

- Le télétravail nécessite de pouvoir créer de la proximité malgré la distance : des moments conviviaux et festifs, des contacts... Veillez en particulier à éviter le sentiment d'isolement. N'hésitez pas à appeler votre collaborateur (cet appel est différent d'un appel de contrôle du travail).

3. LA MAÎTRISE DU TEMPS ET DE LA CHARGE DE TRAVAIL

Pour un expert ou un manager, le travail est défini par des missions d'expertise et/ou de management. Il ou elle négocie les moyens et le temps pour y arriver. Sinon, on est dans un travail d'exécution. La dimension temps de travail n'est pas en elle-même déterminante de l'activité d'encadrement. Les journées à rallonge pour les managers ont toujours existé (même si on observe une amplification du travail avec les nouvelles technologies) : une journée à la disposition des autres et une fin de journée pour soi à laquelle s'ajoute une très forte culture française du « surprésentisme » : « *je commence à travailler le soir* », « *je ramène du travail chez moi* », etc.

Un salarié, *a fortiori* un manager, ne travaille pas de façon continue du fait de la diversité des outils (notamment numériques). Chacun a sa propre logique, sa propre temporalité (il faut reprendre l'ensemble des éléments pour reprendre l'activité et cela nécessite du temps et de l'investissement intellectuel). De plus, le travail aujourd'hui nécessite d'avoir des informations des autres et les échanges sont une caractéristique du métier de manager. Être dans le « *flow* » est gratifiant et efficace lorsqu'on tient le rythme, mais on ne peut être efficace 24H/24. Tout ne repose pas entièrement sur vous et vous ne pouvez pas tout organiser. Il faut donc différencier ce qui dépend de vous et ce qui dépend de votre métier, avoir un regard différent sur votre temps et sur les contraintes de gestion.

C'est souvent au travers de difficultés à organiser et à s'organiser - pourtant inhérentes à la fonction - que va arriver la culpabilisation ; c'est pourquoi, pour mieux vivre les contraintes, il vous faut accepter que tout ne dépend pas de vous...

Cherchez à rester maître de votre temps de travail, en particulier lorsque vous devez vous concentrer sur des tâches complexes, n'hésitez pas à informer vos collaborateurs que vous n'êtes pas disponible immédiatement mais indiquez le moment où vous pourrez leur répondre. En dehors de demandes nécessitant un arbitrage ou avis immédiat, il leur faudra convenir d'un rendez-vous, c'est d'autant plus efficace que les entretiens doivent se préparer et ne s'improvisent pas. Avoir moins d'interruptions diminuera votre charge et temps de travail.

Gérer la charge de travail et les équilibres de vie

Dans les métiers intellectuels où les facteurs organisationnels et psychologiques sont essentiels, il faut faire émerger le ressenti. Les critères cognitifs étant prégnants et incertains, il faut être attentif au sentiment d'avoir (ou de ne pas avoir) les moyens de faire et que la charge de travail soit acceptable. Les cadres, particulièrement les managers, expriment souvent un ressenti de surcharge de travail, et ce d'autant plus qu'ils déclarent travailler de manière très régulière à leur domicile.

Poser une réalité, ce n'est pas se plaindre inutilement. Les contraintes internes et externes, intégrées par les salariés, font souvent qu'on n'ose pas dire ! Même en cas d'impossibilité organisationnelle, on se rend responsable !

Si vous ou vos collaborateurs estimez manquer de temps de repos ou de sommeil, soyez attentif aux impacts sur la santé, à l'articulation vie privée / vie professionnelle, voire au risque de *burn-out*. Il s'agit du syndrome d'épuisement professionnel qui se caractérise par trois dimensions : l'épuisement émotionnel (sentiment d'être vidé de ses ressources émotionnelles), la dépersonnalisation ou le cynisme (insensibilité au monde environnant, déshumanisation, vision négative des autres et du travail), le sentiment de non-accomplissement (sentiment de ne pas parvenir à répondre correctement aux attentes, mise en retrait, dépréciation de ses résultats) (source : www.inrs.fr).

Vous avez le droit et le devoir de dire « stop », d'écouter, de vous écouter et de vous faire écouter.

Le « débordement » est une caractéristique fréquente du travail du cadre. Les causes du débordement sont multiples : temps de trajet, durée hebdomadaire de travail, charge et intensité du travail, utilisation des TNC... Les responsabilités de management et le travail en mode projet sont générateurs de stress mais sont aussi excitants. Des contraintes bien vécues à condition d'identifier les injonctions paradoxales³². Si une partie de la charge de travail peut s'objectiver, la charge mentale n'est pas mesurable et des facteurs exogènes tels que le plaisir de son propre travail, la reconnaissance sociale, la reconnaissance par ses pairs, la solidarité dans l'équipe ou le niveau de coopération peuvent modifier la perception de la charge réelle de travail. Le ressenti varie selon les individus et leur situation personnelle. Les réactions positives ou négatives des proches dans la vie privée modifient également le ressenti de la charge de travail de chacun. Néanmoins la charge mentale est souvent liée aux exigences de délai, à la gestion des relations avec vos collaborateurs et tous les tiers et ne doit pas être sous-évaluée.

