



Prévention des Risques Psycho - Sociaux

Le Comité RPS QVT du 83 vous présente la

Web conférence

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

Vendredi 20 novembre de 9h à 10h30



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

Programme

- Ouverture : **Thierry Balazuc**, Secrétaire Général de l'UPV.
- **Luc de Montvalon**, Docteur en droit, enseignant-chercheur à l'Université de Bordeaux.
- Table ronde :
 - **Dominique Vray**, responsable de la prévention des risques professionnels à la Caisse d'Epargne Côte d'Azur.
 - **Remy Collot**, chef de l'entreprise RADEAU (Repas A Domicile et Autres Urgences).
- Conclusion : **Evelyne Villadomat**, Directrice Adjointe, DIRECCTE du Var.



Posez vos questions via le Chat

La charge de travail

Approche juridique

Luc de Montvalon

Docteur en droit

Enseignant-chercheur à l'Université de
Bordeaux



Introduction

La « charge » du travail

- Une charge longtemps évalué en fonction du temps passé au travail :
 - Naissance du droit du travail et RTT
 - Justifié par l'organisation scientifique du travail industriel
- Une approche inadaptée aux évolutions du travail
 - Flexibilité, individualisation du travail...
 - « Pénibilité », « harcèlement », « *burn-out* », « charge de travail »

La charge de travail

- Absence de définition juridique de la charge de travail
- Différentes approches :
 - 1. La charge de travail est un effort à réaliser : mobilisation de ressources
 - 2. La charge de travail est un coût : conséquences physiques ou mentales de la mobilisation de ressources
- Développement de modèles pour mesurer ou évaluer la charge de travail (l'effort ou ses conséquences).

La charge de travail

- Modèle dynamique/interactionniste

Charge de travail prescrite	« Système de contraintes » qui s'impose au salarié (objectifs et procédures prescrites) + outils et ressources pour réaliser le travail
Charge de travail réelle	Rend compte de l'écart entre le prescrit et le réel = mobilisation du travailleur ; stratégies et efforts déployés pour atteindre les objectifs
Charge de travail ressentie	Perception qu'une personne a de sa propre charge de travail (sens au travail, reconnaissance, jugement de beauté/d'utilité...)

Définition

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.


La charge de travail

- Trois remarques sur ce modèle :
 1. Les contraintes ne suffisent pas à évaluer la charge de travail car elles sont supportées différemment en fonction des ressources à disposition
 2. La charge de travail est un *descripteur global et synthétique* de l'activité et non un synonyme de durée ou de quantité de travail
 3. Ce modèle permet de dépasser une approche figée pour pouvoir agir directement sur les dysfonctionnements organisationnels qui influencent négativement la charge de travail.

	Contraintes	Ressources
Charge prescrite	Procédures prescrites Objectifs (quantitatifs et qualitatifs) Organisation du travail, délais, durée du travail...	Outils de travail Procédures prescrites Effectifs de l'entreprise Temps disponible Expertise à disposition...
Charge réelle	Perturbations dans le travail - interruptions, injonctions contradictoires, tâches simultanées, travail en attente...	Répartition du travail Possibilités de coopération Autonomie ; expérience Formation, développement des compétences...
Charge ressentie	Mauvaises relations interpersonnelles Manque de reconnaissance Perte de sens au travail Activité empêchée...	Reconnaissance matérielle et symbolique Réalisation d'un travail de qualité Intérêt du travail...

Problématique

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 ?



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

Charge de travail et Code du travail

- Régulation de la charge de travail dans le cadre d'une convention de forfait en jours
 - Garde-fou contre la mise à l'écart du droit commun de la durée du travail
 - Exigence jurisprudentielle (2011) puis légale (2016) d'une charge de travail raisonnable
- Quelles garanties pour une charge de travail raisonnable ? Quelques exemples d'accords suffisants/insuffisants pour la Cour de cassation :

