

David Autissier

C'est n'importe quoi !

**Situations et décisions absurdes
au travail**

© Eyrolles, 2006

ISBN : 2-7081-3403-5

EYROLLES



Je suis débordé et j'en ai marre



Mardi matin, à peine le temps d'arriver que déjà le DRH me présente un stagiaire en me précisant qu'il est affecté à mon service pour se professionnaliser pendant quatre mois, que je dois m'organiser pour l'intégrer et faire en sorte que son passage dans notre entreprise soit bénéfique pour lui ! J'adore ces débuts de journée où j'ai un travail monstre et qu'on me balance un stagiaire dans les pattes sans me prévenir. Quand j'en demande un, ce n'est jamais possible et quand je suis noyé, elles pensent à moi... Merci les RH !

J'engage le dialogue avec mon stagiaire qui est en maîtrise de sciences de gestion, mais qui me reprend pour me dire que c'est un « Masterrre » en option comptabilité finance. Je veillerai dorénavant à ne pas le froisser en

altérant le titre de sa formation par un rapprochement avec les formations de mon époque. Il pense m'apporter un savoir pour construire des outils de pilotage et des tableaux de bord, pour l'instant, je ne vois pas bien quelle tâche lui confier. En attendant, je lui fournis un tas de documents et un accès au site Intranet pour qu'il se familiarise avec l'entreprise et le service.

On fait toujours lire aux stagiaires les documents qu'on ne regarde jamais. Vous savez les belles plaquettes de l'entreprise où notre fonctionnement apparaît comme une machine de guerre bien huilée, prête à tout dévorer sur son passage. De toute façon, c'est ce que pense tout nouvel embauché avant d'être confronté aux vraies situations qui sont moins héroïques et plus bordéliques.

En fin de matinée, je lui demande si tout va bien. Il me dit que c'est complexe, qu'il y a beaucoup de documents et me pose une question inattendue : quels sont les horaires de bus reliant notre site à la gare ? Je ne me suis jamais posé ce type de question, par conséquent, je ne suis pas en mesure d'y répondre. Doutant de ses recherches, je me lance sur le site Intranet à la recherche d'une information Ô combien importante pour son quotidien. À ma grande surprise, je ne la trouve pas non plus. Je passe un coup de fil aux services généraux qui n'ont pas le bon document. Ils me conseillent d'appeler le poste de sécurité où un gardien me répond qu'il est là pour la journée et qu'il ne sait pas où se trouvent les documents. Je rappelle les services généraux qui me disent que la logistique de transport

est assurée par la société de gardiennage et qu'il faut insister auprès du gardien. Celui-ci m'apprend qu'il n'est pas autorisé à me donner les coordonnées réclamées et que je dois faire une demande écrite. Ça fait une heure que je cherche les horaires d'un bus et je dois faire une demande écrite ! C'est n'importe quoi ! Pourquoi ne pas faire passer le dossier en comité de direction tant qu'on y est ? Je rappelle les services généraux qui finissent par me donner les coordonnées de la société de gardiennage. Je téléphone et demande la personne en charge de notre dossier : elle n'a pas les fameux horaires de bus car l'entreprise a externalisé ce travail à une société de transport, laquelle doit avoir le dernier document à jour. J'hallucine ! Tout le monde a un document sans savoir si c'est le bon. Retrouver l'émetteur et celui qui dispose vraiment de l'information est un jeu de piste qui me détourne de mon travail : faire fonctionner mon service. Une heure plus tard, la société de transport me demande de rappeler en fin d'après-midi car le responsable administratif sera présent. Bien sûr, je dois donner mon numéro de client que je ne connais pas car le client, c'est la société de gardiennage...

Abattu par tant d'inertie dans un fonctionnement éclaté avec une organisation qui n'est plus en mesure de retrouver et de valider une information aussi simple que des horaires de bus, j'invite le stagiaire à s'informer auprès des personnes du service. Ce faisant, il revient avec les horaires et je lui demande de les transmettre aux services généraux afin d'éviter à d'autres les mêmes désagréments.

