

Synthèse de la Matinale RPS QVT du 06 – 18 octobre 2019

« L'évaluation et la régulation de la charge de travail ».

La Matinale a été organisée autour de deux interventions complémentaires sur la thématique de la charge de travail.

« La Charge de travail - Pour une approche renouvelée du droit de la santé au travail »,

Luc de MONTVALON, Docteur en droit privé, enseignant à l'Institut National Universitaire Champollion à Albi.

Introduction

Cette première intervention est centrée autour de la problématique suivante : « En quoi le recours à la notion de charge de travail en droit du travail pourrait-il contribuer à améliorer la protection de la santé des travailleurs salariés ? ».

L'intervenant présente d'abord le modèle actuel de la charge de travail – le modèle dynamique / interactionniste, où différents facteurs doivent être pris en compte (le prescrit, le réel et le ressenti).

Puis, il propose une définition, qui pourrait constituer une base pour l'approche juridique: « La charge de travail est déterminée par la mise en concurrence des contraintes induites par le travail et des ressources à la disposition de ceux qui l'exécutent ».

I – La protection de la santé du salarié contre une charge de travail excessive

L'intervenant interroge l'assimilation entre la « charge de travail » et le « temps de travail », et les régulations historiques de la charge par la limitation de la durée du travail. Aujourd'hui, cette modalité de régulation présente des limites, liés aux mutations du travail, à la flexibilisation du droit de la durée du travail et à l'individualisation du droit de la durée du travail (même si la notion du temps est encore centrale en droit du travail, car elle détermine le salaire, le droit à la formation, etc.).

L'intervenant présente des exemples, en droit du travail, de la prise en compte de la charge de travail :

- Code du Travail : mécanismes de forfait jours, exigence légale d'une charge de travail raisonnable.
- Conventions collectives : mécanismes assurant le suivi de la charge de travail.
- Jurisprudence de la Cour de Cassation : charge de travail excessive permettant de démontrer que le temps de travail a été important dans un contentieux lié à la rémunération ; charge de travail prise en compte comme un élément permettant de déceler des RPS / harcèlement...

Il indique que la Partie IV du Code du Travail ne parle pas de charge du travail, donc cette notion n'est pas explicitement liée à la prévention. Mais il remarque l'existence d'une obligation implicite de prévention de la surcharge, car des risques pour la santé physique et mentale, liés à cette dernière, existent.

II- La promotion de la santé du salarié par l'exigence d'une charge de travail raisonnable

Dans la deuxième partie de son intervention, l'intervenant présente sa recherche d'une définition permettant l'action sur les aspects négatifs mais également positifs du travail – il s'agit de la définition de la charge de travail raisonnable : « La charge de travail doit être considérée comme raisonnable dès lors que le salarié dispose des ressources, individuelles et collectives, personnelles et organisationnelles, adéquates au regard des contraintes induites par son travail ».

Cette définition ouvre sur des pistes d'action concrètes :

- Faire de l'exigence d'une charge de travail raisonnable un principe général de prévention (art. L. 4121-2 du CdT).
- Faire de la « charge de travail raisonnable » un levier de la QVT – en intégrant cette notion comme un item de négociation. Au niveau de l'entreprise, on pourrait, par exemple, mieux identifier les contraintes et les ressources qui relèvent de l'organisation du travail, à partir de la mise en place d'espaces de discussion.

Cette deuxième piste permettrait, par ailleurs, de transformer les pratiques actuellement décevantes de la QVT, car sans lien avec le travail – par exemple : les pratiques de « compensation » de la mauvaise qualité de vie au travail par des mesures qui concernent la qualité de vie hors travail (service de lavage de voiture, de pressing...).

Les Questions / Réponses

Un premier groupe de questions a porté sur les accords collectifs.

L'intervenant a-t-il analysé des accords collectifs sur la charge de travail ?

Sur le contenu même des accords, une remarque porte sur le fait que très souvent on est « en dehors du travail ou on tourne autour du travail » - comme, par exemple, lorsqu'on traite de la question de la « déconnexion » - peu d'accords / négociations prennent en compte l'écart travail prescrit – travail réel. Les participants s'interrogent sur comment le droit du travail pourrait permettre d'aller sur la question de l'équilibre ressources – contraintes.