Accords insuffisants	Accords suffisants
Simple rappel de l'obligation de respecter les durées minimales de repos Cass. soc., 31 janv. 2012, n° 10-19.807	Système auto-déclaratif des jours travaillés, Suivi de la charge de travail par la hiérarchie
Suivi assuré par un simple entretien trimestriel Cass. soc., 24 avr. 2013, n° 11-28.398	Réaction en cas de surcharge Respect des durées minimales de repos Cass. soc., 17 déc. 2014, n° 13-22.890
Un entretien annuel et une limite de cinq jours de travail par semaine Cass. soc., 4 févr. 2015, n° 13-20.891	Existence de mesures permettant « à l'employeur de remédier en temps utile à une charge de travail éventuellement incompatible avec une durée
Un entretien annuel accompagné d'un suivi déclaratif des jours de travail Cass. soc. 6 nov. 2019, n° 18-19.752	raisonnable » Cass. soc., 17 janv. 2018, n° 16-15.124

Charge de travail et Code du travail

- Quels sont les enjeux de la régulation de la charge de travail pour qu'elle soit raisonnable ?
 - Assurer un suivi régulier de l'activité des salariés dont la durée du travail n'est plus mesurée
 - Garantir par un autre moyen qu'un décompte horaire que la durée du travail n'est pas excessive
 - Permettre à l'employeur de « réagir en temps utile » à une situation de surcharge (l'objectif n'est plus de prévenir mais de réagir, de corriger).

Charge de travail et Code du travail

- Charge de travail et télétravail
 - Le télétravail régulier doit être mis en place par un accord collectif ou par une charte
 - L'accord ou la charte envisage des modalités de décompte de la durée du travail **ou de régulation de la charge de travail**
 - Le télétravailleur reste soumis au droit commun de la durée du travail : la régulation de la charge de travail de travail permet, en l'absence de décompte, de considérer que la durée du travail n'est pas excessive.

Charge de travail et contentieux

- Les utilisations de la charge de travail sont plus variées dans la jurisprudence de la Cour de cassation :
 - Indice d'heures supplémentaires
 - Indice d'un harcèlement moral ou facteur de risques psychosociaux
 - Droit disciplinaire : une charge de travail très importante peut expliquer une faute et atténuer sa gravité.

Charge de travail et contentieux

- La charge de travail est souvent invoquée devant les juges du fond (CPH et cours d'appel) :
 - Un élément de fait permettant l'application de la règle de droit
 - Problème : chaque partie a sa propre définition de la charge de travail
 - Le recours à la « charge de travail » devant un juge sert à désigner ce qui ne va pas au travail : pénibilité, rémunération insuffisante, quantité et durée du travail, relations interpersonnelles...

Charge de travail et obligation de sécurité

- Obligation de mettre en place une politique de prévention des risques professionnelle conforme aux art. L. 4121-1 et s. du Code du travail.
- Risques professionnels liés à la surcharge de travail :
 - Santé physique : douleurs, TMS...
 - Santé mentale : RPS, addictions, troubles du sommeil...
- **Existence d'une obligation implicite de prévention de la surcharge de travail.**

Obligation de sécurité et charge de travail

- Application de l'obligation de sécurité à la surcharge de travail :
 - « Adaptation du travail à l'homme »
 - Prise en compte des effets sur la charge de travail des décisions de gestion de l'employeur
- Une prévention insuffisante en pratique :
 - Vision quantitative, liée à la durée/quantité de travail
 - Champ d'application restreint (salariés autonomes)
- Droit positif insuffisant : quelle(s) piste(s) d'amélioration ?



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

Définition de la charge de travail raisonnable

- Charge de travail raisonnable
 - Écarter l'idée d'un seuil d'acceptabilité du travail
 - Rechercher une définition permettant l'action sur les aspects négatifs mais également positifs du travail
- Le raisonnable, standard juridique
 - Laisse une marge d'appréciation et d'adaptation au juge et au praticien
 - La règle est indissociable du contexte auquel il s'applique.

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 :
 - Définition souple, aisément déclinable dans les différents secteurs d'activité et les entreprises
 - Vision orientée vers l'amélioration des conditions de travail, la promotion de la santé par le travail.

Charge de travail raisonnable et qualité de vie au travail

- Deux notions connexes
 - QVT : des mesures organisationnelles « permettant de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise ».
 - L'atteinte de cet objectif (protection de la santé et amélioration des conditions de travail) passe par une régulation de la charge de travail des salariés.

