

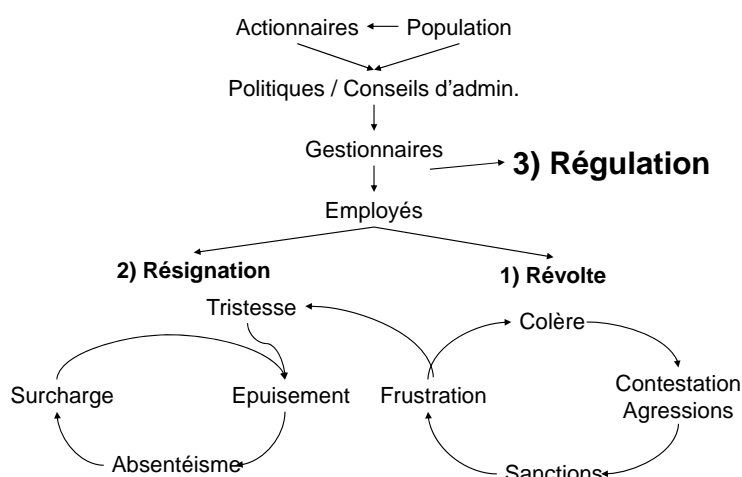
# Face à la surcharge de travail : entre Révolte et Résignation... La voie de la Régulation

(Ch. Voirol, PhD – Juin 2016 – V3.4 – christian.voirol@he-arc.ch)

## 1 Le monde du travail : un système ouvert à réguler

Face à la réduction des ressources publiques et privées, les gestionnaires et les employés se retrouvent pris entre l'arbre et l'écorce. D'un côté les clients, les actionnaires ou la population revendiquent plus de services à un coût réduit et de l'autre, les gestionnaires et les employés de ces organisations croulent sous la charge de travail et ne savent plus à quel saint se vouer. Nous observons alors que la majorité des individus adoptent l'une des deux stratégies suivantes :

- Une stratégie de révolte et de contestation souvent peu productive, énergivore et chronophage, conduisant à terme à l'épuisement et à la maladie.
- Une stratégie de résignation conduisant à un épuisement progressif et à la maladie.



**Figure 1 - La stratégie de la régulation**

L'expérience nous montre que la plupart des employés qui finissent par s'épuiser le font essentiellement car 1) ils ont une conscience professionnelle et ne veulent pas abandonner leurs clients en difficulté, 2) ils sont loyaux à leurs collègues et ne veulent pas les surcharger en s'absentant eux-mêmes du travail ou 3) ils sont incapables de s'accepter épuisés et impuissants à surmonter la charge de travail qu'ils assument (à cet effet, vois l'article [https://www.researchgate.net/publication/281934875\\_Malgre\\_tous\\_nos\\_efforts\\_Le\\_travail\\_rend\\_plus\\_malade\\_qu'avant](https://www.researchgate.net/publication/281934875_Malgre_tous_nos_efforts_Le_travail_rend_plus_malade_qu'avant) (Voirol, 2003)). Il n'existe pas de solution miracle, mais ce constat montre qu'au moins une partie de la solution réside dans un travail personnel visant à faire le deuil de son idéal professionnel, à renoncer à une certaine exigence qualitative et/ou quantitative et à s'accepter comme partiellement impuissant à répondre aux demandes qui nous sont soumises. Cependant, ce n'est pas le propos que nous voulons développer dans ce document.

Les deux alternatives que sont la Résignation et la Révolte semblant a priori peu satisfaisantes, il reste à identifier une troisième voie. Notre proposition consiste à entrer dans une démarche de Régulation visant à 1) reconnaître la coresponsabilité sociale de la population (donc de nous tous) et des actionnaires (encore nous via les investisseurs institutionnels) dans l'accroissement de la pression exercé sur les dirigeants et leurs employés (encore nous), pour obtenir plus de services, plus de rendement, plus de productivité à des coûts les plus réduits possibles et 2) dans la mise en place de limites susceptibles de garantir une gestion durable des ressources humaines.

