

WWW.SCIENCESHUMAINES.COM TRIMESTRIEL N° 36 - SEPTEMBRE - OCTOBRE - NOVEMBRE 2014 - 7,50 € BEL/LUX 8,30 € - SUISSE 15 CHF - CANADA 12,95 \$CAD - ESP/GR/ITA/ALL/PORT/CONT/BRD 9 € - DOM/A 9,80 € - DOM/S 8,30 €

Individu  
Organisation  
Société

# CHANGER LE TRAVAIL

20 pistes pour améliorer  
la qualité de vie  
au travail





# Quand les salariés se mettent dans le rouge

La surcharge est souvent le corollaire de l'organisation actuelle des entreprises. À tel point qu'elle semble à elle seule justifier l'existence de tel ou tel poste. Ce qui n'est pas sans conséquence sur le droit du travail !

Les journées de travail de Charles, responsable de projet informatique dans une entreprise de taille moyenne, sont très tendues. Il est personnellement en charge des clients «grands comptes» de son secteur, qu'il doit suivre au plus près pour les fidéliser, ce qui implique de nombreux déplacements toutes les semaines. Charles est également «en production» de ces projets car il est réellement le seul dans son équipe à maîtriser certaines technologies avancées. Enfin, il est en première ligne pour répondre aux appels et négocier avec le service achats des clients.

Depuis un mois, il doit suppléer à deux postes «vacants»: celui d'un départ en congé maternité et celui d'un collaborateur qui, se sentant en surcharge de travail, a démissionné. À cette occasion, il a découvert de nombreuses failles dans leurs projets et passé plusieurs week-

ends à les remettre en «ordre de développement». Charles détient également depuis quelques années un mandat de représentant du personnel et doit, à ce titre, se rendre régulièrement aux réunions du CHSCT. Il a tendance à se féliciter en ce moment de ne pas avoir accepté d'en devenir le secrétaire...

N'ayant pas pu prendre de vacances depuis un an et demi, en raison des dates fixes imposées à la livraison de ses projets – et son entreprise ne concevant pas de payer des pénalités de retard –, Charles commence à ressentir quelques signes de fatigue et de tension: depuis plusieurs semaines, il a du mal à se concentrer et doit faire de multiples efforts pour se recentrer sur son travail. Quelques migraines très fortes viennent l'assaillir régulièrement et il souffre maintenant de troubles du sommeil: endormissements tardifs et réveils très matinaux.

Les risques psychosociaux convergent souvent – avec une hiérarchisation bien sûr différente selon les entreprises – sur les thèmes suivants: visibilité faible de la stratégie de l'entreprise, contour des missions peu clair, organisation du

travail peu efficiente, modes de reconnaissance insuffisants, faible soutien managérial, carence de la lisibilité des parcours professionnels.

Parmi ces facteurs de tensions humaines communément évoqués, la «charge» de travail et la surcharge reviennent spécifiquement au cœur des débats depuis quelques années maintenant.

## Requalification de l'accident de travail

La surcharge de travail n'est pas la spécificité de salariés isolés, elle est souvent invoquée lors des modifications d'organisation, notamment à l'occasion de réorganisations, restructurations ou plans sociaux... Mais également lorsqu'un fonds d'investissement rachète une entreprise: il pose alors un regard très aigu sur l'organisation la plus efficiente à mettre en place.

Lors de ces opérations, les collaborateurs ont le sentiment de voir leur charge de travail évoluer très souvent à la hausse! La surcharge de travail constitue alors potentiellement un risque humain qui menace la réalisa- ▶

### ■ BÉNÉDICTE HAUBOLD ■

Fondatrice et directrice du cabinet d'expertise en prévention des risques psychosociaux Artélie conseil.

► tion même du projet d'entreprise! On constatera, par exemple, que le nombre d'arrêts maladie «perlés» va en s'accroissant, que les visites spontanées au DRH, au médecin du travail tendent à se multiplier. Certains se désengagent de leur travail afin de se protéger, c'est ce que l'on appelle le présentisme: être présent physiquement, mais absent pour continuer à mener ses projets de manière efficace. Et, de plus en plus, un phénomène nouveau apparaît: la volonté de requalification en «accident du travail» du *burnout* constaté.

### Nouvelles conditions de travail

La charge de travail est donc une caractéristique essentielle des «conditions de travail». Si essentielle que la jurisprudence en droit social y a porté, indirectement, une certaine attention.

