

## RAPPORT TYPE AVEC UTILISATION DES CRITERES GOLLAC

Le médecin du travail étant tenu au secret médical, nous resterons dans des analyses générales qui mériteraient des illustrations précises, impossibles car permettant trop facilement d'identifier les personnes concernées.

Si l'on prend les 6 axes proposés par le rapport du collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail coordonné par Michel Gollac, on retrouve des difficultés importantes dans chaque axe :

1. l'intensité du travail et le temps de travail
2. les exigences émotionnelles
3. le manque d'autonomie
4. la qualité des rapports sociaux au travail
5. les conflits de valeurs
6. l'insécurité de la situation de travail

### **1 - Axe intensité du travail et temps de travail**

De nombreuses personnes se plaignent d'une charge de travail impossible à réaliser dans le temps de travail prévu de 8 heures par jour et pour mener à bien leurs projets, rapportent du travail chez eux pour le soir, le WE, les vacances.

Les personnes qui reçoivent plus de 100 mails par jours (en général, responsables d'unité...) résistent rarement à les lire pendant les congés pour ne pas se retrouver au retour avec un millier de mails.

Cette surcharge de travail est récurrente depuis des années, souvent banalisée, et même parfois notée lors d'entretiens individuels annuels (« charge de travail impossible à terminer dans l'année à venir »).

Parfois le salarié s'impose des objectifs irréalistes ou ne prend pas suffisamment en compte les imprévus, alertes. Le DG a répété souvent lors de temps d'échanges institutionnels de veiller à se mettre moins de charge de travail et à laisser du temps pour les alertes et autres imprévus.

Cependant de nombreux salariés décrivent des situations d'injonctions paradoxales:

- d'un côté des recommandations de ne pas trop « charger la barque »
- puis plus tard des demandes « urgentes », « injonctions » provenant du DG qui vont rendre impossible la réalisation du travail prévu. Le salarié qui a mis de côté ses projets pour répondre à la demande « urgente » se voit parfois reprocher ensuite le retard pris !

Pour certains il existe des « pics d'activité » ce qui est fatigant mais pour d'autres, l'intensité ne redescend jamais et ils s'épuisent. Cela va les fragiliser et

si un déséquilibre apparaît dans un autre axe, comme par exemple une absence de reconnaissance (axe « qualité des rapports sociaux ») le salarié va être en souffrance.

Cette situation d'excès de travail est aggravée par des demandes qualifiées de floues ou changeantes ! Certains se plaignent d'avoir trop de travail et ont le sentiment de travailler « pour rien ». Cela entraîne une exaspération puis dans un deuxième temps une démotivation.

Chaque année, nous évoquons le problème des sous-charges quantitatives ou qualitatives qui entraînent des situations culpabilisantes et taboues. Des salariés disent : « j'ai régressé », « j'ai l'impression de ne plus rien savoir faire », « Je ne peux pas me plaindre de mon manque de travail car je suis en CDD et après il risque de ne pas être renouvelé ».

La situation inverse de manque de qualification suffisante pour un poste entraîne de grosses difficultés chez certains salariés. Chez certains cela crée une panique, des crises d'angoisse et une incapacité à en parler avec leur supérieur hiérarchique en raison de la culpabilité associée. Pour d'autres ils ne sont que peu conscients de leurs insuffisances et ce sont les collègues ou le supérieur hiérarchique qui va « faire le travail » en partie à leur place.

## **1 - Axe exigences émotionnelles**

De nombreux agents sont confrontés à du matériel de travail traitant de maladies, de décès et même si la confrontation n'est pas directe avec des êtres humains qui souffrent, cette matière de travail crée une charge émotionnelle non négligeable. Par ailleurs il existe quelques enquêtes de terrain, souvent sur des sujets sensibles (SIDA, drogues, amiante, incinérateurs) ou des voyages dans des zones sinistrées (Tsunami, Tremblements de terre) et ces situations entraînent de fortes exigences émotionnelles qui justifieraient d'être plus accompagnées. Cela concerne également la situation d'astreintes téléphoniques souvent mal vécues par certains salariés (surtout non médecins).

Enfin, il existe une certaine violence dans les rapports interpersonnels et quelques personnes évoquent leur peur. Jusqu'à maintenant cette violence n'a jamais été physique, uniquement dans les échanges verbaux ou dans des comportements humiliants, agressifs.