Pendant ce temps, vingt messages non lus pointent en gras sur mon écran, mon téléphone portable affiche huit messages et mon agenda électronique m'informe que j'ai omis de me rendre à une réunion. Tout va bien, je vais bien, je ne suis pas débordé ! Je ne sais pas par où commencer. Je me lance dans les mails ; au fur et à mesure que je les traite, mes correspondants me répondent pour me remercier ou me demander des précisions. Mais comment faisait-on avant la messagerie électronique ? Peut-être moins mais mieux !

Je craque sur mes mails quand mon responsable passe la tête à la porte de mon bureau et me dis : « *Il faut que tu me remplaces à la réunion comité de pilotage du projet Oméga* ». À peine ai-je le temps de réagir que je me dis qu'il faudra que je ferme la porte de mon bureau, sacrifiant ainsi mon ouverture au monde à la productivité de mes activités. À chaque fois que quelqu'un passe, il s'adresse à moi, créant ainsi une rupture dans mon travail qui m'oblige ensuite à consacrer du temps pour m'y replonger. Devrais-je peut-être mettre une petite lumière rouge avec le texte « Ici, on travaille » comme dans les studios d'enregistrement ? Après réflexion, le « Ne pas déranger » des chambres d'hôtel serait sans doute plus approprié. Quand je ne veux pas être dérangé, je rentre chez moi ou j'emmène du travail le soir ou le week-end, mais ce n'est pas une vie.

La réunion sur le projet Oméga a lieu à Toulouse, m'obligeant à bloquer une journée pour 2 heures de réunion à laquelle ma participation n'est pas vitale. Mon chef m'a dit d'aller à cette réunion, mais c'est plus pour montrer

aux autres qu'il affirme sa présence, malgré son absence physique, que par mon apport technique à un dossier que je connais peu.

Essayons de réfléchir quant à l'intérêt de faire déplacer tout le monde, outre le fait que ça finance les infrastructures de transport du pays. Lors d'une réunion, dont le thème avait été traité vingt fois et la qualité des participations se limitait à des « yaqua faucon », je me suis amusé à calculer le coût de cette dernière :

– 5 personnes du site = 3 heures de travail \times 200 € de l'heure travaillée \times 5 personnes = 3 000 € ;

– 5 extérieurs avec des déplacements = 3 heures de travail + 4 heures de voyage \times 200 € + 500 € de déplacement par personne \times 5 personnes = 9 500 € ;

– 3 000 + 9 500 = 12 500 €.

Avons-nous au cours de nos échanges permis à l'entreprise d'avoir un gain minimum de 12 500 € ? J'en doute...

Le seul avantage des déplacements est d'accumuler des miles pour ses voyages personnels avec des billets pris en charge par les entreprises... Mais une journée par semaine comme cela vous plombe votre organisation, même si vous travaillez dans le train avec un risque d'espionnage. Pour réaliser une enquête de veille stratégique, faites un voyage Paris-Lyon, Paris-Marseille, Paris-Lille, Paris-Toulouse ou Paris-Nantes en première classe, vous entendrez toutes les conversations des consultants et de leurs clients et tous les problèmes des grosses entreprises et des administrations.

J'ai le sentiment que le rythme de travail s'est emballé depuis peu. Les 35 heures et les grands projets de l'an 2000 sont parmi les facteurs déclenchants. La mondialisation, la globalisation, les évolutions technologiques, la concurrence sont autant d'éléments qui nous ont conduits à réagir, à répondre pour continuer d'exister dans un contexte de réduction du temps de travail. Les entreprises se sont éveillées un matin avec le réveil de la bourse et la sonnerie de la balance du commerce extérieur. Par instinct de survie, elles ont mis leur organisation en mouvement pour qu'elle se dynamise.

