

Charge de travail : la comprendre, la gérer, la réguler

13 décembre 2018

Novotel Montpellier Sud

14 décembre 2018

Grand Hôtel d'Orléans - Toulouse



OCCITANIE

Siège social Toulouse

25 rue Roquelaine 31 000 TOULOUSE

2: 05 62 73 74 10

Site de Montpellier

1350 Avenue Albert Einstein Le Phénix - Bât 9 34 000 MONTPELLIER

2: 04 99 52 61 44



















Aract

Ouverture

Patrick REILHAN (CPME) – Michel THERON (FO)
Erick SORIA (CGT) - Jean-Michel NABIAS (CPME)

CA Aract Occitanie

Présentation de la journée

Frédéric DUMALIN

Directeur de l'Aract Occitanie

La charge de travail, de quoi parle-t-on?

Thierry ROUSSEAU

Chargé de mission, Anact



Cette action est cofinancée par le Fonds Social Européen dans le cadre du PON – « Emploi et Inclusion en Métropole » 2014-2020

- Thierry Rousseau est chargé de mission à l'Anact depuis 2001. Il est intervenu dans de nombreuses situations d'entreprises où se posait la question de la régulation de la charge de travail. Il a rédigé de nombreux articles consacré à la question.
- Il est actuellement rédacteur en chef de *La Revue des conditions de travail* (www.anact.fr/ressources/la-revue-des-conditions-de-travail).

Les objectifs de cette présentation

5 points seront abordés dans cette présentation :

- Comment se pose la question de la charge de travail en entreprise ?
- Les modèles d'organisation du travail contemporain: une difficulté intrinsèque pour aborder les questions de charge de travail
- Le cadre conceptuel d'analyse
- Le cadre méthodologique: la boite à outil
- Le cadre juridique et législatif

- Soutenir la qualité des collectifs de travail
- Combiner autonomie individuelle et définition d'un cadre de travail collectif
- Permettre la discussion et l'expression des points de vues
- Discuter du travail réel et des contraintes vécues
- Développer un système de reconnaissance des efforts accomplis
- Détecter les situations à risque et les pathologies du surinvestissement

- Rousseau, Thierry (2016), « 10 questions sur la charge de travail », Éditions de l' Anact, www.anact.fr/10-questions-sur-la-charge-de-travail
- Rousseau, Thierry (2017), « Charge de travail : un mode opératoire pour soutenir la qualité de vie au travail ? », in La Revue des conditions de travail, n° 7, janvier, www.anact.fr/charge-detravail-un-mode-operatoire-pour-soutenir-la-qualite-de-vie-au-travail

Questions Réponses Échanges

La régulation de la charge de travail, d'un point de vue juridique

Luc DE MONTVALON Docteur en droit du travail Université de Toulouse Capitole

Questions Réponses Échanges

Analyse de la charge de travail et des processus de régulation

Expérimentation dans le secteur bancaire

• Emmanuel ALBERT, Thierry PRADERE, Chargés de mission, Aract Occitanie

- **2013** : volonté de la direction de décliner au niveau local l'accord national sur la charge de travail, présentation au CHSCT de l'accord : « comment évaluer la charge de travail dans le réseau commercial ? » et validation de l'intervention du Réseau Anact-Aract.
- **2014** : décision par la direction et le CHSCT d'être accompagnés par l'Aract Occitanie dans leur démarche d'évaluation de la charge de travail, avec la création d'un Comité de Pilotage paritaire et pluridisciplinaire.

