

Livre blanc

L'ÉVALUATION ET L'OBJECTIVATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL

Mai 2016



PRÉAMBULE

La charge de travail est un concept qui était peu appréhendé jusqu'à récemment. Son essor est lié à plusieurs facteurs, dont notamment l'importance croissante attribuée aux impératifs de santé et sécurité au travail par le législateur et les partenaires sociaux.

De plus en plus présente dans les négociations professionnelles (Accord sur le stress du 2 juillet 2008, Accords Nationaux Interprofessionnels (ANI) du 19 juin 2013 sur la qualité de la vie au travail), la charge de travail est entrée dans le vocabulaire des instances représentatives du personnel (IRP) qui soulignent sa dimension pathogène, et contribuent à la relier aux risques psycho-sociaux (RPS). A contrario, les employeurs n'ont pas nécessairement élaboré de dispositif générique permettant de maîtriser ce concept et d'anticiper les risques qu'il induit.

Amenée à faire l'objet d'une régulation et de contrôles accrus, l'organisation de la charge de travail relève pourtant toujours dans son principe de la liberté de l'employeur.

Ces constats et apparentes contradictions illustrent la difficulté liée à la prise en compte et à l'appréhension de la charge de travail. Cette difficulté résulte entre autres de la relative subjectivité de cette notion. Ainsi, les études menées montrent par exemple que les salariés peuvent vivre des expériences radicalement différentes entre la charge de travail qui leur est prescrite par l'employeur (notion de devoir), la charge de travail qu'ils assument dans les faits (notion de faire) et la charge de travail telle qu'ils la vivent personnellement (notion de ressenti).

Chargés de manager la charge de travail au quotidien et pas seulement lors des projets de transformation, les managers et les RH ne perçoivent pas cette notion sous le même prisme ni avec la même acuité que les instances de représentation du personnel ou que les salariés. C'est sans doute l'une des raisons pour lesquelles les quelques projets initiés en ce sens par des entreprises restent marginaux et généralement peu volontaristes. Les entreprises se retrouvent, en effet, face à une problématique à plusieurs facettes, particulièrement complexe :

- La problématique de la définition générique de la notion : comment trouver, au sein de chaque entreprise, une définition de la charge de travail acceptable par tous et reflétant la réalité des conditions de travail dans cette entreprise ?
- La problématique de la différence de perception de cette notion par les salariés et l'employeur : comment tenir compte des différences de perception, visibles d'un individu à l'autre, au sujet de la charge de travail ?
- La problématique de la mesure de la notion : par quels outils mesurer de manière pertinente la charge de travail ? Et surtout, selon quels critères ?
- En 2014, le groupe Silamir et le cabinet Lusi Avocats créent l'Observatoire Opérationnel de la Charge de Travail (OOCT) et initient une démarche participative et transversale.

Cette démarche vise notamment à objectiver la notion de charge de travail, afin d'anticiper les difficultés RH et juridiques générées par cette notion.

Il s'agit également de rechercher dans la nécessité d'appréhender la charge de travail d'éventuelles opportunités d'améliorer la maîtrise de la gestion des équipes et de la performance opérationnelle de l'entreprise.

Dans cet esprit, l'objectif de l'OOCT est donc d'aider les entreprises à replacer la gestion de la charge de travail sur le terrain de la prise de décision managériale.

L'un des principaux enseignements de l'OOCT est la subordination de la mesure de la charge à celle, plus globale, de l'expérience. Pour les salariés travaillant en « mode projet », la mesure de l'expérience peut ainsi remplacer celle de la charge. Il s'agit de différencier, dans le « schéma narratif » de l'entreprise, la marche normale, pour laquelle l'expérience salarié dans sa globalité doit être privilégiée par rapport à la mesure stricte de la charge de travail, des transformations profondes, au cours desquelles l'analyse des transferts de charge doit plus particulièrement être étudiée.

SOMMAIRE

PRÉAMBULE

1. LES CHARGES DE TRAVAIL EN QUESTIONS

a. La charge de travail, objet juridique non identifié, objet social de plus en plus caractérisé

I) L'imprécision de la définition juridique de la charge de travail.....p 13 à 14

II) ...n'empêche pas les représentants des salariés de s'y référer de plus en plus fréquemment lors de négociations ou de conflits.....p 14 à 17

III) ...générant ainsi un mouvement de judiciarisation progressive de la notion.....p 17

b. De la charge de travail aux charges de travail, des perceptions multiples et contradictoires

I) La charge de travail prescrite : le « devoir » du salarié.....p 18 à 19

II) La charge de travail réelle : le « faire » du salarié.....p 19

III) La charge de travail vécue et subjective : le « ressenti » du salarié.....p 19 à 20

IV) Une tendance contemporaine à la psychologisation des problématiques organisationnelles telles que la charge de travail.....p 20 à 21

2. NOTRE DÉMARCHE : UN PROCESSUS PARTICIPATIF D'OBJECTIVATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL

a. Face à la dispersion des initiatives des entreprises, l'OOCT propose un cadre de réflexion et de dialogue

I) Silamir, expert de l'objectivation de la charge de travail en contextes complexes.....p 25 à 26

II) Le constat : la dispersion des initiatives des entreprises.....p 26

III) Une méthodologie rigoureuse.....p 26

b. Les conclusions de l'enquête menée par l'OOCT

I) Etat des lieux des pratiques d'évaluation et de suivi de la charge de travail.....p 27 à 28