32 Les injonctions paradoxales ou doubles contraintes sont des ordres (ou objectifs) explicites ou implicites dont on ne peut en satisfaire l'un sans violer l'autre.

En tant que manager, vous pouvez agir sur certains de ces facteurs exogènes car ce n'est pas au salarié de veiller à ce que sa charge reste raisonnable (cf. Cass. soc. 11 juin 2014 N°11-20.985).

Le présentéisme (surprésentéisme) et ses conséquences

Le surprésentéisme s'exprime sous différentes formes. Cela peut être un salarié malade qui vient régulièrement travailler au lieu de se reposer ou encore un salarié qui prend l'habitude de venir très tôt et/ou de finir systématiquement tardivement. Ce syndrome peut se maintenir, voire augmenter dans le temps, avec des motivations très diverses : le sentiment d'être indispensable, le respect d'échéance, la surcharge de travail, la peur des représailles, le refus de voir son revenu diminué, le transport dans les grandes agglomérations... Les mobiles différents appellent des solutions différentes³³. Contrairement à ce que l'on peut penser, le surprésentéisme entraîne une productivité dégradée, coûte donc à l'entreprise ou administration et reste un risque pour la santé du salarié trop présent³⁴.

Les risques identifiés vont de la perte de concentration, de mémoire et d'attention (oublis, erreurs...) à la diminution du rythme de travail, au sentiment de fatigue intense au travail, de problèmes de ponctualité, de relations difficiles avec les collègues, de mauvaise communication, d'irritabilité, d'isolement et de diminution de la qualité des services... Sans compter les risques de stress, de RPS, de *burn-out*, voire de suicides pour les cas les plus graves. Et cela coûte cher. En Allemagne, une étude gouvernementale chiffre le coût annuel pour les entreprises du *burn-out*, de la dépression et autres maladies psychiques, à quelque 26 milliards d'euros.

Enfin, le présentéisme ou demande de surprésentéisme est facteur de discrimination indirecte. Cette culture pénalise fortement les femmes qui restent encore très largement impliquées dans les tâches familiales et l'éducation des enfants, car souvent leur accès à la promotion est freiné puisque moins de présence au bureau est assimilée à moins de disponibilité et d'engagement professionnel, alors que les femmes cadres, notamment managers, travaillent régulièrement chez elles une fois les tâches familiales accomplies³⁵ ! La culture des organisations est ancrée sur une norme implicite de performance masculine. Des études illustrent les freins à la prise de responsabilités : pour les femmes cadres, le présentéisme en est l'un des trois

33 Cf. François Fatoux, *Laboratoire de l'égalité*, Libération, 27 mai 2014.

34 Cf. Ron Goetzel, Université de Cornell, « *Au bureau, le présentéisme fait des ravages* », Le Monde, 1^{er} octobre 2012.

35 Cf. L'enquête de la CFDT Cadres, *Travail et Temps : comment maintenir les équilibres ?*, 2012.

facteurs avec la maternité et les préjugés des hommes. Côté entreprise, les RH interrogés estiment que la question de la disponibilité des femmes est le principal frein à leur carrière...

Tant que le volume horaire de présence dans les locaux d'une organisation sera considéré comme une preuve individuelle d'investissement et d'implication, il restera difficile aux femmes d'accéder à des postes à responsabilités. « *La culture du présentéisme pénalise fortement les femmes : l'amalgame entre assiduité et disponibilité, entre présence et résultats sont monnaie courante dans les entreprises. Dans la représentation collective dominante, un temps de présence important sur le lieu de travail est considéré comme la preuve de l'engagement professionnel* » (Observatoire de la responsabilité sociale de l'entreprise, Orse).

Le présentéisme en France est fortement rattaché à la représentation du travail. Le temps partiel, par exemple, est souvent perçu comme un désinvestissement de l'entreprise alors qu'il est surtout un besoin d'équilibrer vie professionnelle et vie personnelle. Mais être à son poste à vingt heures est perçu comme un signe d'abnégation et de forte implication. Or, même en termes de productivité, de nombreux cadres sont conscients de la limite du présentéisme - surprésentéisme et aimeraient que cela change. La CFDT en fait une revendication forte. Un changement nécessite d'abord l'exemplarité des dirigeants. Les chefs doivent partir plus tôt pour que les salariés se sentent plus légitimes à le faire ! Il faut également des évaluations annuelles plus objectives, basées sur l'atteinte des objectifs et non pas sur l'image renvoyée par le salarié vis-à-vis de son temps passé au travail. L'enjeu est de faire évoluer les cultures d'entreprise en promouvant des modes de travail plus efficaces parce que plus respectueux des besoins des femmes et des hommes. Bénéficiaires directs de cette évolution, ces derniers en deviendront plus volontiers les moteurs.

La qualité des résultats, le degré d'atteinte des objectifs doivent primer sur l'évaluation privilégiant le temps de présence. La culture organisationnelle est le produit de comportements et de procédés souvent informels. En tant que manager CFDT, homme ou femme, responsable de l'organisation du travail de vos collaborateurs, vous pouvez contribuer, sans renoncer à une volonté d'excellence et de performance (individuelle et collective), à lutter contre le surprésentéisme préjudiciable, en fin de compte, à l'activité.