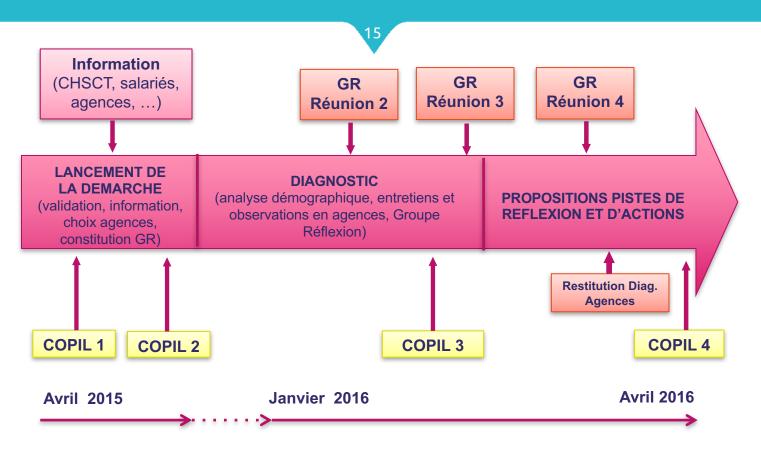
Dès le départ :

- Une volonté de la direction qui souhaite s'appuyer sur une dynamique collective, pluridisciplinaire et paritaire.
- Une forte implication du CHSCT.

Défini par le Comité de Pilotage :

- Thème de l'expérimentation : évaluation et régulation de la charge de travail conformément aux éléments relatifs à l'accord national de la branche.
- Périmètre du chantier : Le réseau commercial et plus particulièrement le poste du Directeur d'Agence :
 - Le DA en relation avec tous ses interlocuteurs et salariés
 - La prise en compte de la diversité des postes de DA
 - La prise en compte d l'implantation géographique des agences : milieu urbain, rural, zone sensible, zone commerciale ...
- Finalité: identifier les éléments constitutifs de la charge de travail, les processus de régulation, et mettre en œuvre un plan d'action visant la QVT, la santé des salariés, la performance et la qualité de service.

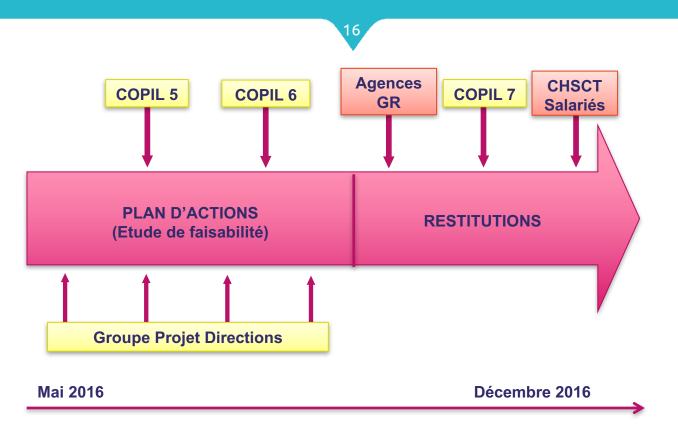
Déroulement de la démarche



COPIL : Comité de Pilotage

GR : Groupe de Réflexion des Directeurs d'Agence

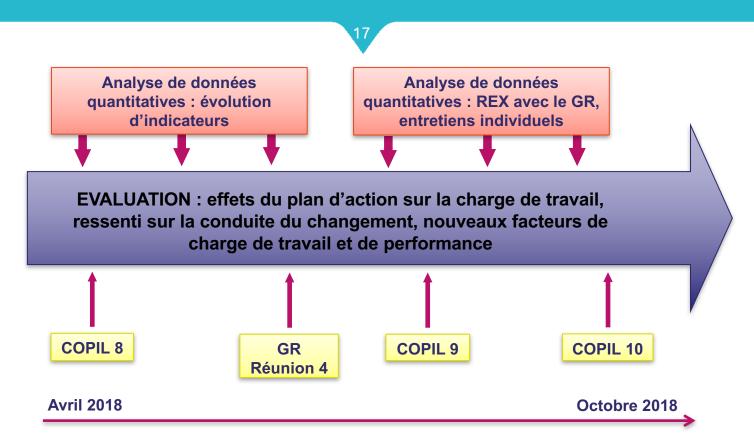
Déroulement de la démarche



COPIL : Comité de Pilotage

Groupe Projet Directions : Directions concernées par la mise en œuvre des actions

Déroulement de la démarche



COPIL : Comité de Pilotage

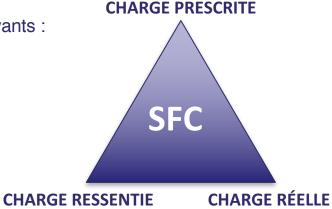
GR : Groupe de Réflexion des Directeurs d'Agence

Qu'est ce que la charge de travail dans le secteur bancaire ?

