

**SUJET À TRAITER:
LA CHARGE DE TRAVAIL**

↓ SOMMAIRE



- **ORGANISATION DE L'ACTIVITÉ**
(facteurs qui peuvent complexifier le travail)
- **SITUATIONS CARACTÉRISTIQUES**
- **PISTES D'ACTIONS**

LES FACTEURS DE CHARGE POUVANT COMPLEXIFIER LE TRAVAIL

Le travail est lié au rythme d'une machine ou au travail des collègues

La définition des postes (ex. fiches de postes) n'est pas adaptée, pas formalisée ou pas mise à jour

Les difficultés de répartition du travail lors d'absences

La polyvalence est subie, non organisée

L'absence de possibilités de remplacement et/ou de système de délégation

L'imprévisibilité des plannings de travail

La pression des délais

Des objectifs inatteignables ou flous

Le manque de ressources et/ ou de moyens pour réaliser le travail

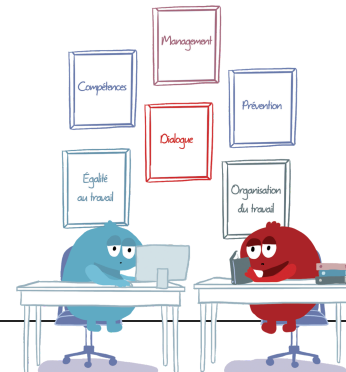
Le dépassement régulier des horaires de travail

Les sur sollicitations numériques

Les interruptions subies/récurrentes dans l'activité

Les difficultés à clôturer des tâches

Les difficultés à se déconnecter de l'activité dans la vie hors travail

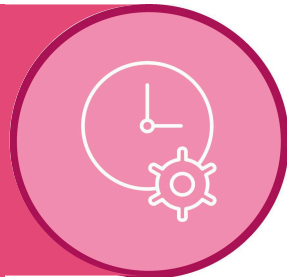


LES SITUATIONS CARACTÉRISTIQUES

Liées à
l'absentéisme



Liées à
l'évolution
de l'activité



Les **Situations Caractéristiques (SC)** sont des **situations de travail reconnues par les salariés et les employeurs** significatives de difficultés, d'inquiétudes, et qui cumulées, **peuvent être à l'origine de conflits, de dysfonctionnements dans l'organisation.**

Pour chaque SC, il est important d'**identifier** :

- **Ses conséquences** sur l'activité, la santé, l'efficacité, la qualité de service.
- **Les causes**, ce qui est en question.





SITUATIONS LIÉES À L'ABSENTÉISME

01.

NE PAS REMPLACER UNE PERSONNE ABSENTE

Conséquences possibles : **surcharge** de travail, **tirer sur la corde** des présents, **perte de temps** à former un intérimaire remplaçant (surtout si changement fréquent d'intérimaires)

Causes possibles : **difficultés à remplacer** certains postes (selon les compétences), **manque de compétences** de certains remplaçants

02.

NE PAS REMPLACER UNE PERSONNE EN FORMATION

Conséquences possibles : surcharge, **tensions**

Causes possibles : **conditions de remplacement** des absents

03.

COMBINER TRAVAIL OPERATIONNEL ET RÔLE DE MANAGER (EMPLOYEUR/ENCADRANTS/ CONTREMAITRE)

Conséquences possibles : avoir du **mal à assurer son rôle de manager**, de **coordination de l'équipe**, dans la **coordination avec les autres** entreprises/métiers/services, surcharge, tensions dans l'équipe

Causes possibles : gestion de l'**absentéisme**, justesse des **effectifs**, **tâches assignées** à l'encadrant





↓ SITUATIONS LIÉES À L'ABSENTÉISME

04. DEVOIR FREQUEMMENT FORMER DE NOUVEAUX ARRIVANTS (INTERIM, ALTERNANTS, CDD) EN PLUS DE SON TRAVAIL

Conséquences possibles : perte de temps, surcharge des présents

Causes possibles : absentéisme, politique de remplacement des absents, turn-over des intérimaires, augmentation d'activité

05. GERER LES ABSENCES DANS L'EQUIPE

Conséquences possibles : perte de temps, stress, augmentation de la charge de travail, fatigue, formation des remplaçants non opérationnels de suite, risque d'AT accru avec les remplaçants/intérimaires, remplacement au poste par le chef.

