



Bénédicte Haubold Devenez fan



Fondatrice d'Artélie Conseil, cabinet spécialisé dans
l'anticipation et la gestion des risques humains dans l'entreprise

Quand la surcharge de travail devient un enjeu stratégique

Publication: 23/09/2014 13h03 CEST | Mis à jour: 23/11/2014 11h12 CET

19	11	9	1	1	0	Share	Share	0
J'aime	Partager	Tweeter	Partager	E-Mail	Commenter			

La charge de travail, et surtout la surcharge font l'objet, depuis quelques mois, de très nombreux débats à la fois au sein des équipes Dirigeantes, mais aussi, et en premier lieu, pour les salariés !

En effet, la plupart des décisions stratégiques ont des implications organisationnelles. On pense par exemple, à des modifications de périmètres, des réorganisations, restructurations, PSE,...

Désormais, et surtout depuis deux récents arrêts retentissants, FNAC et PHONE HOUSE, il est impératif- sous peine de voir l'opération gelée- de bien évaluer en amont les impacts sur la charge de travail. Ainsi, il faut être en capacité de montrer que l'on a bien réfléchi aux impacts sur la charge de travail,... et que la nouvelle organisation sera précisément calibrée pour répondre aux enjeux stratégiques.

Rappelons que la Chambre Sociale de la Cour de Cassation avait suspendu des opérations stratégiques, car la « future organisation n'avait pas été suffisamment pensée », et avait pointé « l'impossibilité d'évaluer si la charge globale de travail pouvait être supportée par les collaborateurs ».

Les salariés, concernés en premier lieu, sont le plus souvent assez inquiets des nouvelles configurations qui se dessinent ; Ils anticipent généralement de manière négative l'impact sur leur situation de travail. Souvent à bon escient puisque les mois qui suivent la mise en place d'une nouvelle organisation sont riches en demandes d'arbitrage et de clarification, sans toutefois obtenir des réponses précises.

Il est à constater que, au départ, les salariés se sentant « surchargés », tentent de donner le change afin de montrer qu'ils savent s'adapter et être à la hauteur des enjeux qui leur sont posés. Peu à peu, ils s'usent, lorsque le rythme perdure, et s'ils n'y prennent pas garde et qu'ils ne demandent pas par exemple des arbitrages, les premiers symptômes apparaissent : arrêts maladie perlés, non atteinte des objectifs

fixés, démotivation et désengagement. Certains font même valoir à l'occasion- et de plus en plus souvent- leur « droit de retrait ».

Alors, de quelle manière être à la fois attentif aux situations individuelles de travail, et en même temps, permettre aux organisations de s'adapter rapidement, dans des contextes « de haute tension » ?

1. L'équipe de Direction doit désormais être plus au clair avec les raisons précises de la réorganisation pour mieux l'argumenter, et être en capacité de mieux expliquer les impacts organisationnels qui vont être actés. Il est important de comprendre que le salarié, de son côté, n'entend pas de la même façon la nécessité du changement, son sens, et les implications très concrètes qui lui sont demandées.

2. L'impact sur les charges de travail doit être précisément évalué. Des entretiens doivent être effectués au plus tôt avec les managers opérationnels, en présence du DRH. L'idéal pour des résultats viables étant d'évaluer la perception des différents objectifs à atteindre, le temps de travail, les possibilités de régulation. Dans de nombreux cas, cette démarche n'est pas faite, et le salarié se retrouve soit dans une situation où il se doit de privilégier le volume de travail, soit il tente de « parer à tout » et risque fort de se démotiver en observant qu'il échoue systématiquement dans l'atteinte de ses propres objectifs.

3. Les questions, arbitrages, incohérences sont à traiter en amont au plus tôt, et à trancher, soit avec le Comité de Direction local ou le Comex, selon les enjeux.

4. En surcharge de travail le salarié se sent isolé, il a l'impression d'être seul face à ses nouvelles conditions de travail et de devoir s'y adapter sans avoir ni l'envie, ni le choix.

Il est nécessaire de confronter au plus tôt et au plus près du terrain, ces évaluations, avec la manière dont les salariés vont imaginer puis vivre avec leurs nouvelles conditions de travail.

5. Si une note CHSCT est rédigée, elle doit montrer précisément que ce travail a été effectué en amont avec attention et que la Direction est en capacité de suivre cette question dans le temps.

Le CHSCT étant par nature une émanation des salariés, on pourra alors considérer que les évaluations préalables concernant la charge de travail passent l'épreuve de la réalité.