Charge de travail raisonnable et qualité de vie au travail

- Limites actuelles des démarches QVT
 - Portée normative limitée
 - Nombreux accords collectifs peu satisfaisants
- La charge de travail raisonnable, levier de QVT
 - Charge de travail, **révélateur** de la QVT
 - Charge de travail raisonnable, **condition** de la QVT
 - Exemple : qualité du travail et activité empêchée
 - Une charge de travail raisonnable permet de réaliser un travail de qualité ; la réalisation d'un travail de qualité est un facteur de QVT .

La charge de travail saisie par les acteurs

- Nécessité d'une approche systémique intégrant **l'ensemble des acteurs**

Acteurs institutionnels	Médecin du travail (fonction préventive) Inspecteur du travail (application de la norme) Acteurs étatiques (ANACT/ARACT, INRS...)
Acteurs de l'entreprise	Employeur (responsable de la démarche) Managers (formation/responsabilisation) Salariés (espaces de discussion, alerte...)
Dialogue social	Comité social et économique (consultation sur les décisions de gestion, alerte, expertise...) Négociation collective à tous les niveaux (interprofessionnel, branche, entreprise...)

La charge de travail saisie par les acteurs

- La régulation doit être **collective** :
 - Ne pas se limiter à des corrections individuelles
 - Rechercher et corriger les dysfonctionnements organisationnels
 - Anticiper les effets des décisions de gestion : transfert de charge, actions de formation nécessaires, etc.
 - Une fois cette régulation collective effectuée, on peut envisager une régulation individuelle (prescription des objectifs, évaluation individuelle).

La charge de travail saisie par les acteurs

- Recours au dialogue social pour adapter les mesures de régulation aux réalités du travail
- Négociation nationale et interprofessionnelle
 - Potentiel limité : définition et présentation de la notion, injonction de négocier au niveau inférieur...
- Négociation de branche
 - Identification des contraintes et ressources propres à la branche
 - Référentiel partagé, « boîte à outils »...

La charge de travail saisie par les acteurs

- Négociation d'entreprise
 - Appréciation de l'écart entre prescrit et réel
 - Mécanismes de régulations adaptés aux réalités des situations de travail
 - Nécessité d'un diagnostic et d'un dialogue préalable à la mise en œuvre d'une politique efficace de régulation de la charge de travail (pas de solutions préconçues).

La charge de travail saisie par les acteurs

- Exemples de mesures de régulation :
 - Réunions d'équipe ou renforcement des effectifs (répartition collective de la charge)
 - Dispositifs d'alerte, questionnaires, espaces de discussion (expression des salariés)
 - Refonte des méthodes d'évaluation (comprendre **pourquoi** les objectifs n'ont pas été atteints)
 - Autonomie et maîtrise du temps de travail, télétravail, temps partiel choisi
 - Droit à la déconnexion
 - Etc. (liste non exhaustive, à adapter au contexte).

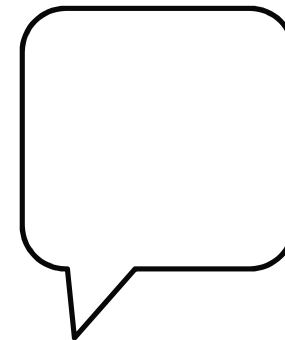
La charge de travail saisie par les acteurs

- Un exemple actuel : charge de travail & télétravail
 - Adaptation des contraintes de travail
 - Adapter la prescription des objectifs (éviter la surcharge comme la sous-charge)
 - Prévenir la surcharge informationnelle (limiter les visios, appels, mails ; droit à la déconnexion)
 - Evaluer les contraintes sociales liées à l'isolement (télétravail pendulaire lorsque cela est possible).

La charge de travail saisie par les acteurs

- Un exemple actuel : charge de travail & télétravail
 - Octroi des ressources nécessaires au télétravailleur
 - Ressources matérielles (ordinateur, connexion, téléphone, logiciels... mais aussi adaptation du lieu de travail)
 - Formation et compétences (maîtrise des outils informatiques)
 - Ressources sociales : feedback, reconnaissance, circulation de l'information, possibilités de coopération et d'échanges entre les salariés.

