



FICHE ÉVALUER ET AGIR SUR LA CHARGE DE TRAVAIL

CONVENTION COLLECTIVE NATIONALE DE TRAVAIL DU 15 MARS 1966



CNPTP

*Commission Nationale Paritaire
Technique de Prévoyance
Convention collective nationale
de travail du 15 mars 1966*

UNE VISION **PARITAIRE** DE VOTRE **PRÉVOYANCE**

EDITO



La mise en œuvre d'une politique de prévention des risques professionnels du secteur social et médico-social privé à but non lucratif est au cœur des priorités des partenaires sociaux de la CCNT 66.

C'est pourquoi, les organisations syndicales d'employeurs et de salariés ont décidé le lancement d'une enquête sur les causes des augmentations des arrêts de travail. Les conditions de travail, la pénibilité physique, le stress, les difficultés avec les usagers ou encore les incompréhensions avec la hiérarchie sont autant de facteurs qui peuvent avoir des conséquences sur la santé.

Les résultats de cette enquête ont permis à la Commission la réalisation de ce guide pratique dont l'objectif est d'accompagner les salariés et les associations dans la prévention de ces risques et de promouvoir les bonnes pratiques en matière de santé au travail.

Ce travail est accompagné de façon très pragmatique par la Commission Nationale Paritaire Technique de Prévoyance (CNPTP) via l'attribution de subventions pour financer des actions de prévention mises en place dans les structures.

La prévention des risques professionnels et la qualité de vie au travail doivent être au centre des priorités des acteurs des différentes structures, apportant ainsi un bénéfice concret à toutes les parties prenantes.

La CNPTP CCNT 66

ÉVALUER ET AGIR SUR LA CHARGE DE TRAVAIL



CONSTATS ET ENJEUX

La charge de travail dans le secteur médico-social, un enjeu particulier ?

Les évolutions législatives du secteur médico-social, les contraintes budgétaires, les évolutions des publics accueillis ont entraîné une modification des conditions d'exercice professionnel, du contenu du travail et des contraintes temporelles fortes (faire autant sur une moindre échelle de temps).

Au regard de cette question cruciale, les partenaires sociaux ont considéré que cette thématique était un levier d'action pour améliorer les conditions de travail et la santé au travail. Il est alors nécessaire d'engager une objectivation continue de la charge de travail.



COMPRENDRE POUR MIEUX AGIR

La charge de travail, de quoi s'agit-il ?

La charge de travail peut être à la fois physique et mentale, ces deux dimensions étant interdépendantes. En effet, les sollicitations physiques font appel à des exigences mentales plus ou moins fortes.

