

FICHE 2 Concevoir des solutions basées sur la flexibilisation des organisations du travail au service de celles et ceux qui réalisent l'activité



VERBATIM

« Le télétravail a un côté positif : on s'organise chez soi. Mais aussi un côté négatif : on peut travailler tard et laisser de côté ses enfants. »

Sabrina, responsable des ventes, secteur des télécoms

« Les conditions de la mise en place de portail interface intermétier sont importantes, car elles peuvent être un irritant pour certains métiers, ou à l'inverse, une aide qui permet de répartir la charge de travail en temps réel sur les équipes (cela allège la tâche du chef d'agence). »

Florence, cheffe de pôle, secteur énergie

« Nous sommes dans un secteur très réglementé et concurrentiel. À la sur couche de réglementation s'ajoute la complexité des process. Et trop de procédures tuent l'initiative. »

Brice, responsable marketing crédit, secteur bancaire

« En phase de changements multiples, la cohabitation entre ce qu'on connaît et le nouveau n'est pas simple. Car il est plus difficile de s'orienter et de trouver les infos les plus pertinentes. »

Baptiste, responsable HR, secteur industrie

« Il n'existe pas d'accord télétravail, ni d'accord sur le nomadisme (alors que nous avons des commerciaux nomades). Il y a eu une tentative en 2014 de négociation sur le télétravail qui a échoué. L'accès au télétravail est discrétionnaire. Il y a juste une formalisation par avenant au contrat de travail. Cela génère des inégalités entre les personnes. »

Antoine, chef projet informatique, secteur édition

« On ne doit pas subir les outils, ils doivent être facilitateurs. Il faut les concevoir avec les utilisateurs. »

Émilie, consultante promoteur, secteur services

Éléments de contexte

Une charge de travail crescendo

- Les modes d'organisation et le déploiement du numérique sont intimement liés. Ces changements continuels ne sont pas neutres sur la manière de travailler et de produire.

Ils génèrent un « surtravail » lié à :

- l'apprentissage des nouveaux outils et des nouvelles configurations du travail ;
 - la cohabitation des anciennes et nouvelles formes d'organisation du travail pendant la période de transition.
- 75 % des cadres affirment devoir fréquemment interrompre une tâche –effet zapping !- pour en accomplir une autre face à l'exigence de réactivité croissante induite par le management et sont confrontés à la multiplication de tâches parasites (reportings à remplir, e-mails d'informations surnuméraires, données à traiter...).
 - Les sollicitations incessantes liées à la réception en continu de messages (e-mails, SMS, notifications,...) internes ou externes (venant de clients) désorganisent le travail et augmentent la charge mentale.
 - La charge de travail excessive limite la capacité à se déconnecter et accentue le risque d'heures travaillées au-delà des horaires contractuels de manière récurrente, que ce soit pour nettoyer la boîte de sa messagerie, ou pour finaliser un dossier en soirée ou durant les vacances.

Des évolutions du travail marquées par la mobilité et le débordement sur la vie privée

Les formes d'organisation du travail évoluent vers le développement de l'activité professionnelle en situation de mobilité rendue possible par les nouveaux outils de communication professionnels et les exigences nouvelles de disponibilité accrues. Travailler quels que soient l'heure, le lieu où l'on se trouve, à partir de différents supports pour réaliser une tâche professionnelle, n'est pas neutre sur plusieurs plans : la qualité du produit ou service réalisés et sur la santé des femmes et hommes qui réalisent le travail dans ces conditions.

Le développement des nouvelles organisations de travail et de l'usage des outils de communication numériques transforment la relation au travail, en laissant progressivement l'activité professionnelle empiéter sur tous les temps de vie. Le temps de travail professionnel non identifié augmente quelque que soient le lieu et l'heure. Le forfait jours participe au phénomène. Le travail réalisé au domicile, dans les lieux tiers, ou dans les transports n'est en général ni reconnu, ni comptabilisé, et dépasse très souvent la réglementation et les limites horaires imposées par la loi.

Dans les faits, les cadres sont confrontés, selon le baromètre annuel de l'Ugict-CGT*, à :

- Un temps et une charge de travail qui explosent :

62 % des cadres considèrent que leur charge de travail a augmenté et 51 %, que leur temps de travail a augmenté. Ils sont 46 % à déclarer travailler plus de 45 heures hebdomadaires.

- Un débordement de la vie professionnelle sur la vie privée : 60 % déclarent travailler durant leurs jours de repos.

Ces chiffres illustrent le présentéisme et la disponibilité permanente qui sont toujours associés à la responsabilité professionnelle et sont au cœur des mécanismes de plafond de verre excluant les femmes des responsabilités professionnelles.

Le vécu et le lien travail - temporalité se traduit par :

- L'absence d'encadrement, de règles communes, sur l'utilisation des outils professionnels de communication, encourage les excès et participe à la dispersion personnelle, ainsi qu'au manque d'efficacité du collectif de travail.
- L'immédiateté devient la norme pour répondre aux demandes à tout instant.
- Le cadre de travail n'est pas toujours propice à la concentration (open space ou flex office mal conçu) ce qui incite à exercer en dehors du lieu habituel de travail et en dehors de ses horaires de travail.
- Le développement des formations en ligne (e-learning) favorise le débordement de la vie professionnelle sur la vie privée.
- La porosité croissante entre les deux vies est une réalité : 75 % des cadres utilisent sur leur temps libre leurs moyens numériques de communication pour des raisons professionnelles et 30 % des cadres ne déconnectent jamais.
- La situation dite « d'autonomie » (réelle ou pas) rend plus difficile la visibilité du temps de travail réel, notamment en cas de travail à distance.
- La non prise en compte des heures supplémentaires, et donc l'absence de récupération possible, expose aux risques d'épuisement professionnel (burn out).

