

# Cas d'entreprises



## 1 Partager des repères collectifs

### Comment s'est posé le problème de la charge de travail ?

Un service de 26 collaborateurs d'une entreprise du secteur de la finance a connu depuis 2015 une réorganisation et une évolution importante des métiers, avec la fusion progressive de 3 activités auparavant réalisées par des collaborateurs distincts. Parallèlement, ces dernières années, les collaborateurs de ce service et les représentants du personnel ont fait remonter de manière régulière des problèmes de charge de travail excessive, sans que les solutions apportées jusqu'à présent n'aient pu résoudre toutes les difficultés. Pour comprendre l'origine de ces plaintes et y trouver des solutions, la direction des ressources humaines a mis en place la démarche suivante.

### Quelle méthode/processus a été mise en place par l'entreprise ?

Un groupe de travail, rassemblant collaborateurs et managers volontaires, animés par un membre de la direction des ressources humaines de l'entreprise, a été mis en place.

1. Dans un premier temps, les participants ont établi la liste des activités qui posaient des problèmes de charge de travail. Ils se sont basés sur les activités décrites dans leur fiche de poste, avant de les affiner en prenant en compte leur activité réelle. Ils ont ensuite priorisé ces activités en fonction de leur importance (temps à y consacrer ou caractère essentiel (activités qu'on ne peut pas reporter).

<i>Faire une veille stratégique sur l'évolution des marchés</i>	<i>Réaliser le catalogue des prix</i>
<i>Gérer son portefeuille</i>	<i>Répondre à des appels d'offres</i>
<i>Analyser et valider les contrats</i>	<i>Remplacer les collègues absents</i>
<i>Participer aux temps de coordination</i>	<i>Former et intégrer les nouveaux</i>

2. Dans un second temps, le groupe de travail a collectivement analysé ces activités au regard des 3 dimensions de la charge :
  - ce qui est demandé (charge prescrite) ,
  - ce qu'ils font réellement en tenant compte des contraintes (charge réelle),
  - comment ils vivent cette activité (charge vécue).

Ils ont ensuite réfléchi aux actions qui pourraient permettre de réguler la charge et fait des recommandations.



3. Dans un troisième temps, le groupe de travail a réfléchi à la mise en œuvre des recommandations qui ont ensuite été soumises à la validation de l'ensemble des équipes lors des réunions hebdomadaires, puis des directions concernées. Leur mise en œuvre a été progressive.

Ce mode de résolution des problèmes de charge doit être mobilisé à chaque fois que les collaborateurs expriment le besoin ou lorsque les activités évoluent.

## Quels ont été les constats ?

### Plusieurs constats ont été partagés :

- Des prescriptions peu claires ou une absence de règles transparentes sur la répartition des dossiers.
- Le manque de repères/références collectifs sur le niveau de qualité attendu et la hiérarchisation des priorités.
- Des décalages entre le temps prévu et les temps réels pour gérer les dossiers (cf. exemple avec la gestion des dossiers des collègues lorsqu'ils sont absents).
- Des sentiments d'inéquité avec l'impression que la charge reposait surtout sur une partie des collaborateurs du service.

### Exemples de constat sur une activité

Activité	Charge Prescrite	Charge réelle	Charge vécue
<b>Gérer les dossiers des collègues lorsqu'ils sont absents (congs, maladie...)</b>	<p><i>Pas de règles formalisées sur les attentes : quel niveau de qualité ? quels éléments des dossiers doivent être pris en charge en priorité ?</i></p> <p><i>Désignation libre du collègue qui prendra en charge les dossiers.</i></p>	<p><i>La spécialisation par segments de clients rend les travailleurs moins polyvalents et donc moins compétents pour gérer les dossiers des collègues, ça prend plus de temps.</i></p> <p><i>Le coût d'entrée dans les dossiers est important (perte d'efficacité si manque de temps de coordination en amont avec son collègue).</i></p>	<p><i>Stress créé par la charge supplémentaire : devoir gérer ses propres dossiers + ceux de son collègue absent .</i></p> <p><i>Frustration de ne pas pouvoir gérer les dossiers correctement.</i></p> <p><i>Les décisions prises ont des impacts importants sur plusieurs mois : peur de mettre les collègues en difficulté à leur retour.</i></p> <p><i>Sentiment que cette charge n'est pas équitablement répartie.</i></p>

## Quelles actions de régulation ont été mises en place ?

Les actions ont en particulier porté sur la construction de repères collectifs, et notamment :

- La simplification de certains processus et leur planification : régularisation des contrats, traitement des urgences.



