

CHARGE DE TRAVAIL DES CADRES

En mai dernier, **FO Énergie et Mines** réalisait une enquête auprès des Cadres des IEG portant sur le temps de travail et la reconnaissance.

Aux vues de ce que nous remontait le terrain, nous ne nous attendions pas à des résultats très encourageants certes, mais de là à déplorer cette triste réalité révélée par notre sondage : il y a un fossé !

Avant de vous présenter nos propositions, revenons sur le résultat de cette enquête et le sens à en tirer.

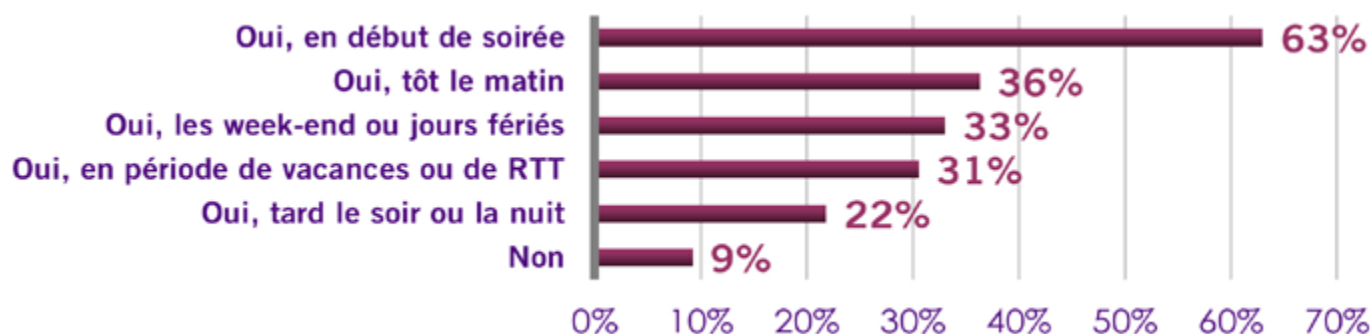
1. Résultats de l'enquête

Plus de 3000 répondants et quelque 1200 verbatim nous sont parvenus. Les résultats font froid dans le dos.

Devant la qualité et la quantité d'informations que cette enquête nous a fournies, nous avons décidé d'analyser les résultats en deux temps. Ainsi, tout d'abord vous trouverez dans ce numéro une analyse concernant le temps de travail et plus précisément la charge de travail, puis lors du prochain numéro nous vous présenterons les aspects liés à la reconnaissance.

Question :

Il vous arrive de travailler en dehors du temps correspondant à votre base horaire ?



Les résultats de l'enquête sont sans appel.

69 % des cadres estiment que la charge de travail est élevée voir très élevée et cet item se situe à 79 % si les répondants ont des responsabilités d'encadrants...

Il ne s'agit donc pas d'un constat que l'on pourrait qualifier de marginal pouvant être traité sur un bout de table ou autour d'un café... C'est actuellement, voire même, le problème majeur des entreprises des IEG et tout le monde s'y retrouve, car d'une entreprise à l'autre les écarts de répondants varient seulement de 1 %.

Autre fait surprenant : **2/3 des répondants estiment que cette charge a augmenté durant les 3 dernières années...**

Les autres chiffres sont également éloquentes : 62 % des salariés estiment que la charge de travail est insoutenable à cause des problèmes globaux d'organisation, que ce soit dû à des dossiers de réorganisation ou au nombre de réunions, de conférences téléphoniques...

La situation des cadres se dégrade dès lors qu'ils déclarent travailler beaucoup. Ils sont surchargés et font des extensions d'horaires comme l'indique le graphique suivant :

Au regard de ces résultats, nous pouvons en déduire que **91 % des cadres dépassent leur temps habituel de travail. Nous ne sommes donc pas devant un phénomène anecdotique ou ponctuel.**

Nous pouvons bel et bien affirmer que le travail est clairement entré dans la sphère de la vie privée des salariés et cela de manière simplement inadmissible.

Le phénomène ne s'arrête pas là. Pour noircir le décor, **les cadres nous informent que sur les 12 derniers mois 75 % d'entre eux n'ont pas pu récupérer leurs dépassements horaires.**

Enfin, nous avons consacré une partie de notre enquête aux thèmes du surengagement au travail (échelle de Wilmar Schaufeli) et de l'épuisement professionnel (échelle du burnout de PINES).