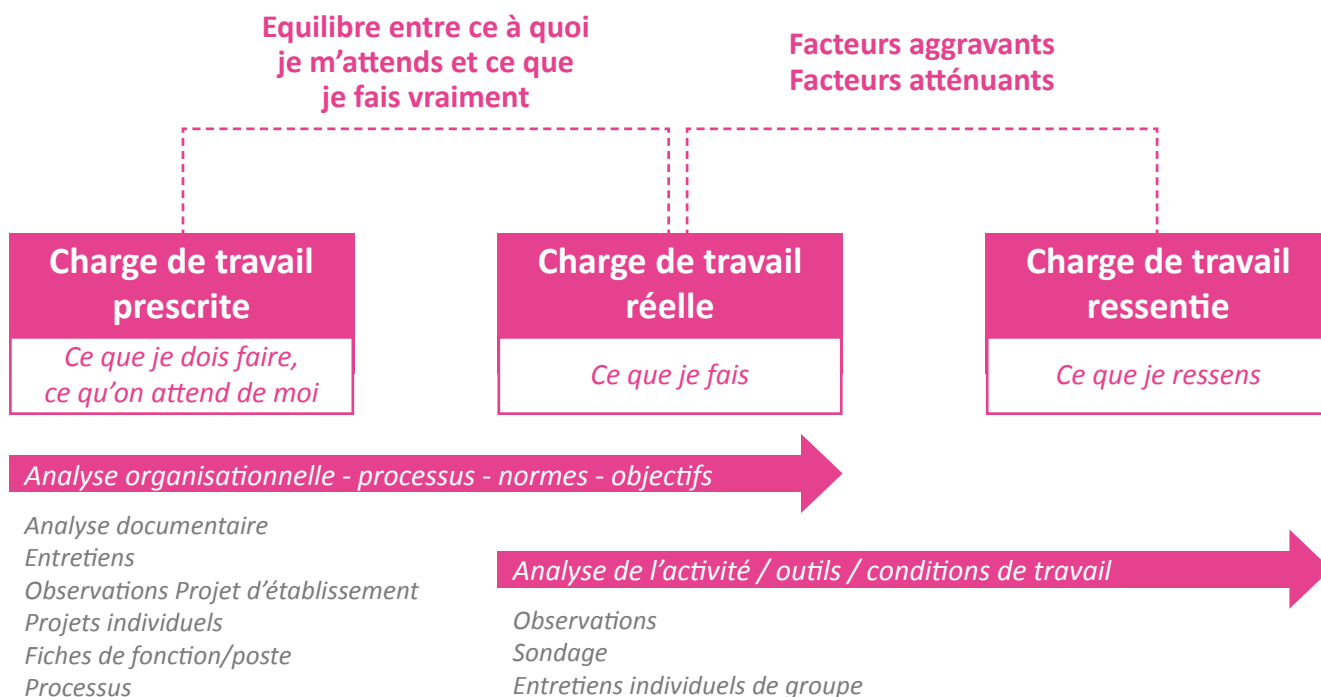
Analyser la charge de travail impose de questionner plusieurs dimensions : les modes d'organisation du travail, la charge prescrite, la charge réelle, la charge subjective afin de construire une vision partagée et collective de la charge de travail globale dans la structure ou le service concerné⁽¹⁾.

L'organisation du travail génère de fait, des écarts entre le travail prescrit et le travail réel. L'analyse de ces écarts et la recherche de solutions organisationnelles appropriées doit favoriser une bonne régulation de la charge de travail. En effet, un déséquilibre de celle-ci peut avoir un impact à la fois sur l'employeur, les salariés et les personnes accueillies, au regard :

- De la qualité du service rendu
- De la difficulté pour les salariés à tenir les délais
- De la dynamique du collectif de travail
- Des effets sur la santé ou des arrêts de travail

⁽¹⁾Méthodologie préconisée par l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (Anact)

L'évaluation de la charge de travail nécessite d'avoir une approche tant quantitative que qualitative. Elle comprend 3 dimensions qui sont interdépendantes. Le schéma ci-dessous illustre les facteurs d'influences entre charge de travail réelle et charge de travail ressentie :



L'évaluation de la charge de travail vise à identifier les tensions présentes dans l'organisation et les ressources qui agissent en régulation ou compensation afin de tendre vers un niveau de charge de travail équilibré.

Les différents facteurs agissant sur la charge de travail

Indicateurs	Facteurs de tension	Facteurs ressources
Exigence de travail	Quantité, qualité, complexité, délai, rapidité	Objectifs atteignables, procédures claires, délais partagés
	Durée de travail/Horaires imprévus	Prévisibilité des plannings
	Tâches imprévues, répétitives, simultanées, interrompue	Prévisibilité des tâches, définition des priorités
	Dépendance vis à vis des autres	Coopération réciproques
	Fatigue de compassion, dissonance entre sentiment réel et apparence à afficher	Recentrage sur le domaine professionnel, droit à l'erreur
Gestion du changement	Pas de visibilité sur l'avenir, insécurité de l'emploi	Discours clair sur les orientations et les perspectives à moyen long terme
	Consignes floues, situation de transition, perte de repères	Consignes claires, modalités d'accompagnement adaptées aux capacités, communication sur la vision et les orientations
	Non connaissance de sa contribution	Reconnaissance de la contribution de chacun