- Une réflexion sur la gestion collective des « back-up » (remplacement des collègues absents) qui a donné lieu à l'établissement de repères communs de priorisation des activités et à la rédaction d'un document de référence partagé par l'ensemble du collectif. Ce document répartit les différentes activités en 3 grandes catégories :
  - les activités prioritaires ;
  - les activités à faire si celles de la première catégorie ont pu être réalisées (« best effort ») ;
  - les activités supplémentaires à réaliser uniquement dans des circonstances particulières (absences très longues, attente de recrutement, absence imprévue...).
  
- La création d'un mode de fonctionnement « dégradé » en cas d'absences nombreuses ou de pics d'activité conjoncturels, en reprenant la priorisation des activités élaborée pour la gestion des back-up.

### **Conclusion – à retenir**

Des problèmes de charge de travail étaient exprimés de manière récurrente depuis plusieurs années. Une forte autonomie des collaborateurs combinée à l'absence de partage sur les manières de travailler et sur ce qui peut être considéré comme prioritaire ou non conduisait les collaborateurs de ce service à faire des arbitrages et des régulations de leur activité de manière isolée. Cette situation a conduit à des sentiments d'inéquité dans la répartition de la charge et à des situations de stress et d'inquiétude, avec la peur de ne pas pouvoir faire face. Un partage des difficultés rencontrées, la construction de repères collectifs formalisés et la prise en compte de la nécessité de prioriser et d'arbitrer de manière collective et transparente par le management et la direction ont permis de réduire les problèmes associés à la charge de travail.

## 2 Articuler les objectifs avec le travail réel dans un contexte en forte évolution

### Comment s'est posé le problème de la charge de travail ?

Axès est un groupe d'enseignement supérieur et de formation professionnelle qui dispose de 12 campus répartis sur tout le territoire. Il a connu une croissance importante des étudiants formés entre 2017 et 2020. Les équipes de formation ont été renforcées par la création de nombreux postes dans le cadre de ce développement avec une augmentation des effectifs de plus de 50 % sur la période. Cette forte croissance a eu des conséquences sur les métiers et les organisations. Avec toutes ces évolutions et suite à des remontées de la part des représentants du personnel et des managers, la direction s'est interrogée sur l'équilibre de la charge de travail entre le travail prescrit et la réalité du travail des enseignants-formateurs notamment.

### Quelle méthode/processus a été mise en place par l'entreprise ?

Dans un premier temps, des membres du service des ressources humaines sont allés rencontrer des enseignants-formateurs pour échanger avec eux sur la base d'un guide d'entretien (cf. encadré).

#### Guide d'entretien utilisé pour aborder les questions de charge de travail

- La charge prescrite (quels sont les objectifs, les attendus, les prescriptions) ;
- La charge réelle (quelles sont les régulations, les ajustements et adaptations nécessaires) ;
- La charge perçue (quel sens du travail) ;
- Le management (quel soutien managérial, comment se font les arbitrages) ;
- Les relations collectives (qualité des relations internes au service, avec les autres services, avec les clients et les fournisseurs) ;
- Les moyens et outils (quels usages des outils SI, des postes et espaces de travail).
- Les compétences (y-a-t-il adaptation des compétences aux tâches prescrites ou réalisées) ;
- La gestion du temps et des horaires (connaissance des règles et équité entre collaborateurs) ;
- Les autres problèmes non évoqués et les solutions imaginées.

Dans un second temps, deux groupes de travail rassemblant les différentes fonctions et animés par un membre de la direction des ressources humaines (enseignants, commerciaux et assistants) ont été créés pour faire des propositions sur 3 thèmes issus des investigations menées en phase 1 :

1. Mieux répartir et circonscrire les missions – partager des fiches de postes opérationnelles.
2. Organiser la subsidiarité pour faire face aux situations dégradées.
3. Articuler les prescriptions du groupe avec les réalités locales.

Le CSE a validé la démarche et a eu une restitution des recommandations issues des groupes de travail pour les compléter et les amender.

## Quels ont été les constats ?

3 éléments facteurs ont été relevés lors des échanges avec les formateurs.

### → Une autonomie appréciée mais parfois problématique

L'ensemble des collaborateurs dispose d'une large autonomie. Cette autonomie est appréciée et même recherchée, mais peut se révéler problématique dans 2 situations précises :

- Lorsque des problèmes se posent dans l'activité : absence de collègues, conflits interpersonnels ou ambiance dégradée. Dans ces situations critiques ou inattendues, l'autonomie crée alors un sentiment d'inconfort et peut conduire à des situations difficiles à gérer.
- Arrivée des nouveaux et intégration : ceux-ci se forment et s'informent par « compagnonnage » avec les collègues qui les accueillent. Certains ont le sentiment de ne pas avoir tous les éléments pour bien comprendre le fonctionnement d'Axès et ce qu'on attend d'eux.