Nous portons l'alerte sur les risques de burnout très élevés dans nos entreprises. D'après l'étude, nous arrivons au constat dramatique que **20 % des cadres des IEG se trouvent aujourd'hui dans cette situation.**

Avec ces résultats en main, les directions doivent réagir et vite avant que la situation ne devienne irrémédiable : **elles doivent considérer la charge de travail des cadres comme un dossier prioritaire!**

2. Où en sommes-nous aujourd'hui, et que nous disent les cadres ?

Les cadres lancent un cri d'alarme aujourd'hui et veulent qu'on les écoute sur les sujets suivants :

- La réduction de la charge de travail (et cela devient urgent).
- Le souhait de profiter un peu de leur vie privée.
- L'élimination du télétravail sauvage et sans aucun cadrage. Nous sommes dans un contexte où le travail des cadres le soir semble normal, mais il n'est reconnu presque nulle part (textes, rémunération...).
- La prise de conscience par le management de cette réalité. Il est évident que dans le contexte actuel les cadres ont un taux horaire qui devient ridicule...

« En croisant les différents paramètres de notre enquête, il s'avère que **20 % des cadres se trouvent aujourd'hui en situation de risque de burnout!** »

- La mesure des journées de travail qui souvent sont très chargées et ressemblent à un fourre-tout. Ils sont conscients que le travail ainsi réalisé n'est pas valorisé à sa juste mesure.
- La mauvaise organisation du travail dont ils pensent être les victimes, car c'est à eux de payer le prix du manque de pilotage, d'autant plus qu'ils jugent leur hiérarchie inexpérimentée, carriériste et non consciente des réalités.
- Mettre la vraie gestion de compétences et des parcours professionnels au cœur de la gestion de carrières au détriment de l'actuel et vieux présentisme qui n'est par ailleurs qu'un résidu de la gestion de carrières à la française.

Dans ce contexte, ils estiment qu'il existe une précarisation de leur travail, parfois même teintée d'un comportement irrespectueux de leur direction; car la situation se prolonge et ils ne voient pas de signes d'écoute ni de prise en compte de leur situation. Souvent ils se sentent isolés et seuls pour trouver des solutions.

La déshumanisation des liens professionnels s'installe, le pilotage prend des airs de court terme, et une perte du sens du travail se développe et conduisant inexorablement au désengagement des cadres.

Cette situation a cependant un avantage : le gain en lucidité d'un certain nombre de cadres qui commencent à se poser une question fondamentale : est-ce que la réalisation personnelle (en tant qu'individu) doit indiscutablement passer par un épanouissement professionnel à outrance, alors que tant d'autres formes d'épanouissement peuvent réaliser ou accomplir également l'individu ?

Nous sommes à ce stade devant un équilibre très fragile où souvent ce mouvement de désengagement est largement compensé par la passion du métier ou des entreprises qu'ont les cadres.



« Malheureusement au plus haut niveau des entreprises ils n'ont pas pris conscience de la situation car les dirigeants restent eux-même silencieux sur leur charge de travail »

3. Comment en sommes-nous arrivés là?

Les raisons de ce triste constat sont nombreuses et nous pouvons vous les synthétiser en identifiant un certain nombre de domaines :

3.1. Les textes et les accords :

- L'esprit des accords de 1999 supposait une grande avancée sociale. Les 35 heures s'étaient imposées à une organisation de travail qui n'avait pas été revisitée. Résultat : depuis 15 ans la montée en charge du travail et la pression hiérarchique ont conduit les cadres de par leur position (difficulté à dire non aux demandes de leurs hiérarchies) au report des RTT, à la casse des cycles horaires, et à la possibilité d'avoir des RTT dites « au pot », qui à ce moment-là arrangeaient l'ensemble des parties prenantes, permettant ainsi de ne pas borner le temps de travail comme l'esprit des accords de 1999 le préconisait.
- L'émergence de situations de travail difficiles avait conduit nos entreprises (sous la contrainte et pression du législateur) à proposer un certain nombre d'accords (Accord Darcos sur les risques psychosociaux par ex). Néanmoins, nous constatons que ces accords comportent un certain nombre d'expressions « à l'infinif » comme « faire », « réaffirmer », « développer » ou « rechercher ». Ils n'ont pas été forcément accompagnés de plans d'action déclinables. Les résultats de notre enquête sont donc en fort décalage avec l'esprit qui régnait dans ces accords.
- Ces textes font une fixation sur la problématique des risques psychosociaux sans vraiment parler ou aborder la problématique de la charge de travail et cela peut aujourd'hui sembler aberrant.

