

Évaluation de la charge de travail

Et vous, comment travaillez-vous ?

Si le nouvel **accord de méthode sur l'évaluation et l'adaptation de la charge de travail** signé fin juin 2016 est bien mis en œuvre, chacun de nous devrait être amené à répondre à cette question dans les mois qui viennent, dans tout le Groupe. C'est son premier mérite : lever le tabou et ouvrir le dialogue sur la charge de travail, pour trouver des solutions d'amélioration du confort de tous. Indispensable, quand la dernière enquête « stress et conditions de travail » (voir [Comprendre & Agir](#)) démontre la surcharge, l'intensité et la complexité croissante du travail chez Orange, tandis que les effectifs fondent comme neige au soleil et que la numérisation de l'entreprise s'accélère.

■ La méthode de l'ANACT

Si elle n'est pas la seule, la méthode proposée par [l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail](#) a fait l'objet d'un consensus entre la Direction et les organisations syndicales. L'évaluation de la charge de travail ne se limite pas à celle du temps de travail, même si son dépassement régulier est évidemment l'indicateur d'une surcharge qui nécessite la mise en place d'actions correctrices. La méthode de l'ANACT s'appuie sur une approche globale qui analyse conjointement :

- le **travail prescrit**, demandé par l'employeur (objectifs, processus, méthodes...);
- le **travail réel** mis en œuvre par les personnels (notamment les ajustements nécessaires pour faire face aux aléas, tels que les dysfonctionnements du SI), qui doit faire l'objet d'une observation de l'activité des personnels au quotidien ;
- le **travail vécu**, tel que ressenti par chacun, en lien avec le sens du travail et le rapport au temps (dont l'équilibre vie privée / vie pro), s'appréhende sur la base d'une écoute et d'entretiens avec les personnels, **y compris pour les managers**.

Il s'agit de partager une base de connaissances, des définitions, des règles et une méthode communes pour évaluer la charge de travail, afin de l'adapter pour qu'elle soit soutenable sans dégrader la santé des personnels. **L'objectif est de faire en sorte que le travail soit bien fait dans le respect de chacun.**

■ Un accord à s'approprier à tous les niveaux de l'entreprise

L'accord n'ouvre pas a priori de droits nouveaux pour les personnels, et ne crée pas non plus d'instances spécifiques pour traiter la question de la charge de travail et de son adaptation. Il propose en revanche d'inscrire la question dans le fonctionnement normal des équipes et des instances de représentation du personnel : chacun doit donc s'approprier l'accord et participer à sa mise en œuvre effective.

L'entreprise affiche sa volonté de favoriser un dialogue de proximité sur le contenu et la charge de travail des équipes, mais aussi sur le ressenti des salariés : « nous devons nous méfier des moyennes qui peuvent masquer des situations de sous-

charge ou de surcharge de travail à certains endroits », [relève le DRH Groupe](#) dans la presse.

Équipes et managers au cœur du dispositif

Réunions d'équipe, dialogues entre le manager hiérarchique ou de projet et entretiens individuels sont les premiers lieux d'analyse du travail (son contenu, la charge qu'il représente), et de recherche de solutions.



A minima une fois par an, ou lorsqu'il y a un changement significatif de l'organisation du travail, il doit y avoir une expression collective sur le travail, un débat sur les difficultés rencontrées et comment les surmonter.

L'entreprise s'engage à renforcer la formation des managers, notamment sur le management collaboratif et l'organisation du travail en équipe.

Droit d'expression des salariés

L'article [L.2281-11 du code du travail](#) permet la négociation d'accords sur le droit d'expression des salariés, définissant les contours et les modalités de mise en œuvre de ce droit. Il est possible de demander la mise en place d'un accord local sur la demande d'une seule organisation syndicale.

La CFE-CGC Orange a joué un rôle moteur dans la [mise en place d'un tel accord en Agence Pro-PME](#). N'hésitez pas à solliciter vos représentants locaux pour que le droit d'expression des salariés soit instauré dans votre entité : c'est un moyen de libérer la parole dans de bonnes conditions, et de remonter des propositions d'actions concrètes.

Les RH en appui

Les équipes RH, au sens large, sont évidemment associées, qu'il s'agisse de fournir des éléments d'aide au diagnostic ou à l'action, d'accompagner les démarches qui seront mises en place, ou encore d'alerter sur les situations critiques.