L'intervenant donne l'exemple de l'Accord Orange de 2014, fruit d'un travail avec l'ANACT qui, selon lui, est celui qui répond le mieux aux problématiques de la charge de travail, avec la prise en compte de la charge de façon globale et en amont de la réalisation du travail. Il indique que, dans le cadre des accords, c'est la négociation même qui est en elle-même importante – se mettre autour de la table et en parler. Pour « ne plus tourner autour du travail », il évoque la piste présentée lors de son intervention, concernant la charge de travail comme un item de négociation de la QVT, qui permettrait d'améliorer les accords qui, aujourd'hui, tournent encore beaucoup autour de questions d'« égalité » et de « conciliation vie travail / hors travail ».

Un deuxième groupe de questions a porté sur ce qui pourrait favoriser le fait que les entreprises mènent ce type de réflexion sur le travail, et notamment pour les TPE.

L'intervenant répond à partir de son point de vue de juriste. Pour lui, il est important d'associer la nouvelle définition à la QVT. Faire rentrer la notion de charge de travail dans une approche plus positive – on réfléchit sur la charge pour améliorer la QVT et la performance des entreprises. Il indique que des matinales de ce type ont aussi un rôle de « changement de culture » de façon globale.

Il remarque qu'en droit du travail « on est paralysé lorsqu'on parle des TPE. Le droit du travail n'est pas adapté aux TPE. Mais, il ne pense pas qu'il faille instaurer des règles rigides dans le Code du Travail par rapport à la charge de travail. Il considère importante l'implication du chef d'entreprise dans la compréhension des contraintes auxquelles les travailleurs font face, d'où l'importance de discuter du travail, de comprendre les implications, pour les salariés, des objectifs qu'il fixe.

Un participant a souhaité savoir quelle méthode pourrait être recommandée pour évaluer la charge de travail.

Un débat s'en est suivi. L'intervenant a précisé qu'avant d'évaluer, il faut d'abord se poser la question de comment le travail est réalisé. La DIRECCTE a évoqué également la possibilité de passer par l'entretien annuel individuel – on pourrait intégrer une question sur la charge de travail – mais avec cette piste, on reste encore « sur l'individuel et dans l'identification des problèmes ».

« Analyser pour réguler la charge de travail : Cas de la DIRECCTE PACA »

Philippe SOTTY, Conseiller de Prévention - Santé, Sécurité, Conditions de Travail des agents à la DIRECCTE PACA.

Introduction

L'intervenant présente une démarche centrée sur la charge de travail, mise en place au sein de l'Unité Régionale de la DIRECCTE PACA en 2018, avec l'appui d'un prestataire externe.

Cette deuxième intervention permet de faire le lien avec les pistes d'action concrètes, évoquées lors de la présentation de Luc de Montvalon, dans la mesure où l'intervention sur la charge de travail s'inscrit dans une démarche de QVT globale, lancée en 2017 au sein de l'UR de la DIRECCTE.

I – Présentation de la démarche mise en place

La démarche s'est déroulée en deux phases.

1^{ère} Phase – Diagnostic

Le diagnostic a été réalisé dans deux services, et s'est appuyé sur les principes de l'ANACT pour l'évaluation de la charge de travail (cf. document « 10 questions sur... la charge de travail », qui préconise la prise en compte du travail prescrit, réel et ressenti).

Basé sur une approche participative et reposant sur des échanges de pratiques professionnelles, le diagnostic a été réalisé à partir de l'utilisation de méthodes telles que la réalisation d'observations, les entretiens situés, et notamment la réalisation de réunions de travail).

2^{ème} Phase – Formation par l'action

L'objectif de cette phase était de construire l'autonomie de la DIRECCTE. Le prestataire devrait être en capacité de les mettre en autonomie et aussi de construire des outils adaptés à leurs besoins. Un groupe expert interne a été composé de personnes volontaires. Ce groupe a accompagné la réalisation du diagnostic dans un 3^{ème} service.

II – Retour d'expérience

Remarques sur les principes de la démarche :

Sur l'importance de l'utilisation du document de l'ANACT, l'intervenant a indiqué que le document n'est pas très précis en termes de méthode, mais présente une bonne approche de la notion de charge de travail.

