

TRAVAILLER

Evaluer et Adapter la charge de travail

La CFDT souhaite inscrire ce sujet dans la négociation avec la volonté de promouvoir la qualité de vie au travail. Il s'inscrit dans un contexte marqué par des évolutions fréquentes dans un marché aux évolutions techniques rapides et profondes, qui entraînent des évolutions significatives des activités, ressources et compétences. Il contribue à établir des pratiques professionnelles basées sur la discussion sur le travail afin de **définir une méthodologie visant à adapter la charge de travail pour chacun et pour tous.**

De nombreux facteurs influencent la charge de travail : les effectifs, le temps de travail, l'organisation du travail, le numérique mais aussi l'environnement de travail et les modes de management. L'analyse de la charge de travail se structure autour de trois axes :

- ✚ Le **travail prescrit** correspondant à la demande et qui relève du pouvoir de l'Employeur et désigne les performances exigées (sous formes d'objectifs quantitatifs, qualitatifs)
- ✚ Le **travail réel** correspondant à ce qui est mis en œuvre dans l'activité quotidienne et notamment les ajustements, les aléas rencontrés. Il comprend aussi le travail non réalisé, en attente.
- ✚ Le **travail vécu** correspondant au ressenti de chacun, en lien avec le sens du travail, le rapport au temps, les conditions de travail, l'organisation.

La notion d'évaluation de charge de travail renvoie au travail dans sa globalité : analyse des objectifs et du contexte dans le travail prescrit, observation de l'activité et entretien avec les acteurs dans le travail réel, écoute des personnes dans le travail vécu par des questionnaires ou entretien. **Une charge de travail adaptée est un équilibre entre les ressources dont dispose le salarié et les contraintes qui se posent à lui.** L'adaptation de la charge de travail en vue de la maîtriser passe par la régulation de celle-ci. Le pilotage traditionnel par les objectifs doit évoluer vers une meilleure prise en compte de l'activité réelle, le développement d'une régulation conjointe employeur-salarié dans le souci de prévenir les risques sur la santé du salarié. **La CFDT demande donc que l'employeur favorise les modes collectifs de travail, le management collaboratif, une plus grande marge de manœuvre des salariés, et limite la régulation centralisée et autoritaire.**

Quatre types de population sont particulièrement exposés chez AUSY aux problématiques de charge de travail : les consultants intervenant en mode d'engagement de résultat, les salariés ayant une part variable importante de leur rémunération liée à des objectifs de rendement, les salariés soumis à des pics ponctuels d'activité, et enfin les salariés en modalité jours (ou encore appelé forfait jour).

La mise en place prochaine d'un nouvel outil de saisie des temps chez AUSY devrait être l'occasion de collecter les éléments constitutifs du travail réel qui contient entre autres le travail prescrit mais aussi, la recherche, le traitement de l'information, les échanges, l'acquisition, le développement et le transfert de compétences. Il y est important que les dépassements par rapport aux durées de référence soient bien compensés. Les dépassements fréquents et significatifs doivent donner lieu à une évaluation de la charge de travail et la mise place d'actions d'adaptation de celle-ci. Cet outil, s'il permet bien de déclarer librement son activité comme le laisse entendre notre Direction, n'intervient que pour la collecte d'un constat.

L'observation et la prévention sont essentielles, mais un changement de paradigme est aussi parfois nécessaire à l'image par exemple de deux points faibles de l'Entreprise qui génèrent de la surcharge de travail :

- ✚ La **polyvalence demandée** aux managers qui doivent recouvrir une palette qui va de la prospection commerciale à la gestion de carrière du consultant en passant par le recrutement, l'analyse des besoins : un grand écart qui en essore un bon nombre ou pousse à faire des choix quitte à négliger ou expédier bien souvent des sujets moins prioritaires.
- ✚ L'**adéquation délicate** entre les temps prescrits (autrement dits vendus au Client en jour x homme) dans les projets en engagement de résultat et les temps réels passés en heures par une équipe projet débordée du fait d'une charge sous-estimée... La mauvaise habitude est de raboter les temps masqués (dépassant la journée de travail) lors des saisies d'activités. Une bonne partie du temps réel est donc souvent promis à l'oubli, purement et simplement.