Nous pouvons remarquer que cette coresponsabilité n'est pas une simple vue de l'esprit. En effet, si nous considérons une perspective santé et sécurité au travail (ce qui ne semble pas hors de propos), la base légale exige déjà que les risques auxquels sont exposés les travailleurs soient gérés conjointement par l'employeur et les employés. En effet, la loi nous dit que « *Pour protéger la santé des travailleurs, l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures dont l'expérience a démontré la nécessité, que l'état de la technique permet d'appliquer et qui sont adaptées aux conditions d'exploitation de l'entreprise* » et que « *L'employeur doit notamment aménager ses installations et régler la marche du travail de manière à préserver autant que possible les travailleurs des dangers menaçant leur santé et du surmenage.* » (art. 6 de la Loi sur le Travail) et que « *L'employeur est tenu de prendre toutes les mesures nécessaires afin d'assurer et d'améliorer la protection de la santé et de garantir la santé physique et psychique des travailleurs* » (art. 2 de l'Ordonnance 3 relative à la loi sur le travail)<sup>1</sup>. Mais vu qu'il s'agit d'une coresponsabilité, la loi nous dit aussi que « *L'employeur fait collaborer les travailleurs aux mesures d'hygiène. Ceux-ci sont tenus de seconder l'employeur dans l'application des prescriptions sur l'hygiène* » (art. 6 de la LT) et que « *L'employeur doit faire collaborer les travailleurs aux mesures de prévention des accidents et maladies professionnels* » (art. 82 de la LAA) et enfin que « *Le travailleur ne doit pas se mettre dans un état tel qu'il expose sa personne ou celle d'autres travailleurs à un danger. Cela vaut en particulier pour la consommation d'alcool ou d'autres produits enivrants* » (art. 11 de l'Ordonnance sur la prévention des accidents).

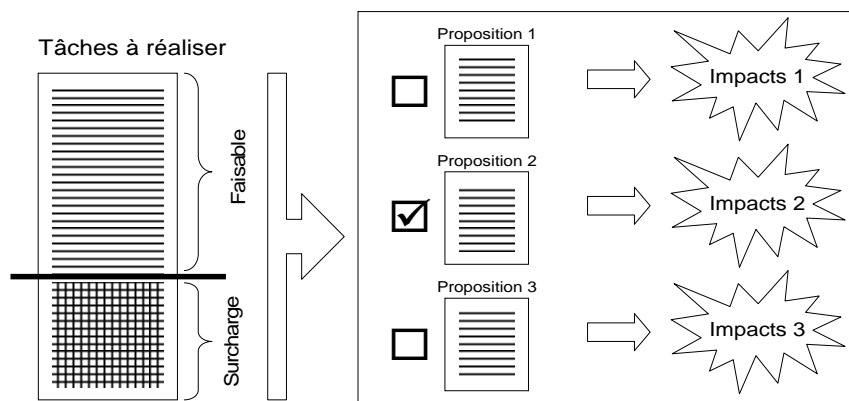
Tout semble donc présent pour qu'employeurs et travailleurs collaborent ensemble à la régulation de la charge de travail que crée et continuera à créer notre insatiable soif de consommation. A noter qu'en l'absence de régulation, le monde du travail doit être considéré comme un système ouvert selon la théorie des systèmes (von Bertalanffy, 1968). Et les systèmes ouverts sont par définition des systèmes qui ne font qu'augmenter leur entropie / température jusqu'à ce que l'ensemble de l'énergie disponible ait été consommée. Dans le cas présent, l'énergie disponible... C'est celle des travailleurs et des êtres humains ! Et l'hypothèse selon laquelle le marché va se réguler tout seul est une utopie dans ce domaine. Rien ne va réduire l'accélération du système si une régulation n'est pas explicitement et consciemment mise en place.

---

<sup>1</sup> Evidemment, des lois similaires existent au Québec, dont le Code canadien du travail - Art. 124 : « *L'employeur veille à la protection de ses employés en matière de sécurité et de santé au travail* » - Art. 126 du code canadien du travail : « *L'employé doit prendre les mesures nécessaires pour assurer sa propre sécurité et sa propre santé* » ou la Loi sur les normes du travail - Art. 81.19 : « *Tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique. L'employeur doit prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser.* » - Art. 81.18 : « *Pour l'application de la présente loi, on entend par « harcèlement psychologique » une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste. Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié* »

