

AGIR SUR LA CHARGE DE TRAVAIL

LIVRE BLANC



SOMMAIRE

I. **Préambule** *page 3*

01 **Étape n°1 : constitution d'un groupe dédié à la question de la charge de travail** *page 4*

02 **Étape n°2 : création d'un pré-diagnostic avec le groupe dédié** *page 07*

03 **Étape n°3 : la mise en œuvre** *page 10*

II. **Conclusion** *page 13*

Préambule



La question de la charge de travail, aujourd'hui enjeu central pour les entreprises, impose de réconcilier performance et santé au travail.

Avec le contexte économique actuel et l'intensification du travail observée depuis plus de trente ans, les salariés sont conduits à effectuer des tâches de plus en plus variées et d'intégrer des informations en constante augmentation : les processus de travail se complexifient, la dématérialisation et l'utilisation des outils numériques devient la norme, le nombre d'interlocuteurs et leur interdépendance sont en augmentation...

Lorsqu'elle devient problématique, la charge de travail se manifeste par bien des aspects : baisse de la performance individuelle et collective, stress élevé, démotivation, relations de travail conflictuelles, lien de confiance diminué...

Pourtant, **comment savoir si ces maux sont bien l'expression d'une charge de travail mal régulée ?** Ne peuvent-ils pas être la manifestation de problèmes autres : de communication ? de compétence ?

Sans une méthodologie rigoureuse, une meilleure connaissance, et une implication des différents acteurs, il est impossible de répondre à cette question. Le point de départ est une prise de conscience de l'importance que revêt ce thème et **les « gains » que permettent des solutions bien construites.** Si elle ne s'impose pas toujours de façon évidente, elle est néanmoins nécessaire pour impulser la première étape d'une démarche structurante et pérenne : une régulation de la charge de travail comme processus adapté aux objectifs et ambitions d'une organisation, et adaptable aux personnes dans leur individualité et leur métier.

Nous espérons que ce livre blanc, conçu avec l'aide de nos experts en prévention des risques psychosociaux **vous apportera des clés pour mieux comprendre et adresser la charge de travail** dans votre organisation.

01

ÉTAPE 1

Constitution d'un groupe dédié à la question de la charge de travail

Constitution d'un groupe dédié à la question de la charge de travail

La charge de travail est-elle un sujet fréquemment évoqué lors d'instances (CSE par exemple) ou de réunions ?

► Recensez la fréquence de ces remontées sur une période donnée, les verbatims ou formulations utilisés et les « lieux » où elles se sont exprimées. Cela vous sera utile pour inventer de futurs et meilleurs outils d'alerte à toute nouvelle dérégulation de la charge de travail.

Y a-t-il un encart dédié à la question de la charge de travail dans la fiche d'entretien annuel d'évaluation ?

► Cet encart doit permettre une liberté de la parole et ne pas être interprété par la personne évaluée comme un « test ».



La question de la charge de travail est systématiquement remontée et évoquée par les collaborateurs. Cette question doit de fait être placée au cœur du dialogue social tout comme de la relation manager-collaborateur.

La constitution d'un groupe pilote permet le rapprochement d'acteurs clés et représentatifs des différentes fonctions et strates hiérarchiques de l'entreprise à travers un espace de travail dédié.

Parce que la charge de travail concerne tout le monde au sein de l'entreprise (direction, top management et management de proximité, opérationnels etc.), elle doit pouvoir être discutée par un groupe œuvrant à la défense des intérêts communs (qualité du climat social, santé économique et performance de l'entreprise etc.) et particuliers (santé et bien-être au travail, sentiment d'accomplissement, motivation etc.).

Les conflits résultent d'une **incapacité à comprendre et accepter les intérêts d'autrui**. Ainsi, il est essentiel de ne pas négliger l'étape de constitution d'un groupe dédié et s'assurer que chaque membre adopte une posture de représentant et collaborative. Le groupe doit construire une vision partagée par ses membres de la finalité des actions de régulation retenues et déployées.