La CFDT préconise donc, au regard d'un sujet critique pour la charge mentale des salariés, les points suivants dans le cadre d'un **Accord d'Entreprise sur l'évaluation et l'adaptation de la charge de travail** :

- ✚ **Démarche conjointe** d'examen de la charge de travail,
- ✚ **Mise en place** de questionnaires d'écoute des salariés sur le travail vécu,
- ✚ **Mise en place** d'entretien de suivi spécifique aux questions de charge de travail,
- ✚ **Mise en place** de référents environnements de travail portant les missions de charge de travail,
- ✚ **Intégrer** la question de la charge de travail à la conduite des projets,
- ✚ **Soutenir** l'adaptation de la charge de travail par des formations,
- ✚ **Suivre** la charge de travail lors de l'entretien annuel,
- ✚ **Prendre en charge** le signalement de difficultés en proposant plusieurs canaux d'alerte (hiérarchie, RH, IRP, Médecine du travail) et une méthodologie précise

La CFDT est favorable à une démarche préventive conjointe par la capitalisation de l'écoute des acteurs, l'objectif idéal étant une suractivité maîtrisée et justement compensée.

Adapter la durée du travail selon la mission

Ce sujet fait déjà l'objet d'un accord d'Entreprise ([aménagement du temps de travail](#)) qu'il faut de notre point de vue défendre et préserver tant que le gouvernement n'aura pas imaginé une nouvelle réforme succédant aux 35 heures. Notre modalité de travail demeure toujours en heures pour une grande majorité de l'effectif et sur une base de 36h30 par semaine. La difficulté vécue par de nombreux consultants en mission chez un Client reste la **conciliation de ce rythme avec les spécificités horaires dudit Client**, car systématiquement l'ordre de mission ne stipule pas d'autre modalité horaire que celle évoquée plus haut. Il est pourtant possible de déroger à cette généralité en fonction du contexte de mission comme le stipule l'accord. Ce n'est donc pas le Droit qui fait défaut mais l'Employeur qui ne souhaite pas forcément moduler le rythme de travail, charge alors au salarié de compter son temps sans en faire trop, ou alors de prétendre à des heures supplémentaires, ou encore de travailler plus et d'avoir le droit de se taire... Ne vous laissez pas abuser par cette situation ! Ce sujet peut faire écho au sujet précédent de charge de travail où les dés sont ici pipés puisque la base horaire est peut-être réduite par rapport à l'attente du Client ou à d'autres salariés avec lesquels vous devez collaborer. Le réflexe du salarié, légitime pour ne pas se mettre en difficulté, est souvent de s'adapter à son Client et de délaissé volontairement ou non le fait que ses modalités de mission repose sur un avenant au contrat de travail qu'est l'ordre de mission et qu'il doit s'y conformer. Alors comment faire prendre conscience de cet abus autrement que par l'alerte ? La CFDT revendique l'ajout de ce sujet à la négociation sur la charge de travail afin d'aborder systématiquement celui-ci dans l'évaluation et le suivi du travail.

Contrôler le recours aux astreintes

Malgré un sujet de négociation discuté depuis quelques années ([voir notre article](#)), un accord n'a pu aboutir entre les parties cette année malgré la volonté évidente de la Direction de formaliser enfin de manière officielle le processus des astreintes dans l'Entreprise. La CFDT a repoussé l'idée d'un accord en raison des points suivants :

- ✚ Les primes d'astreintes passives encore insuffisantes,
- ✚ La notion de volontariat limitée à la carence de volontaires,
- ✚ Les processus non définis et les outils de saisie non disponibles à ce jour,
- ✚ L'incapacité de la Direction à fournir un état des lieux sur les pratiques actuelles.

La CFDT a donc refusé de signer un chèque en blanc à l'Entreprise, s'estimant incapable d'évaluer correctement les bonnes déclarations d'intentions de la Direction. Le déploiement d'une décision unilatérale de l'Employeur, comme alternative à la négociation inaboutie, ne nous satisfait pas. Ce sujet nécessite effectivement un suivi exigeant et précis afin de vérifier le respect des temps de repos et la compensation juste de l'activité du salarié en astreinte. Ce sujet est l'illustration même du retard coupable pris par l'Entreprise dans sa transformation numérique, l'empêchant par là même d'être crédible aux yeux des négociateurs. La CFDT invite l'Entreprise à différer ce sujet tant que les outils de contrôle des temps ne permettront pas une gestion sûre et fiable des astreintes.