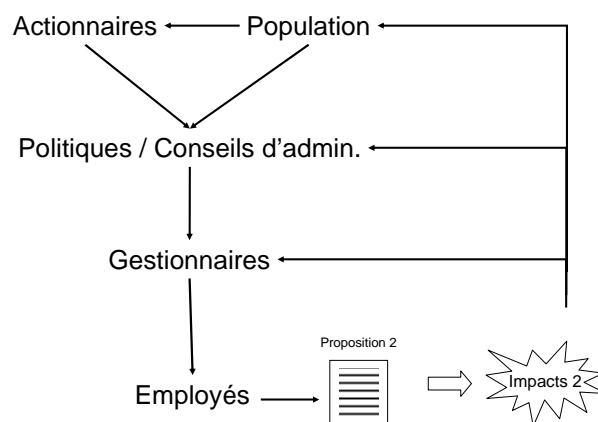
## 2 L'approche des plans de contingence

Concrètement et face à la diminution des ressources, il y a lieu pour la hiérarchie (et donc les employeurs) de cesser de mettre la pression sur les employés pour « faire plus avec moins », mais d'exiger des chefs de service qu'ils établissent des plans de mesures (on parle de plans de contingence) permettant de stabiliser voire de réduire les coûts des services rendus (concrètement, les chefs de service doivent se poser la question « Et si je réduis encore d'une personne ton effectif, qu'est-ce que tu renonces à faire ? », et répéter ce processus jusqu'à ce qu'il ne reste plus personne dans le service). Evidemment, ces plans de contingence doivent contenir des propositions et des scénarii divers et chiffrés, proposant la diminution ou la suppression de certains services et décrivant avec précision les impacts individuels, organisationnels et sociaux de ces mesures.



**Figure 2 - Les différents scénarii à élaborer par les employés**

La responsabilité des dirigeants est alors de choisir parmi ces scénarii lesquels sont les plus pertinents à leurs yeux, d'expliquer à la population, aux clients et/ou aux actionnaires les raisons de ces choix et d'en assumer les impacts.



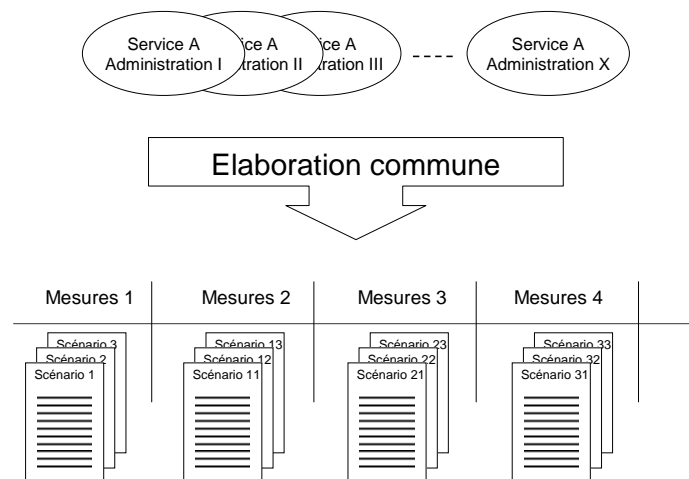
**Figure 3 - Des impacts décrits par les employés mais gérés par la hiérarchie**

A noter que si le choix du scénario et la gestion des impacts relèvent clairement de décisions stratégiques et politiques appartenant aux dirigeants, l'élaboration des propositions reste selon moi, de la responsabilité du niveau opérationnel et donc, des chefs de service et de leurs employés qui sont les seuls à détenir l'expertise nécessaire à ce travail.

Evidemment, le choix de telle mesure plutôt que de telle autre peut s'avérer difficile. Il est alors utile de rappeler que les comportements et les stratégies que nous adoptons sont en lien avec les croyances que nous entretenons (voir par exemple le modèle de Bateson-Doise proposé par Ch. Voirol et disponible sous [https://www.researchgate.net/publication/258311525 Elaboration d'un outil pratique de représentation du monde facilitant l'analyse de situations en sciences humaines?ev=prf\\_publication](https://www.researchgate.net/publication/258311525_Elaboration_d'un_outil_pratique_de_representation_du_monde_facilitant_l'analyse_de_situations_en_sciences_humaines?ev=prf_publication) (Voirol, 2000)). Ainsi, il peut être nécessaire pour une hiérarchie d'explicitier les croyances auxquelles elle se réfère implicitement afin d'une part de l'aider à faire des choix mais aussi d'autre part, pour aider ses chefs de service à lui faire des propositions qui rejoignent le plus adéquatement possible ses propres valeurs et/ou celles de l'organisation.