Un tel groupe peut être constitué comme suit :

- ▶ **Membre de la direction** : effectue les arbitrages, garantit le respect de l'ordre du jour, des réunions de travail et des différents jalons du projet
- ▶ **Management intermédiaire** : partage les difficultés liées à la répartition du travail, aux décalages perceptifs entre manager et collaborateurs...
- ▶ **Représentant du personnel/membre du CSE-CST-CSA** : garantit le respect des droits et intérêts de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, alerte sur les impacts individuels...
- ▶ **Médecine du travail** : apporte une expertise sur le plan de l'impact de la charge de travail sur la santé psychique et physique
- ▶ **Salarié volontaire ou désigné du service/unité de travail** : partage une vision de terrain, les difficultés liées à la réalisation du travail demandé...
- ▶ **Intervenant expert extérieur** : facilite les échanges, apporte des outils, une méthodologie, permet la médiation, fournit une expertise sur le plan de la conduite de projet, du cadre préventif...



Quel procédé dois-je privilégier pour la sélection des membres du groupe pilote ?

Plusieurs options sont à votre disposition :

- ▶ Attribution de facto (constitution d'une nouvelle mission officielle)
- ▶ Appel au volontariat
- ▶ Proposition ouverte
- ▶ Cooptation
- ▶ Vote

Y a-t-il des éléments relationnels freinant la collaboration au sein du groupe pilote (conflit, jugements, aspects de personnalités etc.) ?

S'ils ne sont pas rédhibitoires, ils doivent néanmoins être apaisés :

- ▶ Laisser l'occasion à chacun d'émettre ses craintes, réserves, contrariétés à l'égard d'autres membres du groupe pilote
- ▶ Envisager une charte pour régir et assurer le bon fonctionnement du groupe pilote
- ▶ Mettre en place une médiation lorsque nécessaire

Quels sont les leviers à ma disposition pour susciter l'intérêt et l'adhésion des futurs membres du groupe pilote ?

- ▶ Montrez-leur, à l'aide d'un support de présentation succinct, les raisons de croire en la réussite d'un tel projet (jalons, objectifs, bénéfice d'une expertise, aspects sécurisants de la démarche structurante etc.).
- ▶ Laissez entrevoir concrètement les bénéfices à agir sur la charge de travail.

Les membres du groupe pilote pressentis sont-ils sensibilisés à la question de la charge de travail ?

- ▶ Il ne s'agit pas de savoir s'ils ont une opinion sur la question (c'est très certainement le cas !) mais s'ils possèdent les connaissances, le niveau d'analyse et de dialogue suffisants pour ce sujet. Une formation est peut être nécessaire.

02

ÉTAPE 2

Création d'un pré-diagnostic
avec le groupe dédié

Création d'un pré-diagnostic avec le groupe dédié

S'il est tentant de vouloir mesurer la charge de travail de manière quantitative, c'est insuffisant. Une appréciation de la question par des indicateurs chiffrés ne prendrait pas en compte la nature fluctuante de la charge de travail, son caractère subjectif, ainsi que le facteur humain. Cela mobiliserait des moyens coûteux et inadaptés et donnerait un diagnostic erroné de la réalité avec une persistance voire une aggravation des impacts organisationnels et de santé.

Prétendre à l'analyse systématique de la charge de travail est aujourd'hui dépassé : plutôt que de tenter de mesurer strictement la charge de travail, nous devons l'évaluer. Pour autant, la mesure localisée de certains aspects du travail peut s'avérer utile (comme le nombre de réclamation client sur une semaine par exemple).

Quels sont les outils d'évaluation déjà existants dans votre organisation ?

► Un questionnaire portant sur la charge de travail adressé aux salariés doit répondre à certaines règles pour être le plus précis et pertinent possible. Un expert Qualisocial peut vous accompagner dans sa construction.

Quels résultats ont-ils produit ?

► Les résultats vous diront beaucoup sur la façon dont ces mesures ont été produites : le timing était-il le meilleur ? Une méthode rigoureuse a-t-elle été appliquée pour éviter tout biais de réponse ou d'interprétation des résultats ? Ces questions doivent être abordées en groupe et servir à la construction de nouvelles mesures fiables et pertinentes.

Quels aspects précis du travail peuvent être mesurer strictement (fréquence, taux, nombre, pourcentage, temps etc.) ?

- Rassemblez les indicateurs quantitatifs à votre disposition par métier/fonction pour les présenter au groupe pilote
- Discutez en groupe des tâches facilement mesurables strictement (comptage de mails, fiche d'évaluation du temps pour certaines tâches etc.)
- Mettez en place la mesure de ces tâches spécifiques seulement si cela est utile à l'analyse de la charge de travail.