Merci pour votre attention



Questions, échanges

Table ronde : « L'évaluation et la régulation de la charge de travail »

- **Dominique Vray**, responsable de la prévention des risques professionnels à la Caisse d'Épargne Côte d'Azur.
- **Remy Collot**, chef de l'entreprise RADEAU (Repas A Domicile et Autres Urgences).

Témoigneront de leurs expériences et présenteront les actions mises en place au sein de leurs entreprises

Pourriez-vous nous présenter votre entreprise et nous expliquer l'intérêt d'appréhender la question de l'évaluation et de la régulation de la charge de travail ?

RÉUSSIR
ensemble
AU SERVICE
DE NOS clients

La charge de travail

la comprendre, la gérer, la réguler

Webconférence du 20/11/2020 – Comité RPS QVT du VAR

 CAISSE D'ÉPARGNE
CÔTE D'AZUR



LA CAISSE D'ÉPARGNE CÔTE D'AZUR

Une banque coopérative régionale proche de ses 700 000 clients et de ses 1656 salariés.

Un acteur économique central sur la Côte d'Azur à travers les solutions de financement apportées aux particuliers, mais aussi une banque au service du territoire avec l'accompagnement des entreprises notamment au travers de filières spécialisées : immobilier, viticulture, nautisme, parfumerie...

Quelques chiffres :

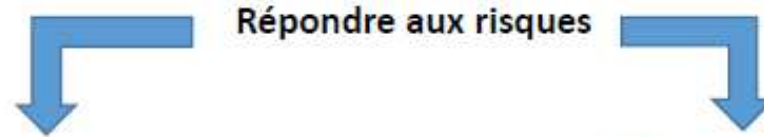
- En 2019, 6,58% de travailleurs handicapés, 410 embauches dont 55 % de jeunes, 174 stagiaires et 94 alternants, avec un index égalité femmes-hommes de 98/100.
- 149 points de contact
- 132 agences
- 8 centres d'affaires
- 5 banques privées
- 1 banque privée du dirigeant
- 2 centres habitat
- 1 e-agence





L'intérêt pour l'entreprise d'appréhender la question de l'évaluation et de la régulation de la charge de travail

Une approche préventive pour agir positivement sur la charge de travail et contribuer à l'amélioration des conditions de travail et à la performance de l'entreprise.



Pour les salariés

Risques Psycho-Sociaux, Troubles Musculo-Squelettiques, fatigue, augmentation du risque d'accident,...

Avec un possible impact négatif sur la participation aux formations, aux temps collectifs, à l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle, aux relations sociales...

Pour la performance de l'entreprise

Absentéisme, perte de motivation, désengagement, sentiment de non-qualité de son travail, d'injustice...

Avec un possible impact négatif sur la qualité, la satisfaction des clients, le turn-over, les incivilités, l'image de l'entreprise...



La charge de travail du p'tit pat'on!



Rémy COLLOT

Tout à commencé en 1999.



Et 1 et 2 et...



Les joies des salariés!



Comment avez-vous procédé pour évaluer et réguler la charge de travail ? Avec quels effets pour les salariés ?



Le cadre méthodologique : évaluer la charge de travail plutôt que la mesurer

Une méthode élaborée avec l'appui de l'ARACT Occitanie (T. PRADERE et E. ALBERT) autour de la rencontre entre ceux qui définissent et prescrivent le travail et ceux qui le réalisent pour identifier des difficultés ou de possibles difficultés avant qu'elles ne deviennent un problème pour le salarié et pour l'entreprise :

1. Structurer la démarche

- Collecter des données et des indicateurs
- Mettre en place un comité de pilotage paritaire, pluridisciplinaire (CARSAT, Inspection du Travail, Médecins du travail) présidé par un membre du Directoire.
- Définir le périmètre, la démarche et la méthodologie.
- Repérer et associer les acteurs « contributeurs » à la démarche (pilote de projet, acteurs pour définir/réguler la charge de travail et faire des propositions, acteurs qui vont étudier la faisabilité du plan d'actions...).
- Communiquer sur la démarche.

2. **Elaborer un diagnostic** (observations, groupes de travail, entretiens individuels et/ou collectifs).