### → Un périmètre des missions mal circonscrit

Il existe un certain flou sur le périmètre des missions, que ce soit pour les enseignants formateurs ou pour les autres fonctions. L'accroissement de l'activité et du nombre d'étudiants a renforcé la confusion dans les missions des uns et des autres. Ce flou se manifeste de 2 manières :

- Beaucoup d'enseignants indiquent ne pas savoir où s'arrêter dans leurs missions et faire des tâches qui incombent soit aux autres fonctions (travail administratif par exemple) soit à la direction.
- Lorsque des collègues sont absents, des collaborateurs les remplacent en sortant du cadre de leurs missions (par exemple des assistants pédagogiques qui prennent le relais des formateurs). En plus d'être un facteur de surcharge et parfois de stress avec des collaborateurs qui sont conduits à faire des tâches pour lesquelles ils n'ont pas forcément les compétences, cette superposition des missions nuit aux relations collectives et sont parfois sources de conflits.

### → Des prescriptions nationales peu adaptées à la réalité du travail

La large autonomie des collaborateurs au niveau local est parfois paradoxale au regard des contraintes imposées par le groupe Axès (au niveau national). Il y a un renforcement de ces contraintes ces dernières années avec une volonté d'homogénéisation des pratiques sur l'ensemble du territoire national. La pertinence de cette évolution n'est pas remise en cause, ce sont les conditions de mise en œuvre qui sont perçues négativement par les collaborateurs :

- Des retards dans la transmission des plannings de formation et des cahiers des charges compliquent la relation avec les étudiants et les entreprises.
- La rigidité des processus à respecter les rend parfois inadaptés.
- Il y a un manque de latitude pour recruter les intervenants pour répondre aux besoins locaux.
- Le manque d'anticipation et d'accompagnement pour s'adapter aux changements donne aux collaborateurs le sentiment d'être souvent mis « devant le fait accompli ».

Les retards et incompréhensions liées aux décisions du groupe ont aussi pour effet de démotiver les enseignants de participer à l'élaboration des ingénieries pédagogiques au niveau national.

## Quelles actions de régulation ont été mises en place ?

Suite aux productions des groupes de travail, des recommandations ont été proposées à la direction, soit au niveau local, soit au niveau national en fonction de la nature de la recommandation. La direction s'est engagée à faire une réponse argumentée pour chacune des recommandations qu'elle ne mettrait pas en œuvre. Les autres ont été mises en place progressivement. Elles portent principalement sur 4 axes :

- **Les processus et l'organisation**
- **La planification des activités pédagogiques**
- **La gestion / la transmission des infos**
- **L'intégration des nouveaux et la clarification des missions attendues**

### Exemples d'actions sur les processus et l'organisation

- Organisation de réunions régulières inter-fonctions (enseignants / attachés commerciaux / assistants pédagogiques) pour améliorer la coopération.
- Mise en place de périodes de tuilage avec le remplaçant pour les départs prévisibles en congés et les retours (maternité par exemple).
- Facilitation de l'identification des interlocuteurs selon les sujets avec un « qui fait quoi ? » national.

### Exemples d'actions sur la planification et le temps de travail

- Réception des documents liés aux projets pédagogiques au moins 3 semaines à l'avance pour que les enseignants puissent préparer leurs séquences d'enseignement.
- Anticipation et diffusion à l'avance des dates des séminaires de conception des ingénieries pédagogiques pour les adapter aux calendriers des formations.
- Clarification et communication des règles de récupération des heures supplémentaires et des samedis travaillés notamment pour les non cadres.

### Exemples d'actions sur la transmission des informations

- Amélioration du fonctionnement de l'Espace numérique de travail : remplacement des anciens documents par les nouveaux pour éviter les documents contradictoires sur les procédures à suivre.

### Exemples d'actions sur l'intégration et la clarification des missions

- Élaboration de fiches de postes par fonction avec les collaborateurs concernés pour décrire et circonscrire les activités opérationnelles attendues.
- Instauration d'une nouvelle procédure d'intégration plus complète et répartie sur une année pour toutes les fonctions et qui tient compte de l'ensemble des activités prévues par les fiches de poste.

## Conclusion – à retenir

Les fortes évolutions de l'activité et la structuration décentralisée de ce groupe d'enseignement supérieur ont conduit à un décalage entre les objectifs et la planification au niveau du groupe (national) d'une part, et le travail des collaborateurs au plus près des étudiants d'autre part. Cette situation a conduit de nombreux collaborateurs à se retrouver dans une situation de surcharge et d'insécurité avec une confusion des missions attendues des uns et des autres. La mise en évidence de ces écarts et la sollicitation des collaborateurs dans des groupes de travail ont permis de mettre en place des actions concrètes et à différents niveaux. Ces actions ont été construites avec les collaborateurs en partenariat avec le CSE du groupe. Elles accompagnent le processus d'évolution de cette école d'enseignement supérieur qui voit son activité et ses effectifs augmenter régulièrement.