Par deux arrêts récents (2012) et retentissants, les arrêts Fnac et Phone House, la chambre sociale de la Cour de cassation a validé le fait que la future organisation n'avait pas été suffisamment pensée, réfléchie en amont – et qu'il n'était donc pas possible d'évaluer si, d'une part, la charge globale de travail pourrait être supportée par la nouvelle organisation et, d'autre part, si chaque collaborateur serait en capacité de faire face à sa nouvelle charge de travail. Les deux réorganisations ont été suspendues pour ce motif! Du fait de ces évolutions, dès qu'un dirigeant est prévenu – et il doit être prouvé qu'il l'a été – de l'existence d'une situation de malaise, il est tenu d'y apporter des solutions. Cette obligation de résultat face aux risques humains, s'applique à toute situation de travail dans des conditions «classiques», mais également lors de changements dans l'organisation.

Dans ce dernier cas, chaque entreprise se doit de prêter une attention toute particulière à l'évolution des charges de travail. Cette attention passe nécessairement par une évaluation «objective» des charges de travail, une répartition équilibrée au sein des services, une bonne adéquation entre charges et

capacités individuelles, une mise au point sur «qui» donne du travail et «qui» le régule. Pour ce faire, on regardera plus précisément trois éléments:

- les contenus de poste de chaque collaborateur sur le plan «théorique» (quelle est ma fiche de poste? Quels sont les contours de ma mission?);

- les contenus de poste sur le plan «pratique»: une analyse fine, dans la réalité du quotidien, des différentes tâches que chacun est amené à effectuer, et ce sur plusieurs jours. On découvrira bien sûr un écart entre les attendus «théoriques» et la réalité telle qu'observée.

- il est tout aussi fondamental de réaliser des entretiens auprès des intéressés pour comprendre à la fois ce qu'ils pensent qu'ils doivent faire et ce qu'ils pensent qu'ils font tous les jours.

À partir de ces analyses croisées, on se posera une autre question tout aussi fondamentale, afin de procéder à des arbitrages/hiéarchisations: quels sont les objectifs stratégiques du service? Quelles sont les missions fondamentales? Comment se répartissent-elles concrètement parmi les collaborateurs et comment repenser cette répartition?

Comme le montre l'exemple précédent, il n'est pas toujours aisé d'évaluer la charge de travail, et donc implicitement la «surcharge».

La sous-charge est, elle, peu évoquée dans les débats (hors situation de «mise au placard»), alors que de notre point de vue, elle est aussi, voire davantage, facteur de tension que la surcharge. En effet, nous rencontrons très souvent des personnes «en attente d'affectation», entre deux projets ou bien encore très peu sollicitées pour diverses raisons. La situation est bien souvent très difficile à vivre: ils voient leurs collègues très impliqués dans leur travail, alors qu'ils n'ont ostensiblement rien de bien concret à faire. Ils se sentent désœuvrés, et le regard de l'autre est difficile à soutenir.

La charge de travail, et donc le sentiment de surcharge, est une notion avant tout «subjective»: je me sens

surchargé(e), débordé(e), «je ne sais plus où donner de la tête»... Combien rencontre-t-on de personnes, lors de nos audits terrain, qui ont des horaires plus que raisonnables et qui sont en réelle surchauffe? Ce n'est pas à proprement parler le temps de travail qui est en cause, mais la trop forte densité de concentration nécessaire à l'accomplissement des tâches.

### Perception individuelle

La résistance face à la surcharge de travail perçue dépend certes de l'individu, mais également du contrat psychologique implicite qui lie un collaborateur à son organisation ou au métier qu'il exerce. Ainsi il ne viendrait pas à l'esprit d'un avocat de dire à son entourage professionnel que sa surcharge de travail génère une situation de malaise aiguë. N'étant pas salarié, c'est à lui seul de gérer l'aléa, la tension, la charge de travail... et la surcharge inhérente à son métier. S'il n'était pas surchargé, on pourrait penser qu'il «n'est pas bon»!

En effet, il est désormais communément admis par tout le monde, salariés comme entreprises, que chacun aura à négocier constamment dans son travail avec la surcharge.