Indicateurs	Facteurs de tension	Facteurs ressources
Degré d'autonomie	Choix entre plusieurs modes opératoires	Modes opératoires clarifiés voire simplifiés
	Décisions subies	Capacité à peser sur les décisions
	Organisation contrainte	Marges d'autonomie dans l'organisation de son travail
	Répétition des tâches, monotonie	Diversité des tâches, créativité
	Incitations faibles à développer ses connaissances	Développement des connaissances
Soutien social, instrumental, émotionnel	Climat, relations hiérarchiques et avec les collègues, relations interpersonnelles avec les publics accompagnés (indicateurs dégradés)	Climat, relations hiérarchiques et avec les collègues, relations interpersonnelles avec les publics accompagnés (indicateurs favorables)
	Manque de soutien technique	Soutien sur les aspects techniques
	Manque de solidarité	Entraide
	Manque de reconnaissance des efforts et des résultats	Reconnaissance des efforts et des résultats
Sens du travail, utilité, valeurs	Légitimité, bonne place, sentiment d'appartenance, sentiment de contribuer à une mission noble, partage des mêmes fondamentaux culturels (dégradé)	Légitimité, bonne place, sentiment d'appartenance, sentiment de contribuer à une mission noble, partage des mêmes fondamentaux culturels (favorable)

Quand déclencher une évaluation de la charge de travail ?

Une évaluation de la charge de travail peut être engagée, notamment, dans les contextes suivants :

- Dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue
- A l'occasion d'un projet ou de changement à venir : un domaine d'activité impacté par une transformation, un métier pour lequel des changements structurants sont prévus
- Sur la base de difficultés ou de dysfonctionnements récurrents dans une activité ou un processus, la dégradation d'indicateurs RH, tels que les arrêts de travail, le turn-over



PISTES D'ACTION

L'identification précise de la charge de travail et des marges de manœuvre à la disposition des établissements et des équipes permet une meilleure adéquation entre ressources disponibles et charge à gérer.

Les principales phases de la démarche :

- 1- Définir les enjeux, les objectifs et le périmètre de l'évaluation ;
- 2- Diagnostiquer les éléments qualitatifs et quantitatifs caractéristiques de la charge de travail et les systèmes de régulation présents dans les situations évaluées (soutien de l'encadrement, suivi de l'activité au niveau individuel et collectif, ...) ;
- 3- Construire un plan d'action en faveur d'un meilleur équilibre de la charge de travail pour :
 - Mieux comprendre les différentes contraintes pesant sur la charge de travail pour mieux les maîtriser
 - Favoriser une meilleure régulation de la charge de travail
 - Déployer des actions spécifiques répondant aux enjeux et objectifs identifiés
 - Formaliser le retour d'expérience de la démarche d'évaluation menée

Les instances représentatives du personnel (et plus spécifiquement le CHSCT), sont consultées dans le respect de leurs attributions respectives, tout au long de ces principales phases.

Quelques recommandations méthodologiques :

- Faire le bilan qualitatif et quantitatif de la charge de travail (dans ses 3 dimensions : prescrit, réel, ressenti)
- Identifier :
 - Les différentes sources de variabilité, les situations les plus difficiles à gérer
 - Les écarts entre la charge de travail prescrite et la charge de travail réelle
 - Les zones de coopération (interdépendance des travaux, transversalité, complétude de la tâche, ...)
- Évaluer le temps passé dans le soutien et l'entraide aux collègues
- Identifier les besoins : "De quoi avons-nous besoin pour bien faire notre travail ?" et leurs effets : "Avoir cela nous permettrait quoi ?"
- Avoir une attention particulière sur le respect des règles légales et conventionnelles (Temps de récupération, amplitude horaire, durée du temps de travail)
- Envisager les possibilités d'amélioration et les conditions de leur mise en œuvre notamment dans les domaines suivants :
 - Organisation et communication en interne entre les services ou les personnes
 - Clarification des priorités et des missions
 - Adéquation entre formation et prérequis de la mission
 - Développement et acquisition de compétences et qualifications

C'est à partir des problématiques de l'établissement que le comité de pilotage et les groupes de travail pourront bâtir un plan d'action adapté.