8

C'est l'exposition des salariés à des situations particulières (les SFC : Situations Facteur de Charge) qu'ils rencontrent dans la mise en œuvre de leur travail qui, cumulées, constituent leur charge de travail.

- Dans notre expérimentation les SFC concernent les domaines suivants :
 - Le management et le soutien
 - L'absentéisme
 - La performance, les objectifs
 - I a relation clients
 - Les relations avec les fonctions supports
 - Les moyens de travail (outils, matériel, environnement)
 - Le travail « administratif »



Qu'est ce que la charge de travail dans le secteur bancaire ?

19

Dans l'expérimentation menée :

- Les SFC sont la conséquence de projets en lien avec la stratégie de l'entreprise, par exemple : évolution de la fonction accueil, de la relation client, numérisation, digitalisation, relation à distance, phoning ...
- Ces projets intègrent insuffisamment les phases transitoires avec la superposition des dispositifs anciens et nouveaux : numérisation/dossiers papiers, ventes directes/ventes à distance, relation directe/phoning, signature digitale/signature papier, ...
- Projets générant pour les salariés des contraintes supplémentaires dans leur travail (inadéquation avec leurs besoins, manque de formation, difficultés d'appropriation pour les anciens, manque de moyens, contradictions ...)

Lors d'observation, lors d'entretiens individuels et lors des réunions avec les Groupes de réflexion : identifier des SFC et les classer par thématiques

| Thématique | SFC | Conséquences | Causes | Ressources |
|---|----------------------|--------------|--------|------------|
| Management / soutien des collaborateurs | SFC1 : SFC2 : | | | |
| Absentéisme | SFC1 : SFC2 : | | | |
| Objectifs / résultats / performance | SFC1 : SFC2 : | | | |
| Relations avec le client | | | | |
| | | | | |

Un support pour faciliter les propositions d'amélioration!

Management/soutien des collaborateurs Exemples de SFC

21

- Ne pas disposer dès le début de la semaine des données de l'activité de la semaine précédente pour effectuer les entretiens individuels hebdomadaires.
 - Conséquences sur l'activité: risque de s'appuyer sur des données « fausses » lors des entretiens individuels, lors du brief de lancement, ne pas pouvoir lancer les bonnes priorités, décrédibilisation vis à vis de l'équipe si les chiffres annoncés sont faux, démotivation de l'équipe.
 - Ce qui est en question : manque de mise à jour des données informatiques dès le début de la semaine, obligation de respecter la procédure des entretiens hebdomadaires.
 - Les ressources : aller chercher l'info ailleurs (appeler le siège), utiliser ses propres supports et les faire partager collectivement, ne pas réaliser tous les entretiens (choix des collaborateurs en fonction des priorités, des résultats, etc.).

Management/soutien des collaborateurs Exemples de SFC

22.

Assurer la formation des nouveaux collaborateurs.

- Conséquences sur l'activité: un temps important, indispensable pour rendre les salariés autonomes le plus vite possible, interruption des tâches du DA pour répondre aux sollicitations des salariés.
- Ce qui est en question : travail non valorisé, non reconnu, portefeuille du nouveau identique à celui de l'ancien qu'il remplace.
- Les ressources : le DA accompagne les nouveaux dans les RV clients et inversement, phoning collectif, en binôme, préparer les RV la veille au soir, mettre en place des référents.