## 2.1 L'anticipation des réductions budgétaires

Afin d'assurer une certaine cohérence aux mesures de réduction qui sont adoptées dans une même région, il peut être pertinent de coordonner l'élaboration des plans de mesures. Ainsi, même si l'état financier des entités dont dépendent des services similaires (même mission mais au sein d'entités ou de régions administratives différentes) est différent, ils peuvent utilement définir ensemble et en coordination les plans de mesures successifs qu'ils sont susceptibles de mettre en œuvre si les conditions viennent à se dégrader encore.



**Figure 4 - Une approche concertée de la réduction des prestations**

En conséquence, sans être nécessairement dans la même situation financière au même moment, il est au moins possible d'assurer qu'à contraintes financières équivalentes, les différents services adopteront des mesures similaires dont les impacts seront également comparables, tant du point de vue du service à la population que de celui des employés des services considérés. Ainsi, en proposant à leurs dirigeants des scénarii élaborés de manière concertée, les chefs de service concernés peuvent tenter de limiter les impacts négatifs que les réductions budgétaires vont provoquer. De leur côté, les élus peuvent adopter les scénarii successifs qui leur semblent nécessaires en fonction de la situation financière de leur

administration, tout en préservant un minimum de cohérence vis-à-vis des autres administrations de la région.

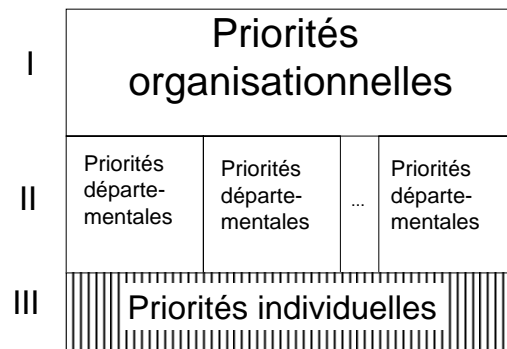
Cette approche présente l'avantage de réduire l'inquiétude du personnel (les conséquences possibles de nouvelles coupures budgétaires sont connues à l'avance), d'offrir aux dirigeants des alternatives qui même si elles doivent être douloureuse, présentent au moins l'avantage d'être le résultat d'une réflexion concertée entre plusieurs professionnels experts (les chefs de service et leurs employés) et enfin, d'offrir aux chefs de service un minimum de contrôle sur les conditions de réalisation de leur mission même en période de restriction budgétaire.

## *2.2 L'approche en fonctionnement dégradé*

Les plans de contingence visent à planifier le fonctionnement « dégradé » d'une organisation en situation de pénurie temporaire ou permanente de ressources. Il s'agit donc de décrire préventivement les modes de fonctionnement « dégradés » que la hiérarchie veut privilégier en cas de pénurie. Par exemple, nous avons réalisé ce travail dans des établissements pour personnes âgées (EMS). Le principe consiste à préparer des plans d'activités qui décrivent comment l'équipe doit fonctionner lorsqu'il y a un effectif complet disponible, lorsqu'il manque une personne, deux personnes, trois personnes, etc. Ainsi, la diminution temporaire et inattendue des ressources n'oblige plus le personnel à faire « plus avec moins », mais décrit comment doivent fonctionner en mode dégradé les personnes présentes (par exemple, diminution du nombre de douches et toilette restreinte). Dans le cas d'un EMS, le plan d'activités étant prédéfini, ce ne sont plus les employés qui sont obligés de faire des choix individuels sur le terrain, mais un alignement institutionnel qui définit la réduction des exigences quantitatives et/ou qualitatives à atteindre. De plus, ces choix ayant été définis et validés par la hiérarchie de l'organisation, ce ne sont plus les employés qui sont imputables d'une éventuelle réduction de la qualité et/ou quantité, mais bien l'organisation et ses dirigeants. Cette approche donne par ailleurs les arguments aux responsables politiques pour répondre aux éventuelles plaintes de la population : la pénurie temporaire ou permanente de ressources a été anticipée par une réduction spécifique des certaines prestations. Ainsi, plutôt que de rechercher des coupables en faisant cascader les plaintes jusqu'aux employés, les responsables politiques et institutionnels peuvent distinguer ce qui relève d'un fonctionnement dégradé légitime et institutionnellement assumé, d'un dysfonctionnement individuel devant faire l'objet d'une gestion de la part de la hiérarchie.