*ugict.cgt.fr/presse/le-divorce-des-cadres-et-des-directions-saccroit

Quelles actions pour donner la maîtrise des temps et de l'organisation du travail à celles et ceux qui réalisent l'activité ?

VERBATIM

« C'est moi qui choisis le moyen, pas le système. »

Juliette, déléguée territoriale, secteur services

« Il serait opportun d'utiliser l'outil informatique pour automatiser et standardiser le reporting. »

Nathalie, coordinatrice de projets, secteur industrie

« Il y a besoin d'espace-temps à soi pour pouvoir se concentrer. »

Benoît, responsable service client, secteur télécoms

« Articuler innovations nationales et innovations locales en accordant plus de soutien au développement d'outils locaux est un axe de travail à explorer. »

Patrick, responsable adjoint d'unité, secteur énergie

« Un axe de travail pour améliorer la performance : être déchargé de certaines tâches, notamment administratives, pour pouvoir consacrer plus de temps à notre métier. »

Maria, conseillère en ligne, secteur bancaire

« Les MOOCS (Formation en ligne à distance) doivent rester des moyens de test de connaissance et des sources d'information supplémentaires, sans se substituer aux formations en présentiel. »

Marc, chargé d'affaires, secteur énergie

« Les nouveaux outils doivent libérer la profession des tâches fastidieuses pour permettre la concentration du travail sur l'expertise journalistique : la structuration de l'information, sa scénarisation et sa mise en forme. »

Bruno, journaliste

Préconisations

Il est important de penser et d'organiser en amont les process qui détermineront le contenu de l'activité afin d'absorber les contraintes et être performant sans porter atteinte à la santé des personnes qui réalisent l'activité. Ces cadres de travail sont nécessaires et doivent être pensés avec les acteurs.

Il s'agit d'organiser l'activité en adaptant les moyens à la charge de travail prévisible en incluant d'autres ressources mobilisables immédiatement en cas de nécessité. Les pistes envisageables sont les suivantes :

- Mettre en place des lieux et des temps d'échanges manager-équipe permettant d'élaborer des solutions partagées sur l'organisation et la réalisation de l'activité, afin de permettre ainsi, le cas échéant, de faciliter les ajustements nécessaires.
- Mettre en place, pour le manager et son équipe, une organisation du travail prévoyant des plages horaires d'indisponibilité (ou de déconnexion) connues par les autres membres du collectif de travail. Ces dispositions doivent s'appliquer aussi aux télétravailleurs et aux nomades.
- Mettre en place des plages de déconnexion pendant le temps de travail, notamment lors des réunions (comme le prévoit l'accord transformation numérique d'Orange, septembre 2016).
- Privilégier les échanges et la transmission d'informations physique entre le manager et son équipe, afin de réduire la quantité d'e-mails en circulation et entretenir le lien de proximité au sein de la collectivité de travail (accord égalité de La Poste F/H, juillet 2015).
- Pour les télétravailleurs, préciser dans l'accord que les plages horaires durant lesquelles ils peuvent être sollicités par l'employeur (téléphone ou emails), ne peuvent avoir une durée supérieure à leur temps de travail. Elles doivent être encadrées par accord collectif, et définies clairement dans l'avenant télétravail.
- Utiliser les assistants d'absence (cas de Daimler en Allemagne) permettant d'assurer le transfert d'une charge de travail et/ou le report d'une demande d'émetteur durant les absences des managers et cadres.
- Mettre en place des périodes de trêve des messageries professionnelles (mails, messages vocaux, SMS, messagerie instantanée, notifications des réseaux sociaux, etc.) a minima durant les périodes de repos (cas de Volkswagen en Allemagne).
- Pour tout travail à distance, ajouter un forfait-temps à la durée de connexion afin de prendre en compte le temps de travail antérieur et postérieur au temps de connexion observé.
- Présenter un bilan annuel du temps de travail et de la charge de travail au CHSCT et au CSE afin de :
 - Mettre en place des mesures correctrices et des plans d'actions sur la base des résultats obtenus par les bilans, diagnostics, et expérimentations réalisées.
 - Proposer le blocage du réseau en dehors des heures de travail fixées par l'entreprise si des dépassements récurrents sont observés.

- Prévoir au retour des congés (maternité, paternité, maladie, congés payés...), des temps durant lesquels le salarié est libéré de sa charge de travail pour pouvoir se mettre à jour des changements intervenus durant son absence.
- Baisser proportionnellement la charge de travail en cas de temps partiel ou de décharge (formation, mandats syndicaux, etc.) d'un·e salarié·e.
- Accorder au manager un pouvoir prescripteur avec le budget dédié pour améliorer les conditions de vie et de travail.