Un rôle clef, qui nécessite certainement que ces équipes soient renforcées, en nombre et en compétences spécifiques, pour pouvoir jouer pleinement leur rôle : l'enquête « [stress et conditions de travail](#) » a souligné qu'il était difficile de s'appuyer sur les RH... et l'on sait que la digitalisation des processus RH en a fortement réduit les effectifs, même si ce point a été en partie corrigé après la crise sociale.

La Direction responsable de l'anticipation

Anticiper l'évolution des effectifs et de l'activité fait partie des responsabilités principales de l'employeur, en local comme en national. Dans cet accord, la Direction s'engage à compléter les analyses réalisées dans le cadre de la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC) pour mieux lisser la charge de travail.

Les projets qui modifient de manière majeure les conditions de travail (nouvelles technologies, nouvelles méthodes de production, nouvelle organisation du travail notamment, les déménagements restant pour leur part encadrés par [l'accord de 2013 sur la conduite des grands projets immobiliers](#)) devront faire l'objet très en amont d'une analyse spécifique, par le biais notamment de la méthode de questionnement proposée en annexe de l'accord, et en lien avec les représentants du personnel.

Côté SI et processus, les chefs de projets seront spécifiquement formés pour mieux prendre en compte les impacts humains de leurs projets, et pour intégrer les retours des équipes de test.

Les représentants du personnel : acteurs à part entière

Les **délégués du personnel (DP)** sont bien sûr votre premier point d'entrée pour alerter sur une problématique, individuelle ou collective, liée à la charge de travail. L'accord prévoit que les DP pourront organiser des réunions avec les personnels pour favoriser leur expression.

Les **comités d'hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT)**, au cœur de la prévention, devront bénéficier d'une présentation spécifique de l'accord pour se l'approprier dans le

cadre de leurs missions, et pourront notamment réaliser des enquêtes qualitatives auprès des personnels.

Les **délégués syndicaux (DS)** pourront demander l'ouverture de négociations sur le droit d'expression des salariés, ou des analyses plus approfondies sur la charge de travail.

■ Une « boîte à outils »

L'accord propose différents outils pour les managers, les équipes RH et les chefs de projets. On y trouve une liste d'indicateurs permettant une première approche du sujet, et, en annexe, des grilles de questionnement pour approfondir l'analyse et résoudre les difficultés en lien avec la charge de travail.

■ Un bon accord... s'il est mis en œuvre !

S'agissant d'un accord de méthode, il ne prendra réellement effet que si toutes les parties prenantes s'en saisissent.

Simplifier pour alléger

Au-delà de la bonne répartition de la charge de travail au sein des équipes et des postes à créer ou combler dans certaines entités, c'est aussi l'occasion de travailler concrètement à la simplification des processus (voire à la suppression de certains processus inutiles) et des organisations de travail (il est parfois difficile de savoir vers qui se tourner pour résoudre un problème). Ces éléments de complexité ajoutent de la charge mentale, en se superposant à l'intensité du travail. Réfléchir à la charge de travail, c'est donc aussi contribuer à la mise en œuvre interne de la promesse « Orange simplement », au bénéfice de tous.

N'hésitez pas à demander l'application de cet accord à vos managers, avec l'aide de vos représentants CFE-CGC Orange, qui mettront tout en œuvre pour qu'il ne reste pas « lettre morte ».

En savoir +

- [le texte de l'accord sur anoo](#) : pour une fois, un texte clair et accessible à tous

3 documents de l'ANACT :

- [La charge de travail, actes du séminaire organisé par le Réseau de l'Anact le 9 mai 2001](#)
- [Mieux évaluer la charge de travail](#) - 2006
- [Discuter du travail pour mieux le transformer](#) - 2015

Employés, maîtrises et cadres, toutes vos infos sur www.cfecgc-orange.org

Version électronique avec liens actifs

www.cfecgc-orange.org/tracts-et-publications/

Vous abonner gratuitement à nos publications

bit.ly/abtCFE-CGC

Nous suivre

 facebook.com/cfecgc.orange

 twitter.com/CFECCGOrange



Vos correspondants CFE-CGC

Ludovic Landois - 06 89 98 70 57
Francis Hamy - 06 07 10 44 49

Tous vos contacts CFE-CGC dans l'annuaire du syndicat

bit.ly/annuaireCFECCG