
- 3 Terrains d'intervention
- Diverses situations professionnelles
- Méthodes d'observation

Illustrations et analyses ciblées  
**Etudes de terrains**

- GRePS
- 15 Terrains
- Activités médiatisées
- Divers contextes de travail & Profils de cadres



# Les opinions des cadres sur l'usage des TIC : *Quelques résultats de l'enquête par questionnaire (2/4)*

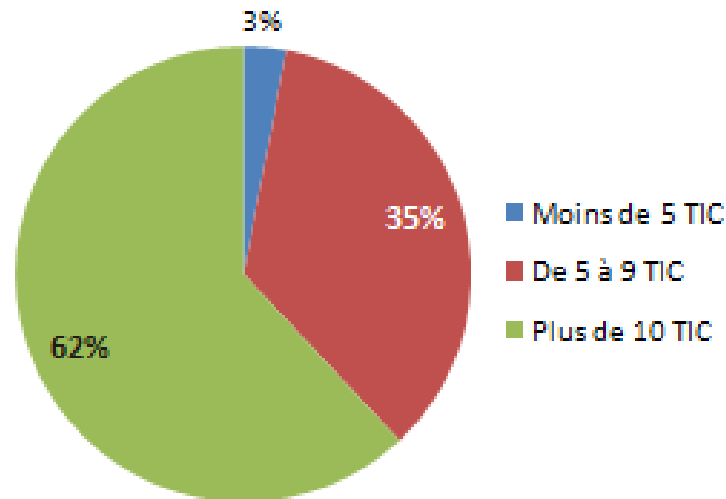


# Principaux enseignements... (1768 rep)



## □ Cadres sur-équipés

### ➤ **Activité très instrumentée**



### ➤ **Activité "potentiellement" plus mobile → bureau/connexion permanents**

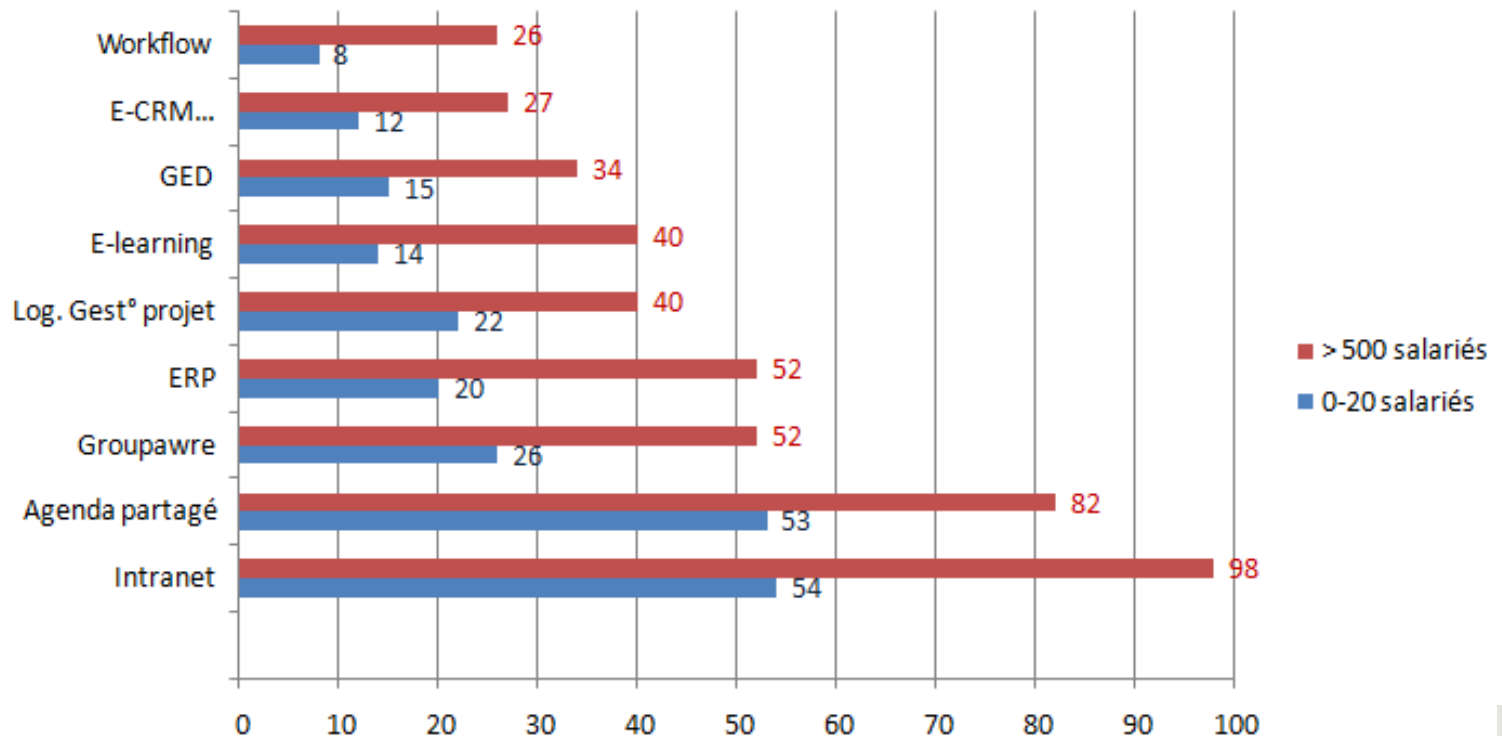
- Ordinateur portable (76 %)
- Téléphone portable (72 %) & Assistants personnels (27 %)
- GPS (30 %) & carte 3 G (24%)