## **1 - Axe du manque d'autonomie**

On peut évoquer la plainte de certains de manquer d'« autonomie de pensée ».

La règle « administrative » qui régit le travail est une notion évoquée de façon récurrente. De nombreuses personnes se plaignent des scènes de reproches de leur responsable que provoque l'oubli de mise en copie lors d'envois de mails. Certains responsables de service reprochent à des salariés de répondre en direct à des interlocuteurs internes ou externes sans avoir fait valider la réponse par la hiérarchie. Les salariés évoquent une lourdeur administrative où tout doit être validé par le n+1, puis le n+2, puis par le DG. Ces validations en cascade semblent avoir comme effet négatif une certaine « déresponsabilisation » et perte de vigilance puisqu'un autre va valider de nouveau l'information. Sur les échanges par mails qui doivent être ou non validés par la hiérarchie, les règles sont floues et de ce fait difficiles à appréhender.

La hiérarchisation est très marquée dans l'entreprise. Il n'existe que très peu de délégation de la part du D.G. Le D.R.H. ou le Directeur Financier n'ont pas d'autonomie dans leurs fonctions. Dans chaque unité, chaque demande parcourt un chemin entraînant des délais, une inertie mal vécue par certains car les temps de réalisation de certains projets sont relativement courts.

Depuis quelques années, une nécessité de structuration interne a entraîné une « protocolisation » des tâches et des procédures régissent la moindre action.

La plupart de ces procédures sont construites sans participation des salariés et sont envoyés par mail à tous pour application. Certains départements ont en plus leurs propres procédures.

De nombreuses personnes déclarent ne pas les lire en raison de leur multiplicité et du manque de temps pour mener à bien leur tâche. Des procédures régissent par exemple le droit aux taxis, aux repas, à la 1<sup>ère</sup> classe lors des déplacements. La plainte sur ces procédures vient de la perte de souplesse, de la disparition dans certains cas du bon sens, et au final ce qui est beaucoup plus grave, dans certains cas de non applications sur demande de la hiérarchie ou de problèmes d'équité dans l'application des procédures.

## **1 - Axe des rapports sociaux au travail**

On retrouve les problèmes de management, les problèmes de reconnaissance, les problèmes de communication.

En ce qui concerne le management, la qualité est inégale. Certains managers présentent des dysfonctionnements qui entraînent du stress, voire même une souffrance. Une plainte qui revient souvent est l'absence de temps que peut consacrer le responsable à l'encadrement ! J'entends « il est toujours débordé, n'a jamais le temps de me recevoir », « nos rendez-vous sont annulés et repoussés de façon récurrente ». Actuellement, lors des recrutements des

salariés ayant des fonctions d'encadrement, le passage par des tests psychologiques tente de limiter les risques des « erreurs de castings ». Cependant si les fiches de poste des encadrants ne prennent pas suffisamment en compte l'importance du temps d'encadrement, la situation sera inchangée.

En ce qui concerne le problème des consignes de travail floues, il semble qu'un certain nombre de cadres n'ont pas toujours des idées très claires sur ce qu'ils attendent et demandent au collaborateur de faire des propositions, ce qui donne à ce dernier une sensation de « retournement » déstabilisant.

Un certain nombre de cadres ont du mal à travailler avec des salariés qu'ils n'ont pas choisis, qui ne leur conviennent pas et dans certains cas des comportements pervers s'installent pour tenter de faire partir.

En ce qui concerne la reconnaissance, il existe une certaine reconnaissance financière avec des grilles plutôt favorables, cependant la reconnaissance symbolique est plus souvent défailante et l'évolution de carrière est très limitée, entraînant une certaine frustration car même après des formations, les salariés restent parfois dans leur poste.

En ce qui concerne la communication, de nombreuses personnes se plaignent de l'insuffisance de diffusion des informations, de temps d'échanges insuffisants et surtout pour certains d'une perte de la possibilité de ne « pas être d'accord ». Dans certains services, les salariés évoquent l'impossibilité d'émettre un point de vue différent de leur responsable hiérarchique lors de réunions. Cela entraîne ensuite une « autocensure » en raison de la dramatisation du « conflit ». Alors que la confrontation d'idées, de points de vue est nécessaire pour faire avancer le travail, ces prises de paroles sont vécues par certains responsables comme une mise en cause personnelle ou une absence de loyauté. Au lieu d'être sur un terrain de travail, les relations glissent sur un terrain « affectif ». Le « conflit interdit » ne peut qu'entraîner de la souffrance !