La libre expression de chaque membre du groupe pilote doit être garantie par l'organisation de débats, d'exercices de retours d'expérience, de mise en situations qui viendront enrichir un modèle (ou référentiel) d'analyse. Ces différents moyens permettront au groupe de s'adjuger des indicateurs d'évaluation et outils adéquats (échelle de bien-être, taux de satisfaction, niveau de stress ressenti etc...), pour répondre aux questions « **quoi évaluer ?** » et « **comment l'évaluer ?** ».

Nous savons aujourd'hui qu'il n'existe pas qu'une dimension de la charge de travail. Ce sont tous les décalages observés entre **trois dimensions distinctes** qui vont amener le groupe pilote à la construction d'actions de régulation.

Afin d'effectuer une recherche et une analyse des différents facteurs de la charge de travail, le groupe devra s'entendre sur la définition des différentes formes de charge de travail :

► **La charge de travail prescrite :** ce qui est appréciable par la hiérarchie, les attendus du travail, les objectifs, la fiche de poste, le planning etc.

► **La charge de travail réelle :** ce qui est produit en plus du travail prescrit mais non-formalisé (la gestion des relations professionnelles, les imprévus, les interruptions dans le travail, parfois le reporting etc.), ce sont toutes les actions en « angle mort » de la hiérarchie.

► **La charge de travail vécue :** c'est le « coût » individuel pour effectuer une activité, les ressources mentales, le ressenti, l'historique, les limites personnelles etc.



Pour ce faire, **un de nos experts peut accompagner le groupe pilote** à la sensibilisation et l'information concernant la question de la charge de travail. Le groupe pourra dès lors s'entendre sur un modèle d'analyse. **Le plus souvent celui-ci regroupe trois axes :**

1 Les données récoltées issues des entretiens individuels et questionnaires pour chacune des trois dimensions, par type de poste/population au sein de l'entreprise.

2 Les contraintes identifiées par les répondants concernant chacune des trois dimensions, ainsi que les ressources permettant la mise en place d'actions de régulations.

3 Les opportunités d'une régulation de la charge de travail pour l'entreprise d'une part, et pour les salariés d'autre part. Ce modèle permettra au groupe pilote d'apprécier la charge de travail dans toute sa complexité, tenant compte de son caractère muable, évolutif et subjectif.

Cette étape permettra de mettre en exergue plusieurs points :

- Une représentation précise et complète de l'environnement de travail : l'organisation structurelle du travail, les ressources matérielles, humaines, techniques...
- Un mapping des processus de travail et de communication
- Le niveau d'information, de compétence, de qualification des personnes.



Vous souhaitez être contacté par un de nos experts ?



03

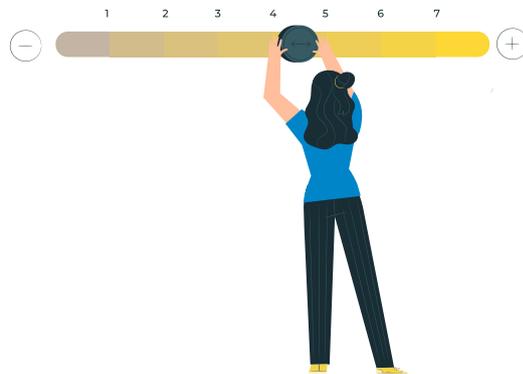
ÉTAPE 3

La mise en œuvre

La mise en œuvre

Le déploiement du ou des référentiels auprès des publics concernés. Les résultats doivent pouvoir être traités par ordre de priorité, en identifiant les dysfonctionnements redondants les plus représentés. **Une représentation graphique de certains indicateurs peut être opportune pour une meilleure lisibilité du groupe pilote.**

Avec les résultats obtenus et l'aide d'un ou de nos experts, le groupe pilote pourra se réunir dans de nouveaux temps de travail pour construire et décider des actions de régulation à mettre en place auprès des publics/services concernés. Celles-ci doivent pouvoir prendre en compte les ressources disponibles (moyens humains, temps, matériel, compétences, formation...) de manière à assurer leur succès. L'identification d'un manque de ressource pour mettre en place une action de régulation spécifique impliquera en amont une réflexion pour « libérer » les ressources nécessaires avant d'engager ladite action de régulation.