- Les groupes multidisciplinaires (GMD) issus des accords ont souvent fonctionné a posteriori, ce qui est contraire au principe de prévention obligatoire de la part des employeurs, lesquels ont une obligation de résultat.
- Également les études concernant la prévention ou les enquêtes souhaitant avoir une expression sur la QVT des salariés sont souvent faites a posteriori. Dans ce cadre le management court toujours derrière la réalité.

3.2. L'organisation interne :

- Les différents modes de pilotage des Unités se sont succédé et cumulés dans le temps sans avoir fait vraiment une évaluation du dispositif. Ainsi le pilotage des processus, la démarche qualité, quelques tentatives de démarche par la qualité et la gestion des projets se superposent souvent dans les Unités sans que celles-ci disposent d'une lecture claire sur leur mode de pilotage. Le travail se superpose, tout le monde veut donner une importance extrême à son rôle dans l'entreprise au détriment souvent de l'équilibre de vie des personnes concernées.
- Les importantes réorganisations des entreprises ont souvent créé des liens internes gérés sous la forme client-fournisseur ce qui a fait que l'attention a été tournée plus vers les indicateurs de pilotage (le client) que sur les salariés exerçant ces activités.
- Les modes de fonctionnement, le pilotage et les relations internes ayant évolué depuis les accords de 1999, peu de tentatives sérieuses ont été présentées pour améliorer les conditions d'exercice des métiers notamment par la régulation des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et la Communication= PC portables et smartphones notamment) et la mise en place du télétravail.

3.3. La Direction :

- Malheureusement au plus haut niveau des entreprises les directions n'ont pas pris conscience de la situation, car les dirigeants restent eux-mêmes silencieux sur leur charge de travail. Par ailleurs cela prouve aussi la marginalisation de la fonction RH des managers et la place de l'humain au sein des entreprises.
- La charge de travail est absente du discours et du dialogue managérial. Les managers ne suivent aucune formation RH élargie aux responsabilités du CHSCT. De ce fait, leur rôle dans l'entreprise n'est pas acquis.
- La charge de travail, les conditions de travail difficiles, mais aussi le manque de confiance dans l'avenir professionnel se cristallisent souvent dans un manque de soutien de la hiérarchie dans les situations professionnelles difficiles.

« Le travail se superpose, tout le monde veut donner une importance extrême à son rôle dans l'entreprise au détriment souvent de l'équilibre de vie des personnes concernées ».

4. Quelles sont nos propositions ou recommandations :

- » Ouvrir des négociations sur la charge de travail avec notamment la volonté (où cela n'a pas été fait) d'aboutir sur **un accord sur le télétravail, sur les NTIC, et sur les conditions de travail des seniors** (dispositif de fin de carrière).
- » **Créer ou identifier des instances dans chacune des entreprises** (sous forme d'une Commission Nationale de Veille) qui prennent en compte l'impact des projets sur les métiers.
- » **Obliger les Unités** (Directions/Divisions) **à avoir un document sur le mode de gouvernance et de pilotage de l'Unité**. Ce document, à mettre à jour annuellement, devra recueillir les process clés, les paramètres de performance, les entités de décision et de régulation de façon à identifier la charge de travail et à bien isoler l'activité arrivée en cours d'année.
- » **Recueillir** dans les différentes enquêtes **l'expression des salariés sur la charge de travail**.
- » **Créer une charte du manager** au plus haut niveau des entreprises qui recueille les valeurs managériales à partager telles que l'écoute, la considération, l'accessibilité, et l'équité ainsi que toutes autres valeurs qui visent à mettre le facteur humain au centre des préoccupations.
- » **Intégrer dans les EAP un point sur la perception de la charge de travail à destination du N+2**.