# Des usages différenciés selon ... (1/2)

## ❑ Les besoins professionnels des cadres

- Selon les **secteurs d'activité** (*gestion, ingénierie, RH, marketing...*) et **tâches réalisées** (*production opérationnelle, travail administratif, animation d'équipe, relations avec partenaires extérieurs, conduite de projet...*)

## ❑ La taille de l'organisation



## Des usages différenciés selon... (2/2)

### □ Du niveau de responsabilité des cadres :

➤ *Quand les TIC deviennent des attributs symboliques de pouvoir*

Avez-vous accès à ces différents équipements/logiciels (% oui)	Cadres non encadrants	Cadres managers	Cadres dirigeants
Ordinateur portable	70	76	87
Téléphone mobile	60	73	96
Assistants personnels (PDA, Smartphone, Blackberry...)	15	27	52
GPS	24	27	52
Cartes pour connexion à distance et nomadisme	18	27	30

Source : Greps, Apec, 2009.

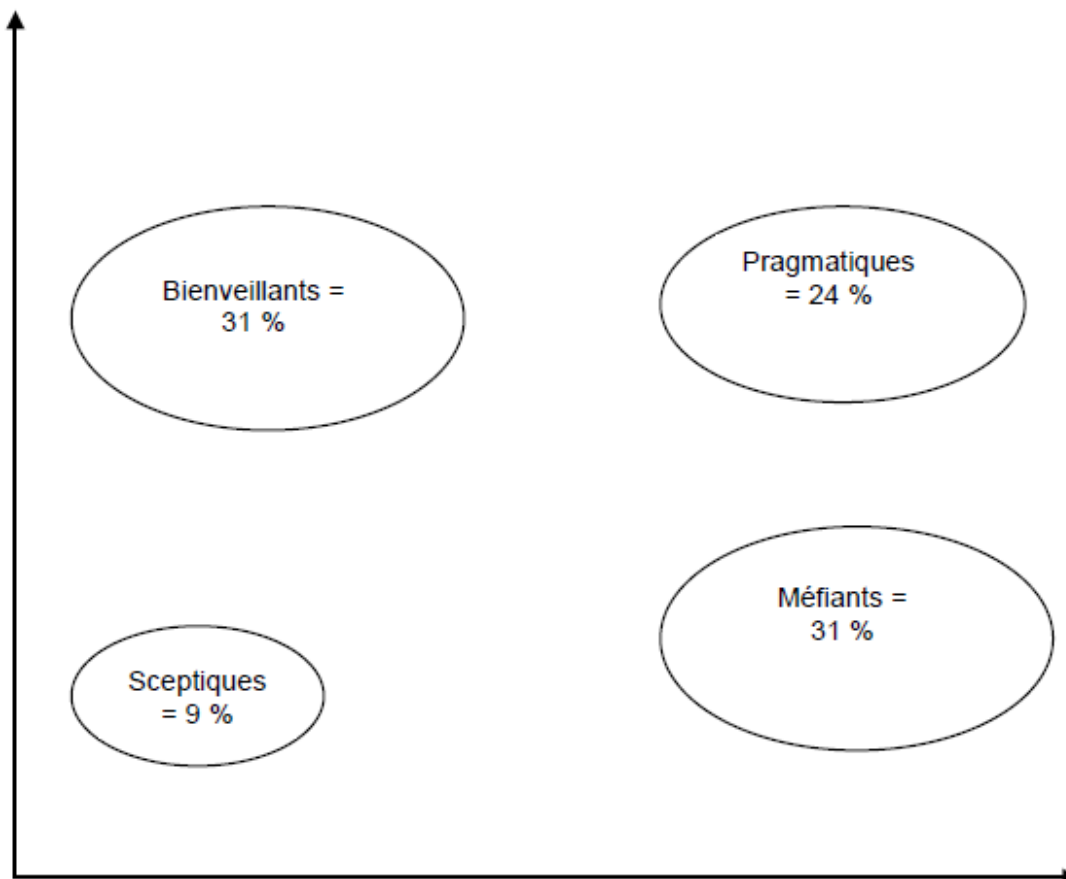
□ En revanche, pas de différences significatives dans l'accès aux TIC selon le **sexe ou l'âge** (mis à part les réseaux sociaux)