Le management de proximité (chefs d'équipe par exemple) **joue un rôle clé** dans l'animation des actions de régulation au quotidien. Il faut donner une place importante à la formation de ces acteurs pour ne pas les mettre en difficulté d'une part, et pour fluidifier les alertes remontées par ces derniers d'éventuels dysfonctionnements.

Agir sur la charge de travail n'est pas agir une fois pour toute, c'est une démarche qui doit se poursuivre dans le temps, c'est de l'amélioration continue !



**Vous souhaitez être
contacté par un de nos experts ?**



Avez-vous mis en place un plan de communication à l'attention des collaborateurs sur la finalité d'un tel groupe pilote au sein de l'entreprise ?

- ▶ Appuyez-vous sur des « ambassadeurs » pour diffuser les informations : représentants du personnel, managers, opérationnels etc. Il est impératif que ces derniers soient à l'aise pour décrire et défendre ce projet
- ▶ Recherchez la transparence, l'honnêteté ; les collaborateurs doivent pouvoir dépasser leurs craintes et être rassurés sur la finalité
- ▶ Décrivez avec précision les objectifs poursuivis

Quelles sont les actions de régulation de la charge de travail déjà expérimentées ?

- ▶ Identifiez-en les limites : pour quelles raisons n'auraient-elles pas fonctionné ? Formalisez les limites par écrit. Un accompagnement par Qualisocial pourra vous y aider

La charge de travail est-elle inscrite au DUERP ?

- ▶ Faisant partie intégrante des actions de prévention des risques psychosociaux, la régulation de la charge de travail doit s'inscrire dans une pérennisation et être évaluée dans le temps.



Selon le nombre de personnes concernées par d'éventuelles actions de régulation, il peut être prudent et judicieux d'établir un groupe-test par métier/service de l'ordre de 20-30% des effectifs. C'est un moyen intéressant de tester une modification du travail sans pour autant risquer l'échec avec l'intégralité de l'effectif concerné, surtout lorsqu'il s'agit d'actions de régulations particulièrement complexes.

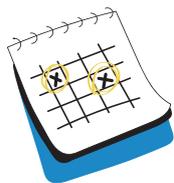
Pour assurer la pérennisation des actions, le groupe pilote doit continuer de se rassembler régulièrement après la formalisation de la stratégie d'action de régulation de la charge de travail : amender régulièrement les différents modèles d'analyse construits pour rester toujours « fidèle » à la réalité – l'environnement de travail étant, nous l'avons dit, fluctuant et évolutif.



**Vous souhaitez être
contacté par un de nos experts ?**



Conclusion



Les différentes étapes du projet et livrables engagés par le groupe pilote doivent être arrêtés dans un **rétroplanning**.

La prise en compte de l'opinion des salariés vis-à-vis des actions mises en place est élément clé du succès de ces actions. Leur implication dans la recherche de solutions adaptées doit être systématique.

La vie d'une entreprise est jalonnée d'événements, de phases plus propices que d'autres au démarrage d'un projet de régulation de la charge de travail. **Mal le choisir c'est compromettre les chances de réussite du projet.** Il est important de choisir le moment opportun pour le faire.

Enfin, **la valorisation** est un point important pour conserver l'implication de tous les acteurs. Cela passe par des espaces et temps d'information réguliers et transparents, la formation ou la désignation d'« ambassadeurs », la création de canaux de remontées d'éventuelles difficultés rencontrées dans les actions de régulation de la charge de travail mises en place et pouvoir ajuster ces actions rapidement.





La mission de Qualisocial est d'aider les entreprises à faciliter les relations humaines dans un monde de plus en plus complexe.

Spécialistes des questions de l'engagement, du bien-être et de la santé mentale au travail depuis 2003, nous concevons pour chaque situation une solution sur-mesure, agile et respectueuse de l'ensemble des parties prenantes.

Avec pragmatisme, rigueur scientifique et culture du résultat, nous agissons pour la prévention des risques psychosociaux, l'amélioration de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail et l'accompagnement au changement.

L'humain est le futur. Prenons-en soin.

+33 (0)6 21 15 49 87
nmouton@qualisocial.com
www.qualisocial.com