Comment cela s'est-t-il matérialisé ? L'entreprise a décidé de changer de stratégie, d'organisation, d'informatique dans un contexte de participation, en invitant les salariés à collaborer mais de manière désordonnée où ce qui était fait un jour pouvait être défait le lendemain. Le manque de méthode et de préparation a donné lieu à un désordre où chacun court dans tous les sens, contraint par ses obligations professionnelles ou de manière illusoire pour montrer qu'il est comme les autres : surbooké. Dans la culture française, il y a une prime à la présence au bureau. L'une des blagues les plus connues dans les cabinets de conseil est lorsque vous partez à 18 h 30, il y en a toujours un pour vous demander si vous prenez votre après-midi.

Le surinvestissement, quant il est réel, ne se gère que si le gain et le résultat obtenus par cet accroissement de travail et d'énergie se matérialise et est reconnu. Ce n'est pas toujours le cas. Bien souvent, on s'investit dans des

projets qui n'aboutissent pas ou dont la précipitation a conduit à sous-estimer certains paramètres dont les conséquences sont dévastatrices. Ou encore, nous n'avons pas terminé de travailler sur un projet que nous en voyons un autre, contraire, être recommandé, etc. Dans cette dynamique, dont la maîtrise n'apparaît pas clairement à ceux qui y participent, nous avons envie de crier : stop ! C'est n'importe quoi ! Prenons le temps de savoir ce qui est important, ne nous usons pas.

« Le marché n'attend pas », scandent les dirigeants, comme si c'était une entité indépendante. Non, le marché c'est nous qui le créons. Essayons plutôt de l'inventer que de le suivre. La flexibilité et la rapidité sont certes des facteurs de performance dans une entreprise, encore faut-il faire courir tout le monde dans la même direction sinon le mouvement devient synonyme d'immobilisme. Cette sollicitation croissante peut entraîner des situations de stress, d'épuisement organisationnel. La traduction anglaise *burn out* est plus significative car elle exprime l'idée de prendre feu, d'exploser en vol : je suis débordé et j'en ai marre car je vais exploser en vol, je ne sais plus où j'habite et pourquoi je fais les choses et ça peut avoir des répercussions sur mon équilibre psychique, tant dans mon environnement professionnel que privé.

Pour illustrer ce constat, voici l'histoire de P. M., cadre comptable. Il avait pris en charge un projet informatique, la refonte des procédures d'achat, la mise en place d'un référentiel de compétences et l'externalisation du

traitement de la paye. Tout cela en plus de son activité permanente avec un service qui a vu sa durée de travail diminuer avec les 35 heures. P. M. faisait preuve d'un équilibre certain et d'une organisation sans faille. Pourtant, la gestion de tous ces dossiers l'a progressivement mené dans une situation où il ne savait plus démêler l'important de l'anecdotique. Ses projets faisaient intervenir des personnes de différents services qui ne manifestaient pas le même intérêt que lui. Elles participaient en général par contrainte du chef, par opportunisme, par retour d'ascenseur, par amitié ou par intérêt intellectuel. Les premières réunions s'étaient bien passées, tout le monde était plein de bonnes intentions. Les choses se gâtèrent au moment d'entrer dans l'action, de produire des analyses, de construire des outils et de mener des changements. Il y avait ceux qui n'avaient pas de méthode, ceux qui ne voulaient pas de travail supplémentaire et ceux qui ne voulaient pas faire de vagues. Petit à petit, les projets n'avançant plus, P. M. se substitua aux autres intervenants, qui ne manquèrent pas de le lui faire remarquer. P. M. travaillait de plus en plus, ses relations avec ses collaborateurs se tendirent dans le cadre d'une exigence contractuelle. Il délaissa ses proches collaborateurs au profit de relations politiques qui lui faisaient défaut. De plus, il commit quelques erreurs dans son quotidien, en raison de son manque de disponibilité. Au moment où l'un de ses projets s'effondra, le château de cartes s'écroula avec. Trop de travail, trop de relations compliquées et contractuelles, trop de pression furent les

éléments de son explosion en vol. P. M. ne se donnait plus le temps de récupérer, délaissait ses proches qui le lui reprochèrent de manière amicale ou par des sanctions destructurantes pour sa vie personnelle. Donc attention !