# Typologie des cadres / aux impacts des TIC

Plus de créativité et travail plus intéressant grâce aux outils informatiques



Plus de contrôles en raison des outils informatiques

# Participation des cadres à l'implémentation des TIC dans leur travail

## □ Cadres très peu associés...

- ❖ **Pour 65 %** → TIC directement intégrées dans leur travail
- ❖ **58 %** ne sont **pas associés** aux projets de développement et d'implémentation
- ❖ **79 %** indiquent « ***devoir se former régulièrement*** » en raison du changement régulier des outils
  - *La formation permanente aux TIC est un pré-requis professionnel...*

# Conditions d'usage et incidences des TIC sur les cadres :

*Principaux résultats de l'étude qualitative par entretiens et observations (3/4)*



# Incidences perçues des TIC sur le travail des cadres (1/3)

## □ Dimension individuelle

□ Dépendance extrême à l'égard des TIC → Facteur d'efficacité

□ Soumis à plus d'exigences (*intensité/densification du travail, débordement privée/prof*)

« On n'a plus de temps à soi pour prendre du recul. On est dans un lien permanent aux autres, à l'organisation, sans possibilité de coupure. » [Cadre dirigeant]

□ Prescription de la subjectivité

« Les TIC ont un effet sur le niveau d'exigence. Les personnes veulent en faire plus car elles ont l'outil pour mais ensuite il y a des répercussions sur le travail quotidien. » [Cadre expert]

## □ Dimension organisationnelle

□ Flexibilité et transversalité organisationnelle

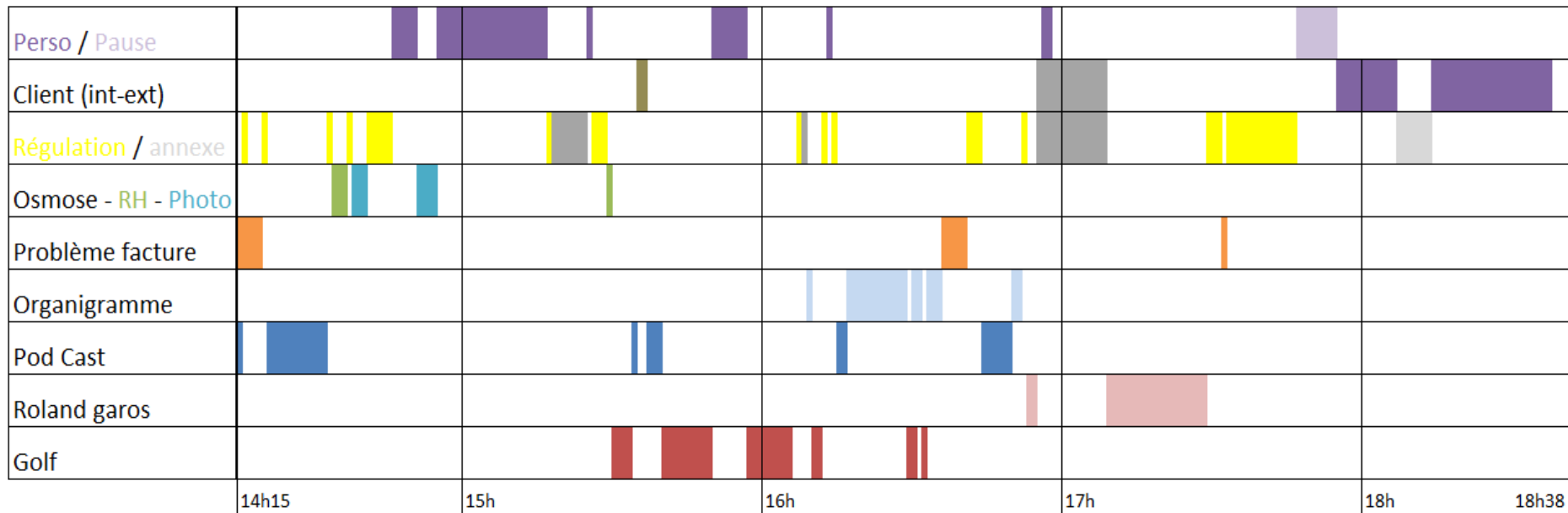
□ Perte de contrôle sur son travail (*interruptions, agenda partagé, circuit décisionnel*)

