

Laurent Mahieu Charge de travail, rester en alerte

Dans la frénésie permanente des combinaisons et des restructurations, les meilleurs acteurs sont ceux qui savent tenir la distance, celle de savoir observer ce qui souvent se joue dans l'invisibilité, ou au contraire dans la violence des réorganisations. La CFDT Cadres a toujours eu la préoccupation d'être à l'écoute de l'organisation de l'activité. Dans les années 80 nous avons identifié les mutations du travail en dehors du lieu habituel de l'activité et initié une réflexion-revendication sur le télétravail. Il faut dire que la nature même du travail des cadres et les technologies dites « mobiles » à l'époque rendaient - déjà - difficile le décompte d'un temps de travail immatériel. La CFDT Cadres initiait là un déplacement du temps à celui de la charge de travail¹, en prévision d'une revendication-phare qu'elle a inventé : le forfait-jours. Les cadres ne comptent pas leurs heures d'engagement, mais ils comptent leurs jours de RTT, quasi avant-garde du droit à la déconnexion que nous avons également initié...

Il y a 10 ans, l'hyper-médiatisation de drames humains au sein de l'ingénierie de France Télécoms et de

¹ Cf. larevuecadres.fr/travail-le-temps-de-la-charge

Renault a symbolisé dans des services emblématiques de la mutation de ces industries l'intensification générale du travail. Dès lors, nous dénonçons le fait que la charge émotionnelle dans l'espace public omette de questionner les causes réelles et sérieuses de l'épuisement des individus². Face au stress des cadres, nous appelions à sortir de la « menace des 3 i », de l'individualisation exacerbée, de l'instrumentalisation rampante dans les organisations déshumanisées et de l'infantilisation croissante au travail dans lequel tout est devenu prioritaire et plus rien ne fait sens³.

Pour une alarme et une alerte organisationnelles

Car quand les personnes souffrent, c'est le travail qu'il faut également soigner, n'avons-nous eu de cesse de plaider depuis. Et pour cela, se donner des moyens concrets d'analyser le travail, de questionner les modèles de gestion, d'interroger ce qui fabrique de la souffrance, de la détresse, ce qui empêche le travail « bien fait ». Non par un dolorisme qui ferait des cadres les victimes récurrentes ou des coupables consentants, comme l'ont - trop souvent - gémi d'autres organisations syndicales, mais pour s'atteler à une prévention durable, pour mobiliser des cadres acteurs du pouvoir intermédiaire.

² « Des salariés meurent mais des systèmes demeurent », communiqué de presse CFDT Cadres, 15 septembre 2009
³ CFDT Cadres, recherche-action, 2008.

.../... Citons notamment les méthodes de l'Anact qui ont irrigué de nombreux travaux d'acteurs. Dans son sillage, nous avons conçu à l'époque de l'aménagement et la réduction du temps de travail, dans les années 1995-1998, des formations pour comprendre, mesurer, voire maîtriser sa charge de travail (Obergo). Elles insistaient sur une analyse mêlant « la manière de travailler », « la répartition du temps » et le niveau de charge ressentie nommée « ergostressie » autour notamment des travaux d'Yves Lasfargue. Equiper les acteurs a donc toujours été notre préoccupation. Salariés, managers et représentants devraient être mieux outillés et protégés en matière d'alerte organisationnelle :

- Citons l'alarme sociale inventée à la RATP et en cours également à la SNCF qui a pour objet de forcer les parties prenantes à se parler avant d'en venir à la grève. Son bon fonctionnement s'appuie sur une réelle décentralisation du pouvoir de décision⁴.

- Les managers devraient également bénéficier d'un droit à l'alarme organisationnelle, au-delà du droit d'expression, contraignant l'entreprise à se pencher sur une défaillance structurelle pouvant induire une surcharge de travail. Nous demandions en 2009 que
4 Cf. « *Le dialogue social, une aide à la décision. L'exemple de l'alarme sociale* », Cadres n°422, oct. 2004.

les managers de France Télécoms disposent d'un droit d'alerte en matière d'organisation du travail pour prévenir les risques psychosociaux.

- Les représentants du personnel et les salariés ont en effet un droit d'alerte en cas d'atteinte à la santé physique ou mentale des salariés. Il faut en créer les conditions d'usage.

- Les salariés disposent d'un droit d'alerte s'il pense qu'il se situe dans une structure de travail « dont il a un motif raisonnable de penser qu'elle présente un danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé. »⁵

La responsabilité de l'acteur syndical est de ne pas laisser seuls face à ces situations ni les salariés ni les managers qui organisent le travail. Aujourd'hui les lanceurs d'alerte sont de mieux en mieux protégés lorsqu'ils ne sont pas des représentants du personnel. La CFDT Cadres a toujours su rester en alerte pour éviter les conséquences des débordements de la charge de travail, placer les acteurs devant leurs responsabilités et initié des réflexions sur l'organisation de l'activité, qui est à la fois le rôle des cadres et la scène où celui-ci se joue.

L. M.

5 Art. L4131-1 du code du Travail.