Absentéisme Exemples de SFC

23

- Gérer l'activité des salariés absents.
 - Conséquences sur l'activité : augmentation de la charge de travail, retards, reports de RV, insatisfaction des clients, encore plus complexe pour clients VIP (clients exigeants, réactivité).
 - Ce qui est en question : pas de remplacement des salariés.
 - Les ressources : organisation par binôme quand c'est possible, possibilités de renfort, aide du N+2 pour organiser renfort.

Objectifs/performance Exemples de SFC

24

▶ Répondre à des objectifs pas adaptés à l'agence.

- Conséquences sur l'activité : démotivation, pertes de temps, vente de produits pas adaptés (risque de perdre de la clientèle).
- Ce qui est en question : augmentation des objectifs, manque d'adaptation à la clientèle, non prise en compte des temps partiels et du taux d'absentéisme.
- Les ressources : régulation interne quand c'est possible.

Ne pas arriver à accrocher les clients avec le phoning.

- Conséquences sur l'activité : démotivation, pertes de temps, perte de sens.
- Ce qui est en question : objectifs formatés par ETP, manque d'adaptation à la clientèle (ex. personnes âgées qui ne s'y prêtent pas).
- Les ressources : organiser des séances de phoning collectives pour générer de la motivation.

Relation Client Exemples de SFC

25,

• Gérer les tensions/conflits entre les salariés et les clients

- Conséquences sur l'activité : perte de temps pour les DA et les salariés, risque d'incivilité aggravé.
- Ce qui est en question : l'état d'esprit, l'humeur des clients, la localisation de l'agence dans des zones difficiles est un facteur aggravant, l'obsolescence des locaux (un catalyseur des énervements), manque d'information des clients sur les changements.
- Les ressources : faire tourner entre le back et le front office, communication mieux adaptée vers les clients.

• Gérer un nombre important de mails et messages téléphoniques qu'il faut traiter rapidement.

- Conséquences sur l'activité : effet zapping, « tout devient prioritaire », dépassements d'horaires, stress.
- Ce qui est en question: exigence de satisfaction pour les clients (ligne et mail direct = qualité de service), des mails de différentes natures (absence de coordination au niveau du siège), usage du mail comme du tchat.
- Les ressources: prévoir des plages horaires (sans RV), essayer de traiter au fur et à mesure, répondre à certains mails par téléphone pour clôturer l'échange, filtre par le N+2.

Des SFC... aux propositions de pistes de réflexion et d'action (par le GR)

26

SFC : Ne pas pouvoir suivre les résultats des campagnes commerciales.

Conséquences sur l'activité : insatisfaction, démotivation.

Ce qui est en question : décalage par rapport aux préparations et aux résultats (fournis trop tard aux commerciaux).

Les ressources: construction d'outils « maison » pour anticiper.

Pistes de réflexion et d'action :

- Eviter la superposition des campagnes
- Définir des périodes spécifiques pour les campagnes
- Connaître les objectifs de l'agence et le nombre de campagnes qu'il faudra réaliser
- Laisser la possibilité au DA de choisir les campagnes selon les objectifs agence (à choisir dans les indicateurs prioritaires)
- Laisser au DA la possibilité de créer une campagne agence, adaptée aux résultats en cours qui sera également valorisée
- Améliorer et fiabiliser le processus de suivi des campagnes pour disposer des données exactes à temps
- Améliorer les processus de reconnaissance des campagnes (raccourcir les délais de livraison des récompenses)

Des SFC... aux propositions de pistes de réflexion et d'action (par le GR)

27

SFC : Ne pas pouvoir valoriser le « défensif » et la pérennisation de la relation client.

Conséquences sur l'activité : démotivation.

Ce qui est en question : manque d'indicateurs sur ces aspects.

Les ressources : les valoriser au sein de l'agence avec des outils spécifiques (ex. outil intégrant ces aspects).