3. **Définir un plan d'actions** en identifiant les actions d'amélioration possible.

4. **Mettre en œuvre le plan d'actions** avec un suivi et un pilotage régulier par le comité de pilotage.

5. **Evaluer le plan d'actions** et définir de nouveaux axes de travail si besoin.





L'évaluation du plan d'actions a permis de pointer des avancées importantes

- La perception d'un effort significatif de l'entreprise pour s'emparer du sujet avec une implication forte des dirigeants.
 - Un soutien de la direction très apprécié par les managers, notamment pour aider à résoudre les difficultés du quotidien (absentéisme de dernière minute, ...).
 - L'amélioration de certains outils, d'environnements de travail (ergonomie des postes, des espaces de travail...), de matériels...
 - L'externalisation de certaines tâches « énergivores ».
 - L'organisation des temps de réunion et de leur contenu.
 - L'adaptation de certaines formations : gestion des incivilités, nouveaux salariés, ...
 - La discussion des questions de travail des salariés avec leurs managers.
- .../...





Les points forts de la démarche

- Une phase d'appropriation de la démarche et des méthodologies.
- Un projet reposant sur un socle paritaire, pluridisciplinaire, partant d'une analyse terrain et impliquant les directions et les dirigeants de l'entreprise.
- L'implication forte de la Direction générale : en COPIL, lors des communications et de la mobilisation des salariés concernés par l'étude, l'élaboration du plan d'actions...
- L'implication du CHSCT (CSE) et son information régulière sur l'avancée du chantier.
- Une communication adaptée aux différents acteurs.
- Une approche large du concept de charge de travail (physique, mentale, vécue, ressentie, prescrite, ...).
- Un diagnostic large, mais opérationnel qui facilite la construction d'un plan d'actions.
- L'instruction du plan d'actions en Comité de Pilotage.
- L'évaluation de l'impact des actions qui débouche sur de nouveaux axes de travail.
- Un accompagnement par un organisme expérimenté www.occitanie.aract.fr



Des accompagnements et formations proposées par nos chambres consulaires et syndicat patronal