A propos des méthodes, l'intervenant revient sur un sujet déjà évoqué lors de la première intervention, et qui est ressorti lors de la mise en place de ma démarche : « La charge de travail ne se mesure pas » - il précise qu'au sein de son établissement, il y avait le « fantasme » des managers, qui souhaitaient avoir des outils, des « tableaux ».

Sur la démarche participative, l'intervenant remarque le volontarisme fort du CHSCT et le souhait de faire participer les agents. Cependant, il y a aussi eu des difficultés. La première question posée par les agents était « *pour me faire réfléchir sur ma charge de travail – combien de temps ça va me prendre* ».

Les échanges de pratiques professionnelles ont été appréciés des participants.

Remarques sur les objectifs

Sur l'objectif « mieux prendre en compte la charge de travail des agents qui ne consacrent pas 100% de leur temps à leur activité professionnelle », il s'agissait aussi de prendre en compte les personnes ayant des mandats (membres CE / CHSCT, délégués syndicaux...).

Remarques sur les effets attendus

Trouver un « équilibre entre nos missions et nos moyens » - par rapport à cet effet attendu, l'exemple ci-après illustre les différentes représentations préexistantes :

- Les agents et les N+1 considèrent que les missions sont légitimes, mais que les moyens sont insuffisants pour bien les accomplir.

- Les N+2 et N+3 disent « augmenter les moyens, je ne sais pas, mais je peux travailler sur les missions »
- Les agents – en général, pour bien accomplir leurs missions, « se rajoutent des tâches ».
- Le N+2 dit « si on enlève cette tâche, tu auras du temps pour la mission ».

Ces représentations pouvaient constituer des difficultés lors du dialogue – d'où l'intérêt d'aborder la question de la charge de travail à partir des échanges sur les pratiques professionnelles.

Point sur les outils et méthodes

L'intervenant a comparé les différentes méthodes, afin de mettre en avant l'intérêt des échanges sur les pratiques professionnelles :

- Questionnaire – lorsqu'on remplit un questionnaire, on dit que la « qualité du travail se dégrade »
- Réunions – lorsqu'on interpelle le personnel en réunion – personne ne parle – « tout va bien ».
- Echanges sur les pratiques professionnelles – une méthode qui peut favoriser la régulation collective de la charge de travail. « Une méthode dont on parle beaucoup, mais on en fait assez peu ».

Les Questions / Réponses

Un participant, membre d'un CSE, s'interroge sur comment ils ont procédé pour aborder la question de la charge de travail « lorsqu'on prend un mandat d'élu ».

L'intervenant a remarqué que c'était un enjeu important du dialogue social. Il illustre une des questions traitées : si on dit qu'un mandat est 20% du temps de travail, pour quelqu'un qui est à temps plein – quelle différence entre un élu et une personne qui est à temps partiel à 80% ? Une première piste mise en place a été de demander aux responsables départementaux de rencontrer les IRP et d'ouvrir un dialogue sur la construction d'une régulation de la charge de travail. Vis-à-vis des IRP, c'était un premier pas : « l'entité sait que j'ai du temps à consacrer à mon mandat et sait comment cela impacte mon travail ».

La question des méthodologies permettant aborder « l'évaluation de la charge de travail » a encore fait débat.

L'intervenant a précisé que certains collègues et chefs de service leur reprochaient de ne pas « faire du quantitatif ». Pour ceux qui s'étaient engagés dans la démarche, c'était clair : « Ces outils (de type quantitatif), ce n'était pas ce qu'on voulait. Nous avons pris le parti de passer par l'analyse des pratiques pour se centrer sur la régulation effective de la charge ».

La Matinale a été organisée par le Comité RPS-QVT 06. Le comité réunit les partenaires sociaux du département et les institutions de prévention, sous l'égide des services du Ministère du Travail (DIRECCTE), pour œuvrer à la prévention des risques psychosociaux (PRS) et à la promotion de la qualité de vie au travail (QVT).

Animation : Marc Jourdan, consultant Cabinet Analusis.

Le Comité RPS-QVT 06 : UPE 06, UPA 06, UD CFE-CGC, UD FO, UD CGT, UD CFDT, UD CFTC, UD UNSA, Union Syndicale Solidaires, APST BTP, AMETRA 06, MSA Provence Azur, CMTI, CARSAT SE, ARACT PACA, AAPDS-SAF, SSIRCA, DIRECCTE PACA 06.