Pistes de réflexion et d'action :

- Valoriser les résultats du défensif : créer un indicateur déclaratif de suivi du défensif dans les entretiens salariés.
- Prendre en compte la satisfaction client (dans la part variable) et le pilotage des ventes en net (brut résiliations).

Des propositions de pistes de réflexion... au plan d'action

28

- Commande de la Direction Générale aux Directions : renseigner les propositions des Groupes de Réflexion en identifiant pour les actions possibles :
 - un « pilote » responsable de la mise en œuvre de l'action et de son suivi.
 - un calendrier.
 - Des éléments de démarches pour mener à bien l'action.

ou bien apporter des informations pour expliquer l'impossibilité d'engager l'action envisagée.

Construction d'un plan d'action :

- Instruction du plan d'action par les Directions à partir des propositions de l'Aract.
- Réunions du COPIL pour suivre l'avancée du plan d'action.
- Validation d'un plan d'action abouti par la Direction générale avant la mise en œuvre.

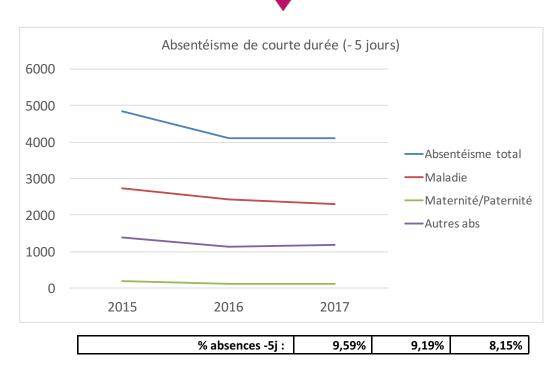
1 an après sa mise en œuvre Evaluation des effets du plan d'action

29 ,

- Analyse de l'évolution des indicateurs sur 3 ans
- Analyse qualitative
 - Retour d'expérience avec le Groupe de Réflexion
 - Mesure d'impact sur les salariés

Exemple Evolution de l'absentéisme

30,



Une diminution de l'absentéisme de courte durée ---> « la gestion de l'absentéisme de courte durée constitue un important facteur de charge de travail ».



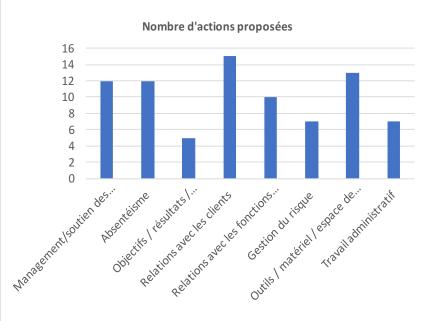


Un critère de la part Variable : 60%

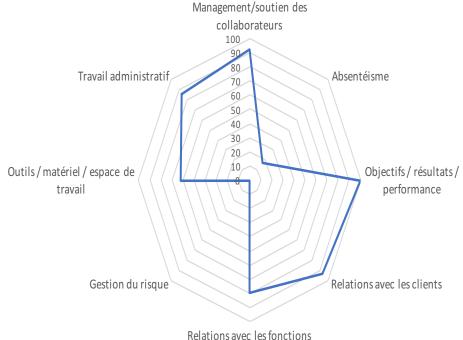
Une augmentation du taux de décroché à partir de Janvier (35%) pour atteindre 82% puis stabilisation autour de 60-70%

Perception des effets du plan d'action Actions proposées et traitées

32,



% d'actions traitées (fait, pas possible, en-cours)



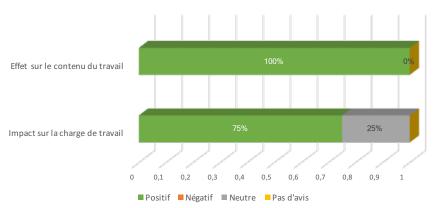
Relations avec les fonction supports

Perception des effets du plan d'action Ex.: Management Soutien

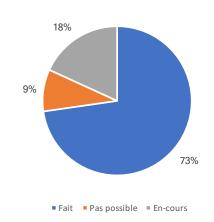
| Nombre d'actions proposées | 12 |
|---|----|
| Traitées (fait, pas possible, en-cours) | 11 |
| Hors sujet | 0 |
| Pas traité ou pas de retour | 1 |

| Traitées (fait, pas possible, en-cours) | 11 |
|---|----|
| Fait | 8 |
| Pas possible | 1 |
| En-cours | 2 |
| | |