□ Davantage de contrôle sur le travail avec une transparence /visibilité accrue (*teampplace, workplace, MI, reportings ...*) → Pressions constantes

□ Multi-activités / fragmentation → Méta-travail

« Les activités parallèles sont le fait que je travaille sur plusieurs projets qui n'ont pas les mêmes déroulements dans le temps, qui n'ont pas le même point d'avancement. »

# Résultats – Focus Protocole « SubCam »



- 9 activités...selon 54 chroniques d'activité
- Changement d'activité toutes les 4 minutes 30 en moyenne
- 87% de l'activité sont réalisés à partir de 9 dispositifs différents

# Incidences perçues des TIC sur le travail des cadres (2/3)

## □ Dimension relationnelle →

*Renforcement du « Travail collectif » au détriment du “collectif de travail”*

### ➤ Augmentation des collaborations médiatisées (équipes virtuelles)

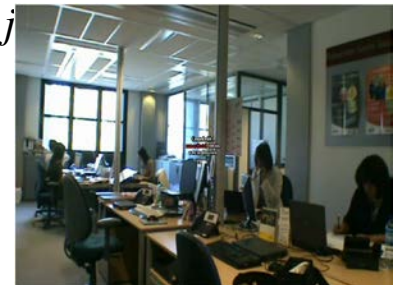
➤ Valorisation des savoir-faire « discrets » des cadres

### ➤ Risque de déshumanisation/dépersonnalisation des liens sociaux *Délitement du collectif →*

❖ Renforcement du management à distance

❖ Travailler ensemble (*par l'entremise des TIC*) revient à collaborer séparément (*seul devant son ordinateur*)

*« La majeure partie des consignes et du cadrage [de mes collaborateurs] se fait malheureusement par messagerie. Le responsable de formation se trouve ainsi à deux bureaux de moi, et il m'est arrivé de ne pas le voir pendant 10 jours »*  
*[Cadre dirigeant, DRH]*



# Incidences perçues des TIC sur le travail des cadres (3/3)

## □ Dimension identitaire & professionnelle

### □ Cadre dispersé (*entre plusieurs activités, projets, tâches ...*)

- ❖ Difficulté d'évaluer sa **contribution**, son utilité effective / à l'éparpillement
- ❖ Dilution des compétences, des responsabilités (/ à des tâches à faible valeur ajoutée) → **banalisation** de la fonction du cadre
- ❖ Privilégier la dimension quantitative à celle qualitative (*faire plus, plus vite mais pas mieux*) → difficulté à **se reconnaître** dans le travail réalisé

*« Je suis quelque fois frustré de ma journée. Je pourrai pas expliquer ce que je fais à mes enfants car j'en suis incapable »*

### □ Cadre éloigné (géographiquement/symboliquement) des lieux de prise de décision

- ❖ Perte de légitimité, de pouvoir décisionnel

*« On devient de bons, de simplex exécutants. Il faut cracher du chiffre qui est ensuite transmis au siège. On ne doit plus analyser »*

### □ Basculement d'une culture de métier vers une culture fonctionnelle

# Conclusion / Elements de Discussion



# Discussion / Conclusion (1/2)

*De nouvelles modalités d'activité...*



Multi-activités

Nomadisme / home office



Activité du cadre

Management à distance



Travail coopératif à distance



# De nouveaux profil de cadres ...

## Un cadre débordé-dépossédé

(libre-service)

