

Toute reproduction, même partielle, est interdite sans autorisation écrite préalable du directeur de publication (personnel@andrh.fr). Toute publication sur Internet doit faire référence à la revue en intégrant ce lien : <http://www.andrh.fr/services/la-revue-personnel>. Les propos publiés relèvent de la responsabilité de leurs auteurs et ne peuvent être assimilés à une prise de parole de l'ANDRH.

## L'OBJECTIVATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL

# NOUVEL ENJEU DES DRH

**La question de la santé et de la sécurité physique, mais également mentale et psychologique des salariés, n'a cessé de faire l'objet de nouvelles dispositions légales. Ainsi, les entreprises de plus de 1000 salariés doivent mettre en place un dispositif de prévention des risques psychosociaux. C'est dans ce contexte que l'obligation de mesurer la charge de travail devient l'un des piliers de l'obligation de prévention des RPS, et, plus généralement, une obligation désormais incontournable pour tout employeur.**



**Par Muriel Figer,**  
directrice associée de Silamir

Les risques juridiques associés à l'absence d'un dispositif de mesure fiable de la charge de travail peuvent se traduire par :

- La remise en cause de projets de réorganisations, initiée par la jurisprudence FNAC : dans le cadre de suppressions ou de réorganisations (y compris des départs à la retraite non remplacés), l'entreprise doit expliciter comment la charge de travail se répartit sur les postes.
- La rupture du contrat de travail aux torts de l'employeur : un salarié peut utiliser l'argument de la charge de travail.
- La remise en cause du dispositif de forfaits jours : l'employeur doit organiser le suivi de la charge de travail, y compris pour les cadres au forfait jour

➤ La faute inexcusable en cas d'accident du travail : la surcharge de travail est un élément souvent mis en avant.

Parallèlement, les CHSCT se sont saisis du sujet et sont extrêmement vigilants sur la thématique de la charge de travail. Ainsi, lors de projets de réorganisation ou d'évolution des conditions de travail, l'entreprise se doit de leur fournir une analyse détaillée des impacts sur la charge de travail des collaborateurs.

Face à ces évolutions, les entreprises sont démunies pour mesurer, quantifier et suivre la charge de travail. Ainsi, plusieurs grandes questions se posent :

- La charge de travail n'est-elle pas avant tout la traduction d'un ressenti individuel plutôt qu'un critère objectif sur les modes d'organisation du travail ?
- Comment prendre en compte la diversité et la spécificité des métiers dans l'évaluation de la charge ?
- Comment objectiver et suivre la charge de travail sans rentrer dans un système complexe, irréaliste ou qui restreint les libertés d'action des collaborateurs ?
- Comment prendre en compte la notion de performance individuelle dans l'évaluation de la charge: ainsi, une personne qui effectue plus de tâches qu'une autre est-elle en surcharge ou en surperformance ?

Ainsi, le DRH est confronté à une quadrature du cercle : entre un législateur sans cesse plus exigeant, des partenaires sociaux très sensibilisés à ces sujets, et les difficultés opérationnelles pour objectiver la charge de travail, le sujet est extrêmement ardu !

### Un Observatoire de la charge de travail

Néanmoins, les DRH ont là une formidable opportunité pour faire de ces obligations un levier de performance opérationnelle de l'organisation. En effet, le sujet de la charge de travail concerne directement les modes d'organisation du travail de l'entreprise. Travailler sur ces sujets, ce n'est pas simplement remplir une obligation légale, c'est aussi réfléchir sur l'amélioration des processus métiers. Par exemple, lors de réorganisations, construire en amont l'impact sur la charge avec les opérationnels et les RH permet de faciliter la mise en place des nouveaux modes de travail.

C'est ce qu'a fait Karima Cherifi, directrice des ressources humaines France Groupe Papyrus : « J'ai vu un énorme avantage à mener une démarche d'objectivation de la charge de travail dans le cadre d'une réorganisation. Ce travail, mené avec les opérationnels, a permis de construire un dossier solide. Il a facilité le dialogue social et la mise en place opérationnelle rapide par la suite ».

En outre, cette démarche d'objectivation de la charge permet d'asso-

Toute reproduction, même partielle, est interdite sans autorisation écrite préalable du directeur de publication (personnel@andrh.fr). Toute publication sur Internet doit faire référence à la revue en intégrant ce lien : <http://www.andrh.fr/services/la-revue-personnel>. Les propos publiés relèvent de la responsabilité de leurs auteurs et ne peuvent être assimilés à une prise de parole de l'ANDRH.

“ Les CHSCT se sont saisis du sujet et sont extrêmement vigilants sur la thématique de la charge de travail. ”

cier concrètement les managers de proximité et les RH dans la définition puis le déploiement des nouveaux modes d'organisation du travail. Anne-Karine Feyel, DRH France du Laboratoire Ipsen l'a vécu : « Il est impératif de construire en amont un plan d'accompagnement global pre-

*nant en compte les nouveaux processus de travail et leurs impacts concrets sur le vécu des collaborateurs. Ce plan d'accompagnement doit inclure un plan de prévention des RPS, dont la charge de travail est l'un des piliers. Le relais managérial est clé pour la déclinaison ».*

Face à cet enjeu majeur pour les DRH, un Observatoire de la charge de travail a été lancé en mars 2014. Celui-ci réunit des DRH et DRS de grands groupes, un cabinet de conseil spécialisé dans la charge de travail, Silamir et des avocats en droit du travail, Lusic Avocats. José Schoumaker, directeur des relations du travail de Valeo, participant de l'Observatoire, souligne l'import-

tance de ce sujet : « L'objectivation et le suivi de la charge de travail vont devenir dans les prochaines années un levier opérationnel de management de la performance de l'entreprise, notamment dans les métiers du projet ». L'objectif de cet observatoire est de développer des méthodologies pragmatiques d'objectivation et de suivi de la charge de travail. Les premières pistes qui se dégagent sont d'identifier des critères d'objectivation par grands métiers, de définir des outils de suivi de la charge de travail, notamment des cadres et des managers, et d'expérimenter des démarches de dialogue social innovantes pour garantir une mise en place harmonieuse de ce type d'approche dans l'entreprise. ■

