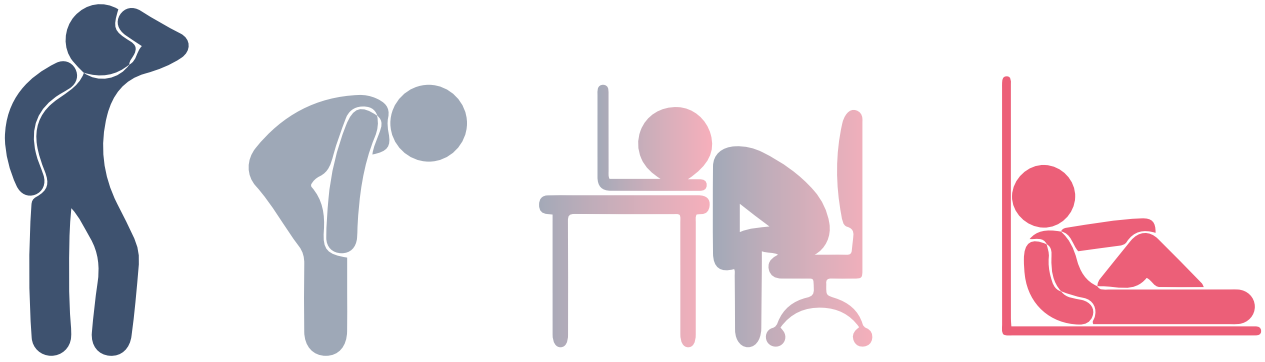
CHARGE DE TRAVAIL

UN ENJEU CENTRAL DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL BANCAIRE

SNB-SERVICES.COM



SYNDICAT NATIONAL DE LA BANQUE ET DU CRÉDIT

Le réseau social de la Banque et des Établissements Financiers

Club Rps-Qvct snb/cfe-cgc

INTRODUCTION

Les membres du club RPS/ QVCT du SNB/CFE-CGC se sont penchés sur la question de la charge de travail, un sujet à la fois complexe et essentiel dans la vie de l'entreprise. Au cœur des enjeux de santé, de performance et d'organisation, elle mérite d'être comprise, analysée et régulée.

Bien que diverse, la charge de travail peut être définie comme l'équilibre entre les missions fixées par une entreprise à ses salariés et les moyens qu'elle met à leur disposition pour les accomplir. Elle devient problématique lorsqu'il existe une inadéquation entre les exigences du travail et les ressources disponibles. C'est le nœud crucial entre les objectifs de l'entreprise (gains, coûts, qualité, délais…) et les ressources mises en œuvre (effectifs, compétences, outils…).

En cas d'insuffisance des marges de manœuvre, le risque est celui d'une surcharge pouvant conduire à une désorganisation de l'entreprise et à une dégradation de la relation client.

COMPRENDRE LES DIFFÉRENTES DIMENSIONS DE LA CHARGE DE TRAVAIL

Pour déterminer concrètement la quantité de travail qu'un salarié peut assumer sans risque pour sa santé, **nous pouvons distinguer :**

La charge prescrite :
C'est le travail tel qu'il est prévu par l'organisation : objectifs, tâches demandées, délais, procédures et moyens définis par l'entreprise.

La charge réelle :
Elle correspond au travail effectivement réalisé au quotidien, intégrant les imprévus, les interruptions, les difficultés techniques, les priorités multiples ou encore les incohérences d'instructions.

La charge vécue ou perçue :
Elle renvoie au ressenti du salarié face à son activité et dépend de nombreux facteurs : expérience, fatigue, reconnaissance, soutien managérial, climat de travail ou engagement personnel.

Comprendre ces trois dimensions permet d'anticiper les risques, d'ajuster l'organisation du travail et de préserver la santé des salariés.

UNE ÉVOLUTION CONSTANTE

Les activités de travail ne sont ni permanentes ni stables : saisonnalité, absences imprévues ou répartition des effectifs font fluctuer la charge et peuvent donner le sentiment à certains salariés de travailler davantage que d'autres.

Par ailleurs, les modes d'activité ont été profondément bouleversés : diversité des lieux d'activité, nomadisme, connectivité permanente et évolutions numériques créent de la souplesse mais génèrent aussi de nouvelles contraintes, comme le risque de surcharge informationnelle ou l'absence de déconnexion.