Par ailleurs de façon récurrente des salariés évoquent le manque de respect qu'ils ressentent de la part de collègues ou de supérieurs hiérarchiques et parfois l'absence même des règles de politesse élémentaire, comme de dire « bonjour ». Ce phénomène a déjà été évoqué les années précédentes mais a tendance à s'aggraver avec des dérapages de plusieurs responsables.

Une des sources de ces problèmes relationnels est la confusion chez certains responsables entre l'autorité et le pouvoir :

-L'autorité est un outil qui s'apprend, même si pour de rares cas il s'agit d'un certain charisme naturel et de compétences, associées à une cohérence. On peut donc espérer que les personnes qui sont plutôt dans le pouvoir peuvent, si on arrive à les alerter, évoluer pour générer moins de souffrance.

L'autorité respecte l'altérité et laisse un espace de discussion, pour ensuite coopérer. Il existera des conflits, qui ne seront pas craints par la personne, des explications, parfois des sanctions mêmes. Mais une capacité à entendre l'autre

et à lui faire confiance aboutira à une résolution du problème.

Le pouvoir est en réaction, va empêcher l'altérité et va vouloir contrôler l'autre, le manipuler pour le faire entrer dans son cadre de référence.

De façon diffuse, de nombreux salariés se sentent infantilisés, ils se plaignent du manque de confiance. La juste distance est difficile à trouver au travail et l'affectif est très présent. Le surinvestissement est assez fréquent comme dans tous les métiers impliquant l'autre.

Lorsqu'il existe une situation arrivée à un point de non-retour, à l'heure actuelle il y a une très grande inertie de la hiérarchie et des difficultés à arbitrer cette situation. De ce point de vue la situation a empiré.

## **1 - Axe des conflits de valeur**

Depuis plusieurs années, le rapport annuel cite les conflits éthiques chez certains. Pour certains, c'est plutôt d'une perte de sens qu'il s'agit. Par exemple, parfois cela prend plus de temps de justifier, de démontrer, pourquoi la demande n'a pas de sens ou d'intérêt que de donner suite à la demande.

Les réductions budgétaires en cours d'année, créent des situations difficiles et la logique comptable s'oppose à la logique de travail !

## **1 - Axe de l'insécurité dans la situation de travail**

Il existe une grande violence dans les relations interpersonnelles qui est banalisée. En dehors de quelques caractériels notoires, ces débordements sont en général la conséquence d'une accumulation de stress et de fatigue. Ils ne sont pas acceptables pour autant. Des humiliations récurrentes, des attitudes péremptoires entraînent une souffrance.

En plus de l'évaluation qualitative des problèmes de souffrance au travail, les visites à la demande donnent un aperçu quantitatif puisqu'elles ont beaucoup augmentées. Il s'agit aussi de personnes qui sont en souffrance mais ne sollicitent pas la Médecine du Travail et le problème est découvert lors de la visite annuelle. Le suivi est ensuite instauré pour quelques mois, parfois plus.

25 personnes ont demandé une visite « à la demande du salarié ». Parmi elles 13 personnes présentaient une souffrance au travail, 8 uniquement liée au travail et 5 d'origine mixte.

69 visites de surveillance à la demande de la Médecine du Travail ont été faites, pour 34 personnes. Parmi elles 20 ont été suivies pour une souffrance au travail

dont 12 uniquement liée au travail. Cela représente au total 27 personnes suivies pour une souffrance au travail. Sur ces 27 personnes, 18 personnes avaient une souffrance uniquement liée au travail.

Ce recensement n'est pas exhaustif puisque les agents ont une visite en moyenne tous les 2 ans et certaines personnes ne souhaitent pas partager leurs difficultés avec le médecin du travail.

A noter, des salariés ont pris contact par téléphone pour évoquer leurs difficultés et un « suivi » téléphonique a été instauré dans certains cas.

Des salariés qui répondent à la question « comment va le travail ? » :

« Mon travail j'évite d'y penser sinon je vais mal », « Si j'y pense pas trop, ça va... », montre la difficulté à sortir de cette souffrance. La sensation d'être « empêché de travailler » est fréquente.

Les dégâts créés par la maltraitance au travail provoquent des séquelles et une fragilité face aux situations futures. Même si certaines situations paraissent inextricables avec comme unique solution le départ, le plus souvent il existe une amélioration du vécu du travail lors de l'accompagnement en consultation.