II) Déploiement d'un pilote : évaluation et suivi de la charge de travail au jour le jour.....p 28 à 29

III) Panorama des initiatives déployées.....p 29 à 30

3. MANAGER LE TRAVAIL POUR UNE ORGANISATION PERFORMANTE : NOS PROPOSITIONS

a. L'analogie du risque chimique ou la nécessaire objectivisation de la charge de travail

b. La mesure de l'expérience salarié dans le cadre de la « marche normale » de l'entreprise

I) Le questionnaire NPS (Net Promoter Score) : un outil simple pour mesurer la satisfaction du salarié au travailp 37

II) L'entretien individuel récurrent et la nécessité de former les managers au management du travail.....p 37 à 38

III) Un diagnostic transversal notamment en cas d'alerte.....p 38 à 40

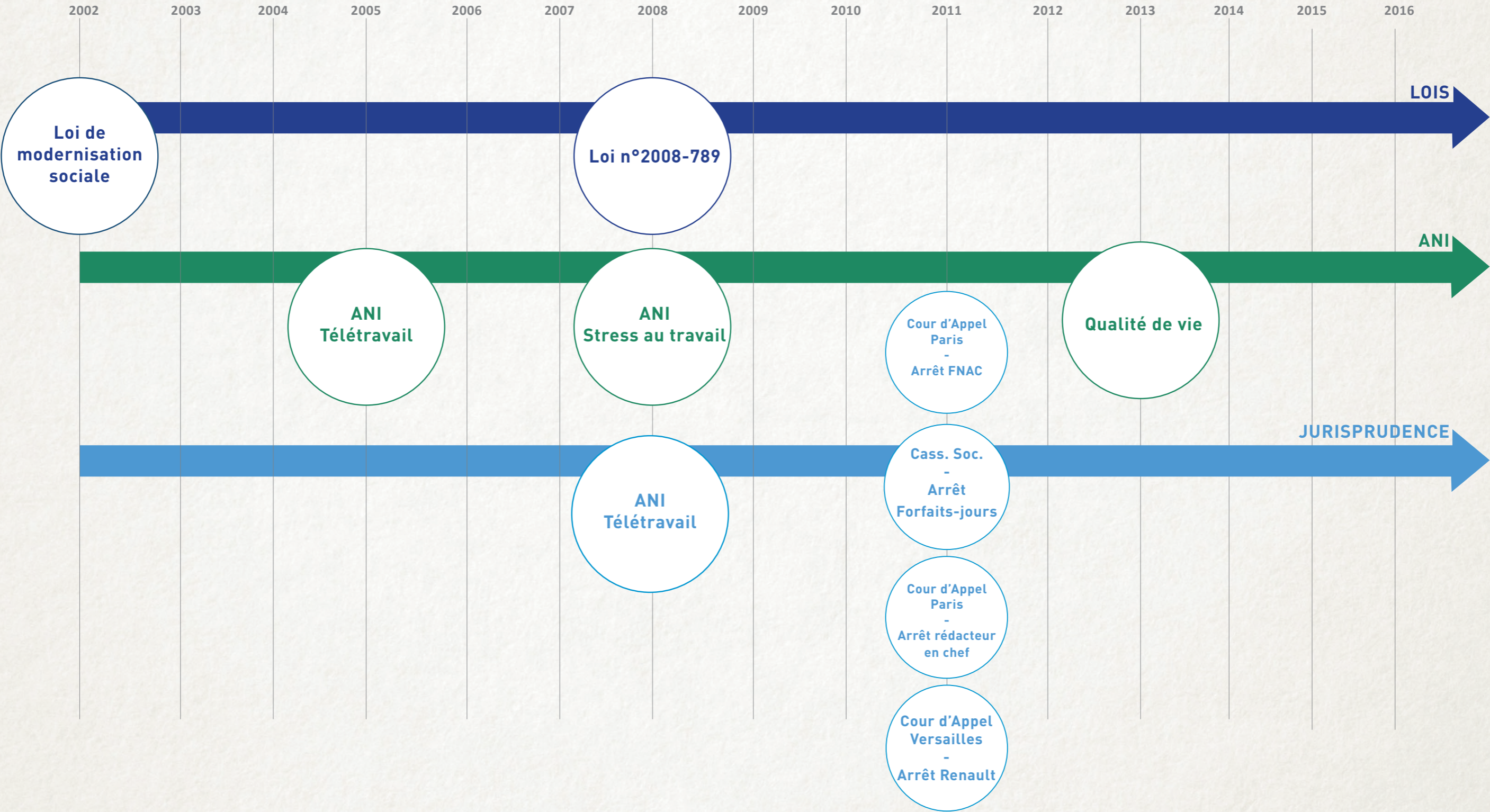
IV) Déploiement d'un pilote de mesure de l'expérience salarié en équipe.....p 40

c. Projets de transformation : la démarche proposée au service de l'expérience salarié

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS.....p 49

BIBLIOGRAPHIE.....p 51

Charge de travail - Le bilan des avancées





www.ooct.org

S I L A M I R 

Groupe Silamir
4, square Edouard VII - 75009 Paris
01 75 43 68 68
contact@silamir.com
www.silamir.com
@Silamir_



LUSIS
A V O C A T S
SPÉCIALISTES EN DROIT SOCIAL

Cabinet Lusis Avocats
31, 33 rue de Mogador - 75009 Paris
01 78 90 34 34
contact@luisis-avocats.com
www.luisis-avocats.com