- Tributaire/dépendant de son environnement (pression, sollicitation, visibilité...)  
→ ***Gestion de sa disponibilité***

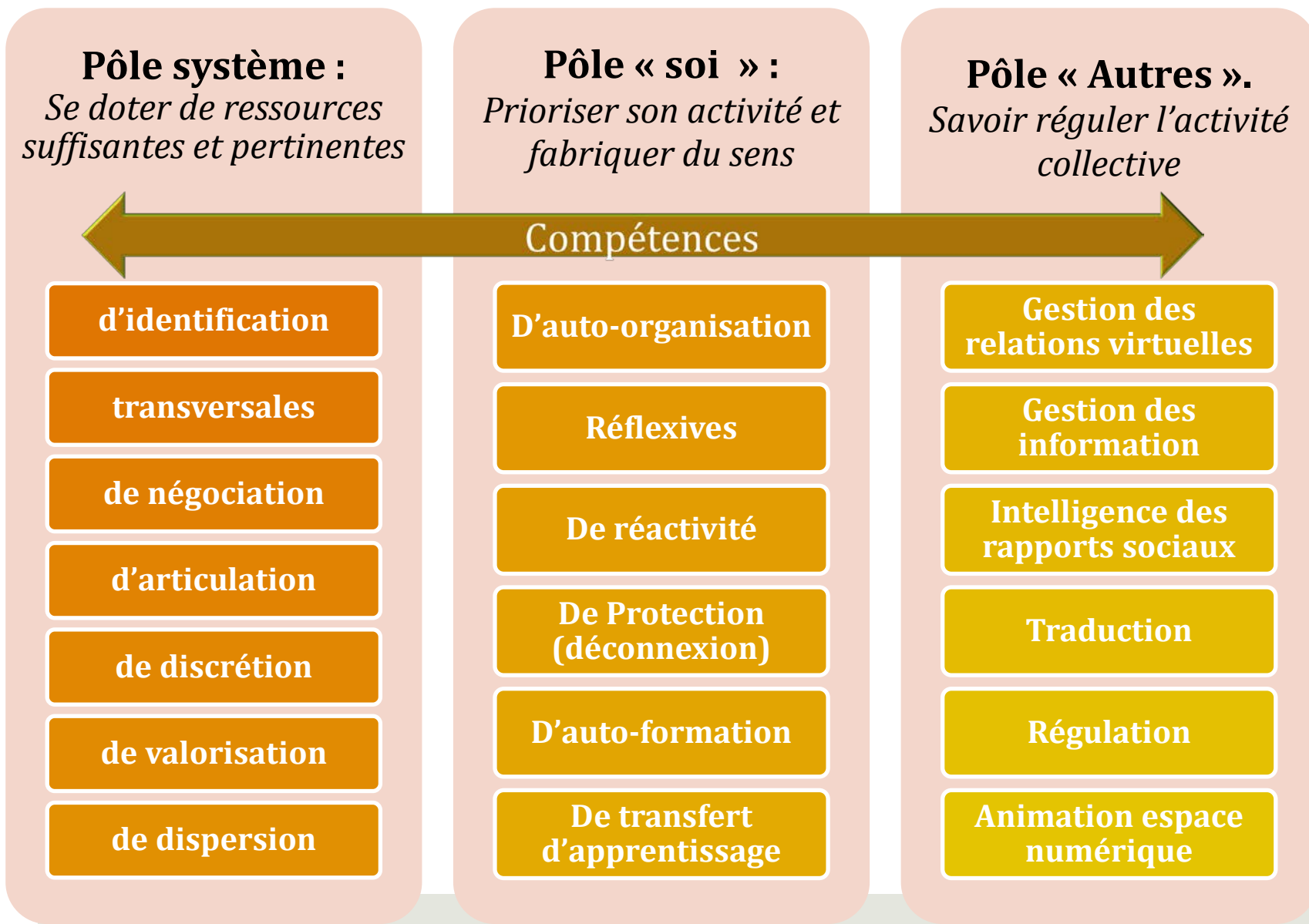
## Un cadre décadré

- Accentuation de la multi-activité et nécessité d'un méta-travail  
→ ***Gestion de l'articulation, de la dispersion***