Causes possibles : horaires, maladies, pénibilité du travail, AT, manque de communication avec l'entreprise d'intérim, horaires d'ouverture de l'entreprise d'intérim (pour remplacer un absent à 4h ou fin d'après-midi)

06. DEVOIR REMPLACER UNE PERSONNE ABSENTE SUR SON POSTE AU SEIN D'UNE EQUIPE (CHEFS D'ENTREPRISE, ENCADRANTS)

Conséquences possibles : ne pas pouvoir faire ses autres tâches, perte de temps, ne pas remplir tout son rôle de responsable, désorganisation, surcharge, stress de ne pas avoir un remplaçant avec les bonnes compétences

Causes possibles : absentéisme de la personne, difficulté de remplacement, remplaçants/intérimaires non compétents

↓ SITUATIONS LIÉES A L'ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ

01. ABSORBER REGULIEREMENT ABSORBER DES TACHES LIEES AUX REORGANISATIONS

Conséquences possibles : problème de **responsabilité**, augmentation de la **charge de travail**

Causes possibles : manque d'**adaptation des moyens**, des **ressources** (compétences) et de **temps** par rapport aux nombreux projets de changement, **non régulation** de la charge de travail.

02. REALISER DE PLUS EN PLUS DE TACHES A EFFECTIF CONSTANT

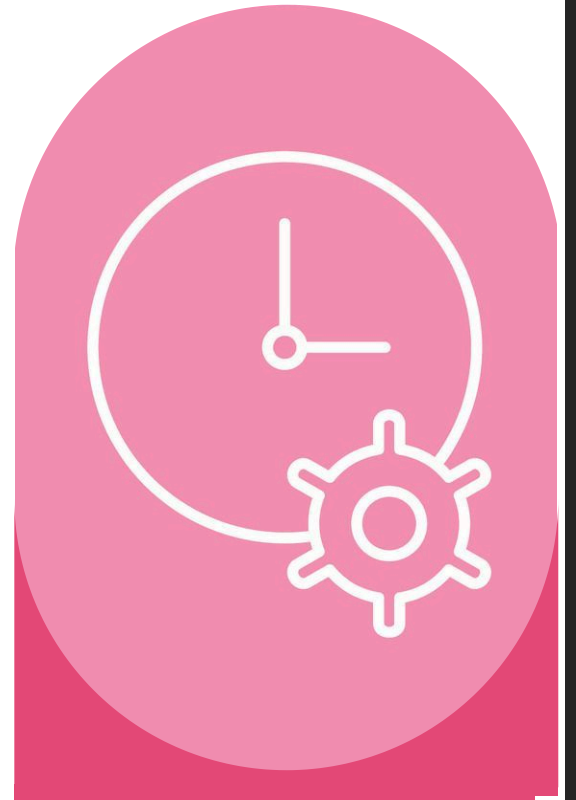
Conséquences possibles : problème de **responsabilité**, augmentation de la **charge de travail**

Causes possibles : manque d'**adaptation des moyens**, des **ressources** (compétences) et de **temps** par rapport aux nombreux projets de changement, **non régulation** de la charge de travail.

03. NE PAS AVOIR LE TEMPS DE GERER LES TACHES ANNEXES

Conséquences possibles : problème de **responsabilité**, augmentation de la **charge de travail**

Causes possibles : manque d'**adaptation des moyens**, des **ressources** (compétences) et de **temps** par rapport aux nombreux projets de changement, **non régulation** de la charge de travail.