Perception sur la charge de travail et le contenu du travail



Etat d'avancement des actions mises en oeuvre



- Près de 90% des actions traitées
- Plus de 70% d'actions mises en place
- Un impact très positif sur le contenu du travail (100% de perception positive)
- Un impact fort sur la charge de travail (75%).

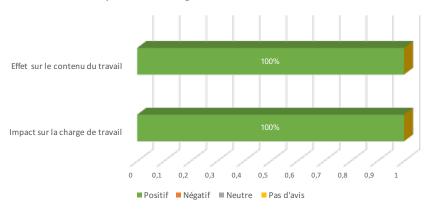
Perception des effets du plan d'action Ex.: Absentéisme

34

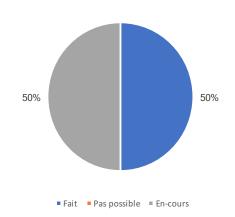
| Nombre d'actions proposées | 12 |
|---|----|
| Traitées (fait, pas possible, en-cours) | 2 |
| Hors sujet | 1 |
| Pas traité ou pas de retour | 9 |

| Traitées (fait, pas possible, en-cours) | 2 |
|---|---|
| Fait | 1 |
| Pas possible | 0 |
| En-cours | 1 |
| | 7 |

Perception sur la charge de travail et le contenu du travail



Etat d'avancement des actions mises en oeuvre



- Moins de 20% des actions traitées (1 horssujet)
- Un impact très positif sur le contenu du travail et la charge de travail (100% de perception positive)

L'évaluation du plan d'action Des avancées importantes

35.

- La perception d'un effort significatif de l'entreprise pour s'emparer du sujet et mieux réguler la charge de travail
- Un soutien de la hiérarchie très apprécié par des DA, notamment pour aider à résoudre les problèmes du quotidien
- Le rôle des fonctions supports dans le soutien des agences
- Une meilleure fluidité des relations avec les fonctions support (y compris les RH)
- L'amélioration de certains outils
- L'externalisation de certaines tâches (gestion des GAB, prise en charge des clientèles fragiles, numérisation de documents ...)
- L'organisation de certaines réunions (moins de redondance d'informations)
- Les formations à la gestion des incivilités

- Une meilleure adéquation effectifs/activité
- La gestion de l'absentéisme
- L'anticipation des mobilités et des absences programmées pour réduire les délais de remplacement
- La formation des nouveaux salariés et leur montée en compétence dans les agences
- L'adaptation des objectifs aux juniors (débutants)
- L'organisation de l'accueil (physique, téléphone, mails)
- L'impact de certains indicateurs (taux de décroché)
- La gestion du règlementaire
- L'adaptation de certains outils à la réalité de l'activité

- **▶** LA RÉUSSITE DE L'EXPÉRIMENTATION PASSE PAR L'IMPLICATION DE L'ENTREPRISE :
- 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'action...
- L'implication du CHSCT 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'action en Comité de Pilotage.
- L'évaluation de l'impact des actions qui débouche de nouveaux axes de travail.

Questions Réponses Échanges

Synthèse / Conclusion

Florence PALPACUER

Professeur en Sciences de gestion - Membre du CO de l'Aract Occitanie

Jens THOEMMES

Sociologue, CNRS-CERTOP - Membre du CO de l'Aract Occitanie

Merci de votre attention

Retrouvez l'ensemble des documents sur notre site internet :

www.occitanie.aract.fr



Pour suivre toute l'actualité de l'Aract Occitanie :

Facebook, Twitter, Linkedin