C'est comme si ce travail intense, excessif parfois, justifiait à lui seul l'existence et la nécessité de tel ou tel poste... La surcharge peut être la preuve même de son utilité, de son importance, voire de son pouvoir! Elle n'est donc pas si négative qu'on pourrait l'envisager d'emblée! Mais quand elle est perçue et vécue de manière négative, voire dramatique, elle constitue un réel risque psychosocial. Lorsqu'un individu, ou un groupe d'individus, a l'impression d'être confronté à un volume non gérable de travail, que la priorité dans l'ordre des missions n'est pas claire, que les donneurs d'ordre sont multiples et que les modes de reconnaissance du travail existent peu, il peut se perdre, voire s'user, après une période plus ou moins longue pendant laquelle il aura cherché à donner le change.

Cette période varie en fonction des ressources psychologiques (on parlera alors de «résistance personnelle» au stress), mais également physiques des individus : car la surcharge de travail réclame une certaine forme de résistance physique, afin de faire face à l'accumulation des heures de travail et à la concentration nécessaire à l'achèvement des tâches.

Alors, que faire lorsque la charge de travail devient une souffrance pour un individu, une surcharge ?

En premier lieu, contrairement à ce que l'on observe bien souvent, il est, de notre point de vue, essentiel d'alerter rapidement les responsables, avant de se retrouver dans une situation réellement intenable et sans issue apparente. Les premières personnes indiquées sont bien sûr le manager direct, puis le DRH.

On constate pourtant que la question est peu soulevée devant le manager. Est-ce tout simplement

perçu comme un signe d'incapacité professionnelle ?

### Le deuil de la perfection ?

Ensuite, s'interroge-t-on vraiment sur ce qui nous est réellement demandé dans notre fonction ? Est-ce que tout ce que je fais est réellement essentiel ? Est-ce que la manière dont je le fais vaut le temps que j'y passe et l'investissement que j'y mets ?

Est-ce que je confronte ces points de vue avec mon responsable direct ? Quel regard porte-t-il dessus ? Quelles sont ses suggestions ? Est-ce que je hiérarchise correctement mes missions ? Est-ce que mon/mes responsables sont d'accord avec cette hiérarchisation ? Est-ce que je prends bien soin de revenir vers eux pour demander un arbitrage le cas échéant ?

Toutes ces questions simples – nous le voyons dans notre pratique quotidienne – ne sont quasiment jamais abordées.

Est-ce que je me suis vraiment interrogé(e) sur la finalité de ma mission et sur ce sur quoi je serai jugé(e) et valorisé(e) *in fine* ? Cela suppose d'abandonner certaines tâches – et donc de faire le deuil de l'idée que je me fais de la «perfection» dans mon travail !

En dernier recours, ce qui s'avère rarissime dans la réalité, si je vois que mon responsable direct tient à ce que je fasse absolument tout et avec un niveau élevé de perfection, il s'agira d'envisager très vite, avec l'aide du DRH, de changer et d'évoluer.

Ces questions, qui paraissent simples, sont, dans la réalité, très peu posées. Si l'on y accordait une certaine attention et réflexion, on se rendrait compte que la surcharge de travail n'est pas, comme on le perçoit d'emblée, une question de capacité purement individuelle, mais un sujet de réflexion sur la stratégie d'un service, la manière dont chacun y contribue au mieux. ●

## Penser l'action collective : Outils et Théories

Sous la direction de J.-M. SAUSSOIS

Avec les contributions de: N. Alter, T. Barreto, M. Bauer, R. Beaujolin-Bellet, P. Bernoux, I. Berrebi-Hoffmann, T. Boudès, Y. Bousalham, E. Brousseau, V. Brunel, J.-F. Chanlat, E. Coblenca, D. Courpasson, M. Crozier, F. Dany, F. Dubet, H. Dumez, S. Enlart, E. Enriquez, J. Fabbri, O. Favereau, F. Frery, E. Friedberg, E. Godelier, A. Hatchuel, H. Laroche, J.G. March, J.-C. Moisdon, H. Mintzberg, C. Musselin, R. Pérez, M. Rainelli, J.-D. Reynaud, J. Rojot, R. Sainsaulieu, S. Saurugger, J.-M. Saussois, B. Vidaillet, M. Villette, B. Weil, O. Williamson



978-2-36106-017-6 - 448 pages - 25,40 €

Éditions  
SCIENCES  
HUMAINES

En librairie, et sur commande à :  
[editions.scienceshumaines.com](http://editions.scienceshumaines.com)

ou par téléphone au 03 86 72 07 00 Livraison sous 72 h en France métropolitaine