↓ SITUATIONS LIÉES A L'ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ

04. DEVOIR REFAIRE CERTAINS TRAVAUX APRES DES COLLEGUES OU DES PRESTATAIRES EXTERIEURS

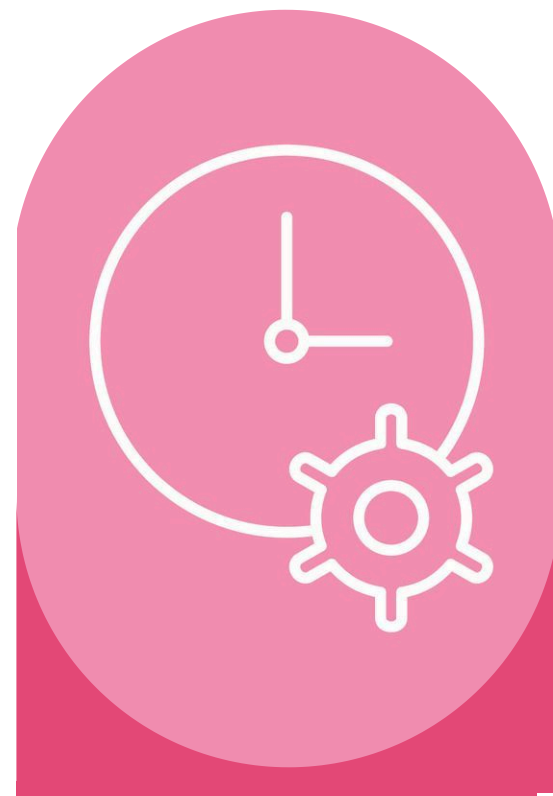
Conséquences possibles : augmentation de la **charge de travail**, **travail de mauvaise qualité**, **tensions** entre collègues, **frustration**

Causes possibles : manque de **compétences**, problème de **choix des prestataires**, manque de **formation**

05. DEVOIR GERER DE GROS VOLUMES D'E-MAILS

Conséquences possibles : **stress**, **temps** à trouver, risque de ne pas **traiter l'urgence**, risque de **tensions** entre collègues

Causes possibles : absence de **périmètre**, **facilité**, **traçabilité** exagérée, **information non ciblée**, manque de **charte d'usage** partagée





LES PISTES D'ACTION



Nous vous proposons une **liste de propositions d'actions**, à **adapter à la situation de votre entreprise** (reformulations, identification de nouvelles pistes...), dans le cadre d'une **démarche participative** impliquant **vos salariés**

Prévenir et gérer
l'absentéisme

Anticiper/ Prioriser
Planifier



1

Temps 1

A prioriser en fonction de la **priorité** (urgence, impact) :

1. Essentielle
2. Importante
3. Modérée

2

Temps 2

Et en fonction de la **facilité de mise en œuvre** :

1. Facile
2. Difficile





PISTES D'ACTION

Prévenir et gérer l'absentéisme

Sensibiliser les équipes sur l'importance d'**avertir des absences** et des retards en insistant sur les **répercussions** en termes de **charge de travail** et **relations de travail**.
(ex : réunions de sensibilisation).

Rappeler les règles sur les délais de **justification des absences** (arrêt justifié)/ retards à l'aide d'un **courrier de rappel**.

Mettre en place des **entretiens individuels** pour comprendre les **causes des absences répétitives** (fixer le cadre, proposer un **plan d'actions** pour **favoriser l'engagement**).

En cas d'**absence** maladie, congés, heures élus, **remplacer**, si possible, les **absents dans les 24h** ou **autoriser des heures supplémentaires** dans la journée (selon la réglementation en vigueur)

Embaucher, si possible, les **intérimaires compétents** plutôt que les remplacer par des novices

Privilégier le remplacement d'un absent par un embauché et positionner les **intérimaires sur les postes les moins difficiles**



PISTES D'ACTION

Anticiper, prioriser et planifier



Avoir une **réflexion collective** concernant l'**opportunité des projets**, leur **impact sur le contenu de l'activité**, la **charge de travail**.

Anticiper les pics d'activité.

Classer les **priorités par ordre d'urgence** (par soi-même et si nécessaire avec son encadrant/employeur).

Anticiper les **priorités** par **rapport aux saisons** et par **rapport aux événements**.

Autoriser les titulaires à **réaliser des heures supplémentaires** ou **réajuster les priorités dans leur travail**

Réguler la charge de travail pour **absorber le travail annexe** et **fixer les priorités**

S'assurer que les salariés **disposent des compétences requises pour assurer le travail annexe**.

Mieux **accompagner/valoriser les personnes** pour les faire progresser et pour ne pas toujours s'appuyer sur les mêmes.

Evaluer régulièrement la **charge de travail** en y intégrant **le prescrit, le réel, le subjectif**.

Inscrire la régulation de la charge de travail dans les **pratiques de gestion usuelles** (réunion d'équipe, entretien annuel, etc.)



**VOUS REMERCIANT
DE VOTRE ATTENTION !**