### 3 Évaluer les actions de régulation de la charge

#### Comment s'est posé le problème de la charge de travail ?

Cette banque est constituée autour de 16 Directions régionales et compte 4 000 agences réparties sur toute la France. Confrontée à une concurrence de plus en plus forte et à des mutations liées à l'introduction du numérique, elle connaît de profondes réorganisations qui impactent le contenu du travail, la qualité des relations avec les clients et la charge de travail. Soucieuse de la qualité de vie au travail de ces collaborateurs, la banque a signé un accord national visant à mener des actions sur la charge de travail au niveau des régions.

#### Quelle méthode/processus a été mise en place par l'entreprise ?

Dans le contexte de déclinaison de l'accord national, une direction régionale a travaillé sur l'identification des facteurs de charge de travail, la façon de les réguler et sur la définition d'axes d'amélioration pour mieux réguler la charge de travail. Cette réflexion a abouti à la définition d'actions sous forme d'un plan d'action. Deux ans après, cette même direction a réalisé une évaluation des effets du plan d'action sur la charge de travail.

Pour évaluer les effets du plan d'action, un groupe de travail a mobilisé les mêmes acteurs que ceux ayant travaillé sur le plan d'action. Le travail d'évaluation s'est structuré principalement en trois temps.

- Un premier temps sur la perception et l'évolution globale de la charge de travail ressentie par les membres du groupe de travail depuis ces deux dernières années.
- Un second temps permettant de balayer l'ensemble des actions du plan d'action avec pour objectif de dire si selon eux :
  - une réponse a été apportée, qu'elle soit positive ou négative
  - l'action est en cours de réflexion
  - aucune réponse n'a été apportée ou bien la réponse est hors sujet.
- Un troisième temps sur l'efficacité de l'action proposée en termes d'effets sur la charge de travail et d'impact sur le contenu du travail.

#### Quels étaient les constats sur les causes de surcharge de travail ?

Les réflexions menées au sein de la banque ont montré qu'il arrive que des activités vues comme génératrices de charge importante sont par ailleurs fort utiles pour tous. C'est par exemple le cas des entretiens hebdomadaires de compétences réalisés par un directeur d'agence. Ces entretiens sont décrits comme constituant un élément important de charge de travail mais sont essentiels à la fonction managériale.





A contrario, la gestion de certaines sollicitations des collaborateurs constitue une insatisfaction très forte pour les Directeurs d'agence.

*Exemple des habilitations : certains collaborateurs, très compétents, n'ont pas de niveaux d'habilitations suffisamment importants pour la réalisation de certaines activités. Dans le quotidien, ces collaborateurs vont donc devoir fréquemment « déranger » le Directeur pour une simple signature générant des ruptures d'activités, un coût en termes de charge de travail et un sentiment d'inutilité pour le Directeur, d'absence de valorisation pour le collaborateur.*

## Quelles actions de régulation ont été mises en place ?

L'évaluation a permis de constater :

- **Des inerties différentes dans la mise en œuvre de certaines actions** : certaines actions ont pu rapidement être mises en place (soutien de la hiérarchie pour appuyer le directeur d'agence dans les problèmes au quotidien), d'autres sont beaucoup plus longues car elles remettent en question des éléments de la stratégie de la Direction régionale (adéquation effectifs/activité) ou elles dépendent de la politique nationale de l'entreprise.
- **L'importance d'aborder point par point les actions du plan d'action en termes d'évaluation** : la perception globale de la charge de travail des collaborateurs était polluée par les réorganisations en cours de l'entreprise d'où la nécessité d'aborder les actions une par une et de questionner leur efficacité en termes de charge de travail et de contenu du travail.
- **Les conditions de réussite dans la mise en œuvre d'un plan d'action repose sur plusieurs facteurs** : l'implication de l'entreprise, la désignation d'un pilote du plan d'action qui relance les référents des actions, le suivi sur l'état d'avancement du plan d'action dans les réunions du CHSCT, la communication sur la démarche et son évolution, la réalisation d'un diagnostic partagé et l'élaboration de propositions par les acteurs concernés, l'identification des acteurs opérationnels de l'entreprise qui vont pouvoir étudier la faisabilité de l'action, l'accompagnement des acteurs opérationnels en charge de l'étude de faisabilité des actions.

## Conclusion – à retenir

À l'issue de ce travail, un document de synthèse a été réalisé et restitué au comité de direction et au CHSCT. Il permet d'identifier les actions mises en œuvre et qui font preuve d'efficacité, les actions encore à mettre en place et celles à retravailler.

La rencontre avec le groupe de travail a permis également d'identifier de nouvelles problématiques et de nouveaux thèmes de travail pour améliorer la régulation de la charge de travail en lien avec les évolutions actuelles des organisations du travail.