Si la modernisation des outils peut alléger certaines tâches, la recherche accrue de productivité peut aussi conduire à intensifier le travail ou à augmenter les portefeuilles, ce qui impose une vigilance particulière.

Conclusion : la charge de travail doit être analysée dans toutes ses composantes et faire l'objet d'une régulation collective.

CONSÉQUENCES D'UNE CHARGE DE TRAVAIL MAL ADAPTÉE

Une charge inadaptée peut entraîner une dégradation de la santé physique et mentale (fatigue, stress, épuisement professionnel), une baisse de la qualité du travail, une perte de sens, ainsi qu'une augmentation des erreurs, des tensions et de l'absentéisme. À terme, c'est la performance collective qui peut être impactée.

Certaines situations favorisent les dérives :

- Considérer la charge prescrite sans analyser la charge réelle ;
- Banaliser les signaux d'alerte ;
- Compter sur l'engagement individuel pour compenser les dysfonctionnements ;
- Ne pas prioriser clairement les tâches ;
- Laisser s'installer un manque de reconnaissance ou de marges de manœuvre.

OBJECTIVER, SUIVRE ET RÉGULER

Face à la diversité des situations, l'analyse et non la seule mesure doit porter sur l'ensemble des contraintes afin d'en déterminer les conséquences et d'apporter les dispositions correctives nécessaires. Cela suppose d'établir des indicateurs fiables et de partager une définition commune du périmètre de la charge de travail.

Cette démarche doit permettre :

- D'optimiser l'organisation du travail ;
- De planifier les besoins ;
- D'ajuster les ressources ;
- D'agir sur les relations de travail ;
- De prévenir les risques ;
- Et d'améliorer les conditions ainsi que le bien-être au travail.

Le rôle du management est central : il doit adapter les objectifs, arbitrer les priorités, partager des repères collectifs sur le niveau de qualité attendu et veiller à l'adéquation entre moyens et exigences. Les managers doivent donc être accompagnés et outillés pour assumer pleinement ce rôle.

UN CADRE RÉGLEMENTAIRE CLAIR

L'employeur a l'obligation de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs, notamment par des actions de prévention, d'information, de formation et par la mise en place d'une organisation adaptée.
Il doit évaluer les risques, adapter le travail à l'homme et veiller à ce que les objectifs soient réalistes et compatibles avec les moyens disponibles. Le CSE est consulté sur le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP), aux côtés des services de prévention et de santé au travail et des salariés compétents en matière de prévention.

LE RÔLE INCONTOURNABLE DES ÉLUS SNB

Comme le rappelle le Code du travail, les représentants du personnel sont des acteurs majeurs de la santé au travail. Ils doivent veiller au respect des conditions de travail et à la maîtrise de la charge de leurs collègues, managers compris.

Leur action peut notamment passer par :

- Le suivi de formations générales CSE et spécifiques RPS ;
- La vérification de la mise à jour du DUERP ;
- La négociation d'accords QVT / QVCT ;
- Le déploiement de questionnaires reconnus (Karasek, Siegrist, SATIN, WOCCQ…) avec l'appui de cabinets spécialisés ou de la médecine du travail ;
- Les visites d'inspection réalisées par la CSSCT (Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail) ;
- Les enquêtes conjointes réalisées avec la direction.

Parler du travail réel, réguler la charge et outiller les managers constituent des leviers essentiels pour prévenir les risques et améliorer durablement les conditions de travail.

LE CLUB RPS : UN APPUI POUR LES ÉLUS SNB

Les membres du Club RPS/QVCT SNB/CFE-CGC restent à votre disposition pour vous accompagner et vous soutenir en cas de difficulté.

Ils peuvent notamment vous aider à :

- Objectiver une situation de surcharge ;
- Contribuer à l'évaluation des risques ;
- Structurer un plan de régulation ;
- Accompagner le dialogue social ;
- Identifier des actions de prévention adaptées ;
- Préparer un entretien qui pourrait être envisagé avec le manager ou la DRH si une situation individuelle se présente et que le salarié souhaite votre intervention.

N'hésitez pas à prendre contact avec eux pour bénéficier d'un accompagnement méthodologique et opérationnel ou pour échanger sur des situations que vous souhaitez aborder.

Contactez votre délégué.e syndical.e snb/cfe-cgc
ou votre référent.e CSSCT
clubrps@snb-services.org