La gestion du temps



La fiche de poste



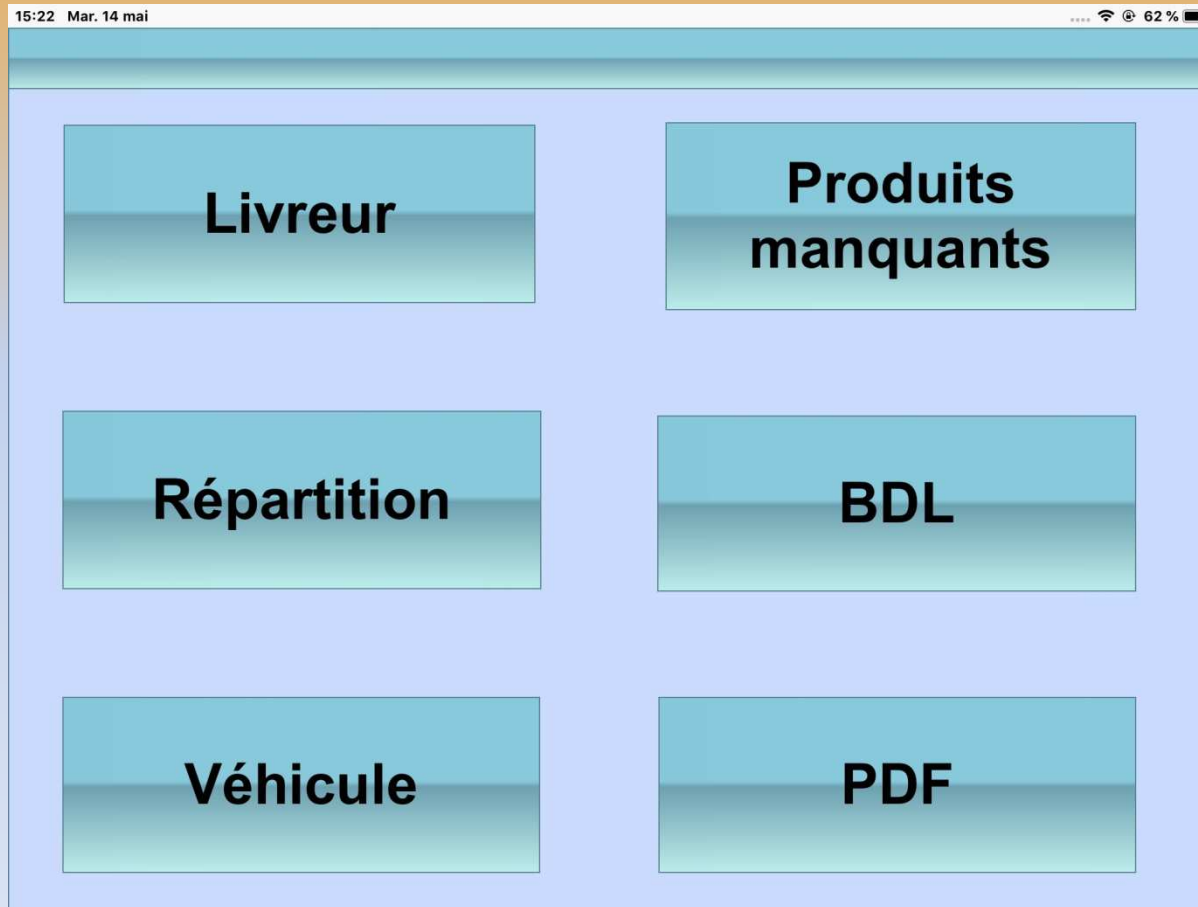
Participation à des groupes de travail



Un engagement sociale et solidaire



La digitalisation du service



Gestion du stress pour les salariés



Vivre le risque routier!



L'appui d'une assistante sociale



4 séances par salariés et par an chez l'ostéopathe



Des repas conviviaux trimestriels



On a pu fêter les 20 ans de RADEAU



La crise sanitaire à laquelle nous sommes confrontés cette année – a-t-elle eu un impact sur la charge de travail ? Les process et les outils mis en place sont-ils une ressource dans le contexte actuel ?



L'impact de la crise sanitaire actuelle sur la charge de travail

La crise sanitaire actuelle et ses conséquences : télétravail, confinement, limitation des relations sociales, suppression des temps conviviaux... et ses effets : éclatement des collectifs, bouleversements des pratiques managériales, augmentation des facteurs anxiogènes... conduit à « repenser » en profondeur le travail au niveau individuel et collectif, et demande aux salariés de modifier leurs pratiques, leurs attentes... l'impact de cette crise sanitaire sur la charge de travail est une réalité qui s'inscrit dans le DUERP et le PAPRI Pact.

L'évaluation de ce nouveau risque a conduit à la mise en place de plusieurs actions :

- Accompagnement des managers sur une nouvelle dimension de leur pratique.
- Mise en place de dispositifs à distance pour les RPS : soutien psychologique, soutien social, sensibilisation aux addictions...
- Développement de nouveaux outils de communication.
- Mise en place de nouvelles pratiques à travers de nouveaux outils pour créer du lien même à distance.
- Mise à disposition d'outils performants pour le télétravail et de formations adaptées à ces nouvelles formes de travail.

.../...





Je vous remercie de votre attention.



L'isolement pendant les protocoles sanitaires

La livraison "sans contact", comment ça marche



Le livreur dépose la commande sur votre paillasse (si vous avez un paillasse)



Il sonne ou toque à la porte, puis s'en va



Vous pouvez récupérer votre commande

Adaptation des formations aux mesures sanitaires



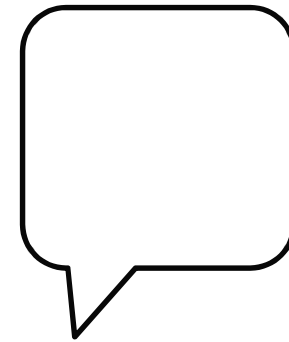
Prioriser les formations en période de confinement



Merci pour votre attention

Rémy COLLOT
remy.collot@radeau.fr

Merci pour votre attention



Questions, échanges

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

Conclusion

**Evelyne Villadomat, Directrice Adjointe,
DIRECCTE du Var.**