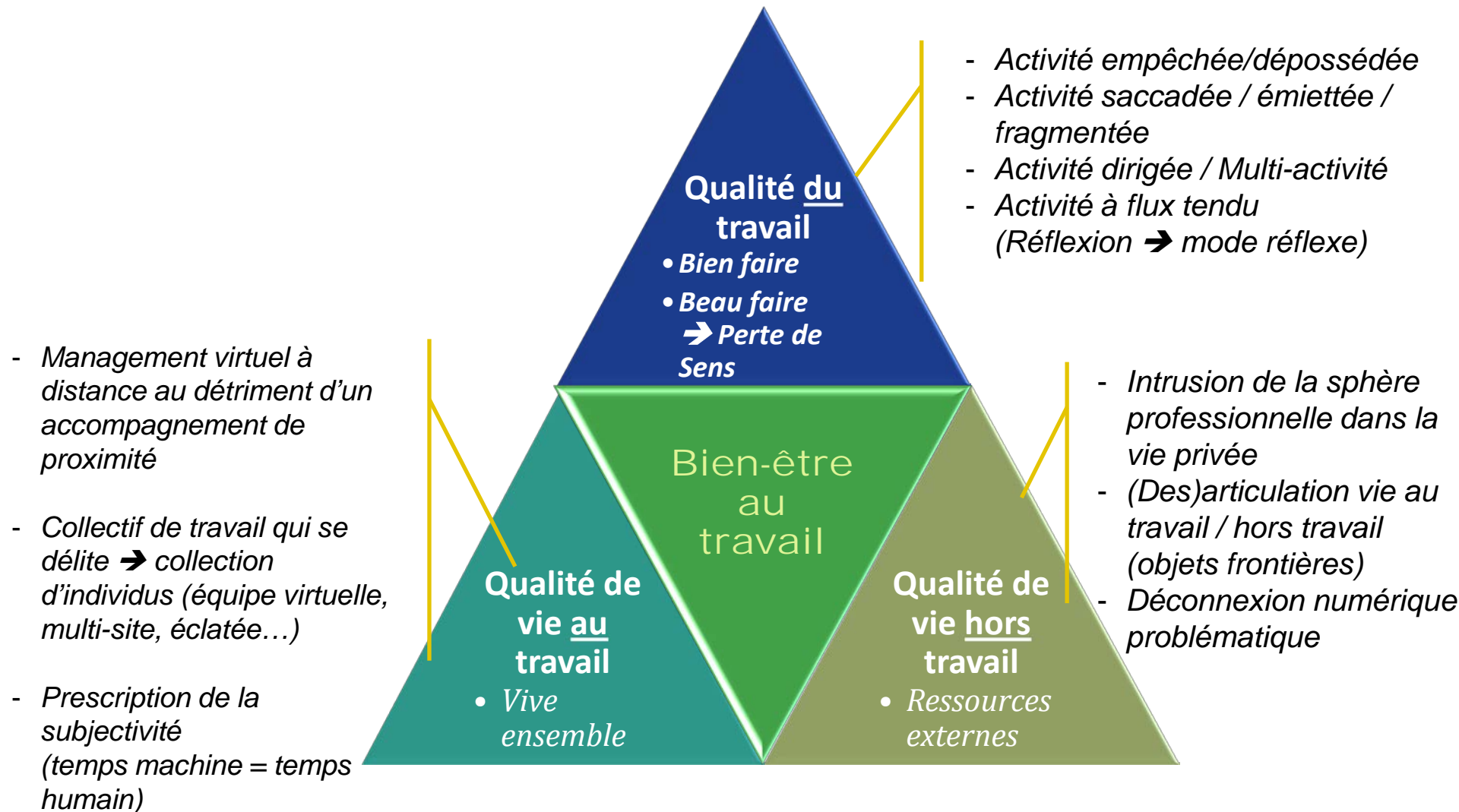
## Un cadre dispersé (glocal)

- S'adapter à divers contextes de travail (*virtuel-réel, présentiel-à distance*) et à différentes modalités/temporalités de travail (*synchrone-asynchrone ; collectif-individuel ; sédentaire - nomade*)  
→ ***Gestion de sa mobilité (physique, mentale, sociale...)***

# Un métier en reconfiguration, *Des compétences en évolutions...*



# TIC et Bien-être / santé du cadre ...



Merci pour votre attention