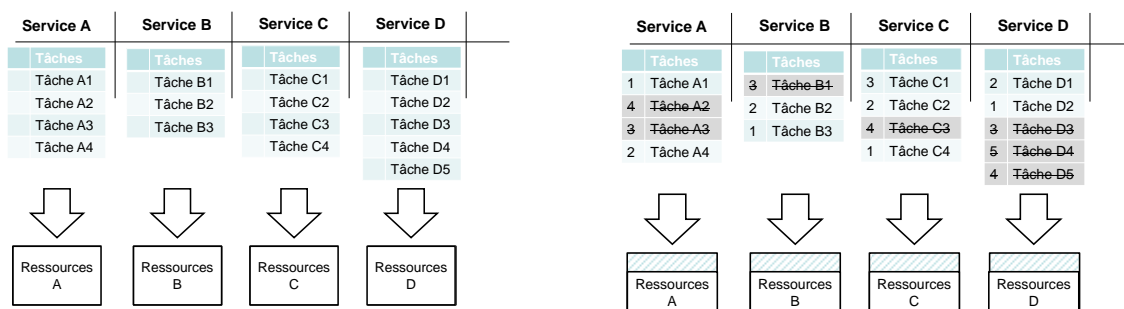
## *2.3 L'importance d'une démarche concertée*

La conception de plans de contingence devrait idéalement être conduite de manière concertée avec les différents services de l'organisation. En effet, il apparaît souvent que les priorités individuelles, départementales et/ou organisationnelles ne sont pas cohérentes. Or, les priorités devraient suivre une définition « top-down » et être déterminées par la stratégie de l'organisation, avant de cascader vers les départements, les équipes et les individus.

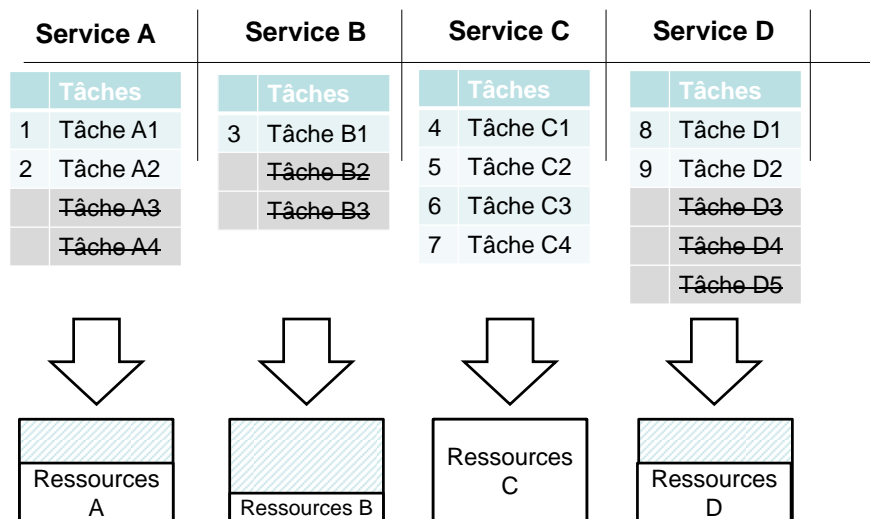


**Figure 5 - La hiérarchie des priorités**

Ainsi, certains services sont plus prioritaires et/ou requièrent plus de ressources pour être maintenus en situation de pénurie. Il ne s'agit donc pas de réduire linéairement les ressources entre tous les services (Figure 6), mais de prioriser les tâches par service, puis de prioriser les tâches entre tous les services (Figure 7).



**Figure 6 - Une réduction linéaire et non-concertée des ressources par service**



**Figure 7 - Une priorisation concertée des tâches entre les services**

C'est ainsi que lors d'une intervention dans un service de soins infirmiers, le plan de contingence concerté avait finalement conclu qu'en situation de fonctionnement dégradé, le service Mère-Enfant devait être fermé et ses ressources temporairement réallouées aux services d'urgences et de soins intensifs. Cet exemple montre que l'anticipation des situations de pénurie permet également de planifier des mesures préventives telles qu'une formation complémentaire assurant la polyvalence requise des employés en cas de mise en œuvre d'un plan de contingence.

### 3 Bibliographie

- Voirol, C. (2000). Élaboration d'un outil pratique de représentation du monde facilitant l'analyse de situations en sciences humaines. *Vous Avez Dit... Pédagogie*, 55, 1–35.
- Voirol, C. (2003). Malgré tous nos efforts... Le travail rend plus malade qu'avant! *Travail et Santé*, 19(2), 3.
- von Bertalanffy, L. (1968). *General system theory : foundations, development, applications*. New York: Braziller.