RETOURS D'EXPÉRIENCE

Au regard des différentes problématiques rencontrées, certaines structures ont choisi de travailler plus spécifiquement sur les pistes d'action suivantes :

- Ne pas banaliser les situations de tensions sur les effectifs, suivre les situations sensibles ou particulièrement tendues en menant un véritable travail d'objectivation
- Engager une réflexion sur les procédures afin de mieux planifier et organiser les tâches de chacun et notamment en cas d'absence du responsable
- Assurer une meilleure visibilité sur la planification et l'organisation du temps de travail
- Faire respecter et institutionnaliser les pauses (mettre en œuvre les moyens de les prendre) en créant notamment des espaces dédiés au personnel
- Rechercher des solutions favorisant la proximité managériale
- Requestionner les pratiques en cohérence avec les obligations légales et conventionnelles (amplitude horaire, durée du temps de travail, etc...)
- ...

Les plans d'action issus des évaluations de la charge de travail font l'objet d'un suivi pour s'assurer de l'effet des actions sur les déséquilibres identifiés.

En concertation avec les instances représentatives du personnel, les associations s'assurent que les régulations mises en place ont un impact effectif sur l'organisation du travail.



EQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE

L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée est un domaine complexe à traiter puisqu'il ne dépend pas uniquement de l'établissement mais aussi de la situation personnelle du salarié (enfants, personnes à charge, maladie, ...), ainsi que des services dont il dispose dans son environnement qui peuvent ou non faciliter cette conciliation (les transports, les modes de garde de l'enfant, ...).

L'humain est au cœur du travail social et constitue une grande part d'imprévisibilité. Pour y faire face certains travailleurs sociaux sont très sollicités et n'hésitent pas à se rendre disponibles ou à développer du fait de leur surinvestissement une forte exposition au risque d'épuisement professionnel. L'imprévisibilité des plannings, les impossibilités de remplacements, les situations d'horaires atypiques, sont des problématiques majeures rencontrées à de nombreuses reprises dans les établissements.

Une difficile conciliation entre les deux sphères peut avoir des conséquences à la fois individuelles et collectives :

- Dégradation des relations interpersonnelles
- Dégradation de la santé physique et psychique : stress, fatigue, épuisement
- Baisse de la motivation et de l'implication pouvant conduire à une démobilisation ou un désengagement
- Baisse de la qualité du service rendu, risques d'erreurs
- etc

Afin de maintenir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, certains établissements ont engagé des réflexions dans les domaines suivants :

- **Définir des politiques de conciliation vie professionnelle - vie privée**
 - Ouvrir le dialogue entre l'encadrement et les salariés pour réfléchir à des solutions qui conviendraient à tous dans le respect de la vie privée de chacun et de l'organisation du travail.
- **Optimiser la gestion des plannings et des remplacements**
 - Constituer les plannings en tenant compte des besoins du service et des contraintes de chacun
 - Établir les plannings suffisamment à l'avance et anticiper les solutions de remplacement en cas d'absence

GLOSSAIRE DES ACRONYMES

ANACT/ARACT	Agence Nationale / Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
CARSAT	Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail
CE	Comité d'Entreprise
CGSS	Caisse Générale de Sécurité Sociale
CHSCT	Comité Hygiène et Sécurité au Travail
CRAMIF	Caisse Régionale d'Assurance Maladie Ile de France
DP	Délégués du Personnel
DS	Délégué Syndical
DUERP	Le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels
INRS	Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention
IPRP	Intervenant en Prévention des Risques Professionnels
IRP	Instances Représentatives du Personnel
QVT	Qualité de Vie au Travail
RPS	Risques Psycho Sociaux
TMS	Troubles musculo-squelettiques

POUR ALLER PLUS LOIN

Publication Anact : Le point sur ... la charge de travail

Guide Anact et Directte PACA : "La prévention en action dans le médico-social"

Document Aract Languedoc Roussillon /Uriopss/FACT/: "Repères pour évaluer et prévenir les RPS dans le secteur médico social" contenant des exemples mis en œuvre dans divers établissements



CNPTP

Commission Nationale Paritaire
Technique de Prévoyance
Convention collective nationale
de travail du 15 mars 1966

UNE VISION **PARITAIRE** DE VOTRE **PRÉVOYANCE**

Solutions
PROFESSIONNELS
RISQUES, ÉCOUTE Salariés
SANTÉ
Qualité de service
PÉNIBILITÉ
Évaluation
PRÉVENTION
Paritaire
Dialogue SOCIAL
SUBVENTIONS
Employeurs
CONDITIONS de travail
ACTION