Prévenir et garantir les conditions d'envoi en mission

Malgré un [accord d'Entreprise](#) posant les principes et la démarche d'envoi des consultants en mission, la CFDT est régulièrement sollicitée par les salariés pour des avis et conseils lors de négociations avec l'employeur sur les conditions d'envoi en mission. Bien souvent réalisés en urgence, les éléments constitutifs de l'ordre de mission sont absents ou insuffisants. Le dispositif d'alerte intégré à l'accord est rarement mis en œuvre puisqu'il renvoie à une Direction des Affaires sociales trop soumise aux impératifs opérationnels et impuissante à arbitrer efficacement, il nécessiterait un examen paritaire entre partenaires sociaux et Direction. Les processus sont rarement respectés ou varient selon le manager. L'accord existant mérite sans doute une réactualisation pour être en adéquation avec les futurs outils du système d'information et les récentes dispositions concernant les frais de mission évoqués dans la politique de frais professionnels. **La CFDT souhaite revenir sur ce sujet essentiel des conditions de travail du consultant en mission.**

Agir pour la mobilité durable et la responsabilité sociétale

Dans le cadre de sa politique RSE, l'Entreprise communique depuis quelques temps sur le sujet de la mobilité dans l'objectif de **réduire l'empreinte écologique de l'activité professionnelle**. Les objectifs premiers sont de viser à rationaliser les déplacements (horaires flexibles, télétravail) et encourager le recours à des modes de transports alternatifs (vélo, trottinette, roller, marche, covoiturage, etc...). L'Entreprise déploie deux mesures principales autour de ce sujet : l'indemnité kilométrique vélo et la mise en œuvre d'une charte du télétravail. La CFDT, qui **prône une vision sociétale du travail**, regrette que ces mesures positives, proposées à la négociation, ne résultent pas d'un accord avec les partenaires sociaux.

La Loi mobilités, adoptée en juin 2019, vient renforcer l'élan vers la transition écologique. Elle s'accompagne de dispositions relatives au Territoire pour l'Infrastructure et les services mais aussi inscrit désormais la question des déplacements des travailleurs comme un des thèmes des

négociations obligatoires à mener dans les entreprises de plus de 50 salariés. La CFDT y revendique donc :

- ↳ le **respect** de l'obligation de négociation d'un plan de mobilité,
- ↳ le **droit** pour tous les salariés de bénéficier du remboursement employeur pour les frais de covoiturage ou de vélo liés aux trajets domicile-travail,
- ↳ le **déploiement** du recours aux véhicules électriques de fonction,
- ↳ la **proposition** d'une flotte de moyens de transports alternatifs pour les salariés,
- ↳ la **mise en place** des aides à l'investissement pour des véhicules électriques.
- ↳ la **négociation** sur la « raison d'être » de l'Entreprise (finalités économiques, sociales, environnementales, sociétales).

Assouplir le recours au télétravail

Voilà un sujet dans l'air du temps que la Direction a enfin pris à bras le corps après de longues années de revendications de la CFDT. La négociation d'un accord d'Entreprise n'a hélas pu aboutir (voir [notre article](#)) mais cela ne relève pas de notre volonté. La CFDT était favorable au projet d'accord et regrette qu'il laisse la place à une décision unilatérale (Charte) qui ne facilitera pas le suivi du déploiement de ce Droit qui peut essuyer le refus de L'Employeur pourvu qu'il soit motivé et non discriminant. Même si, comme pour les astreintes, ce sujet mérite de s'accompagner d'une transformation numérique permettant des outils de suivi de demandes de télétravail occasionnel, il est pour autant structurant de l'aborder sous la forme d'un accord d'Entreprise où le suivi paritaire permet d'agir les événements. La CFDT a donc la volonté de revenir sur ce sujet pour y revendiquer des solutions. Deux objectifs pour nous : **déployer largement** le Droit au télétravail sans discriminations arbitraires et assouplir la possibilité d'y recourir, notamment par une **souplesse de sollicitation du télétravail occasionnel** via un portail numérique gérant les demandes.