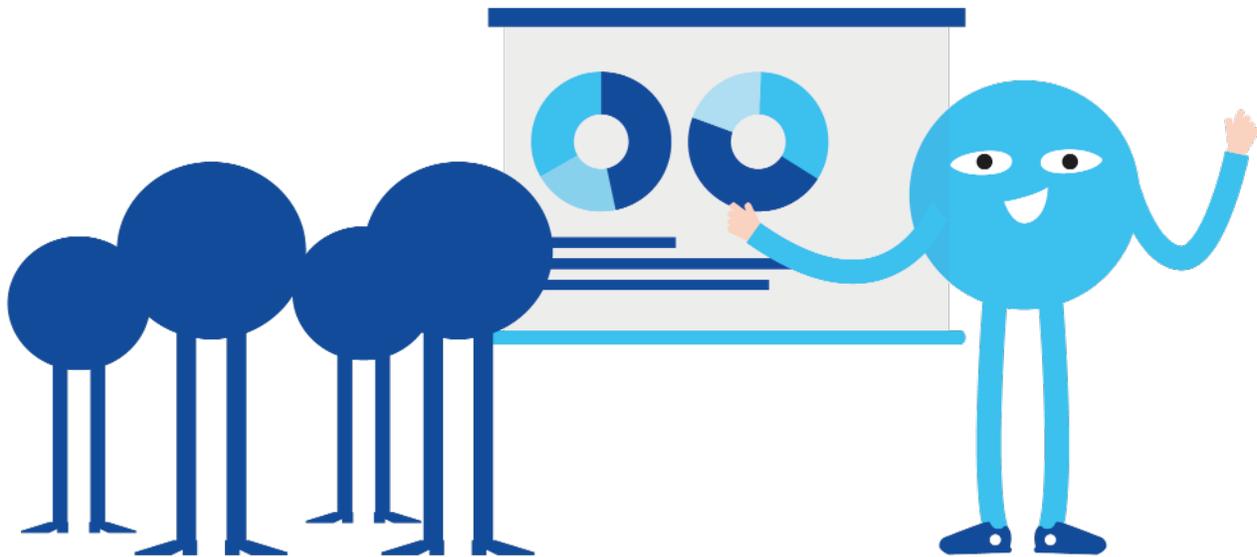




# Visio-info EFA

**Lundi 22 janvier 2024 - 11h30-12h30**

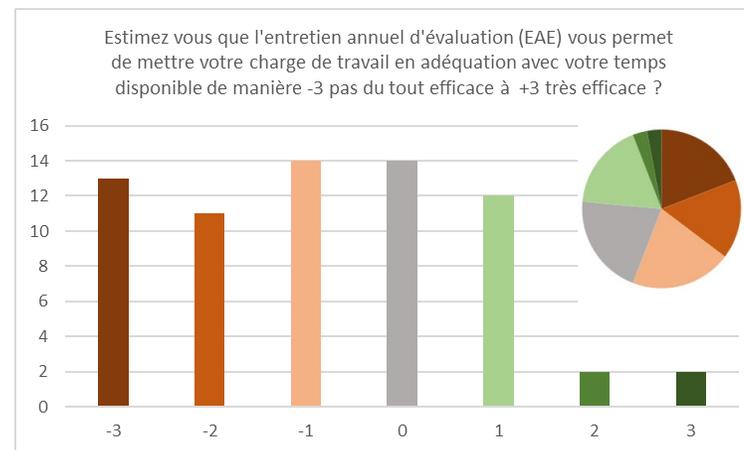
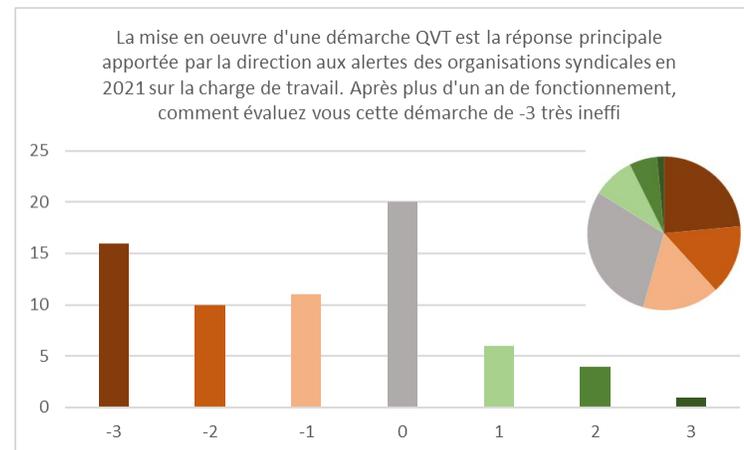
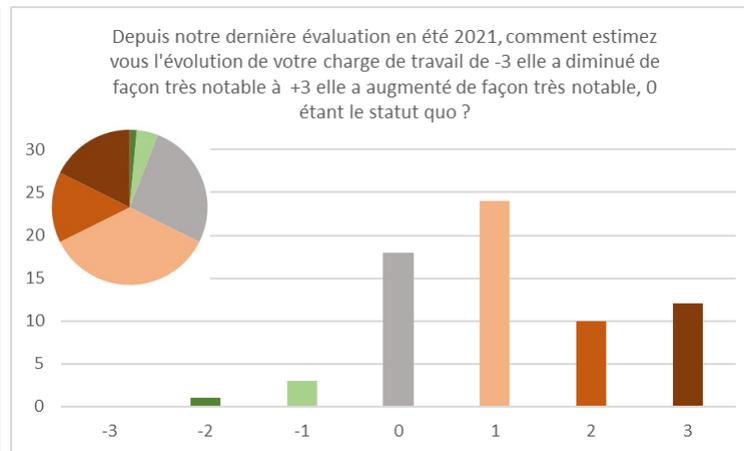
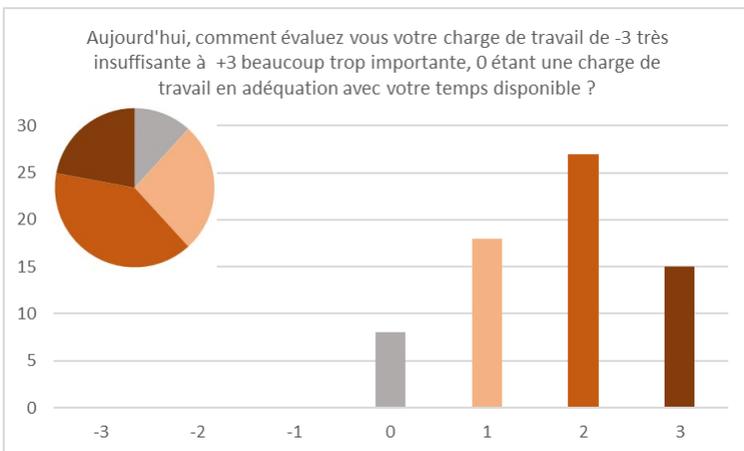


**Charge de travail  
Et entretien annuel**



# Charge de travail et entretien annuel

## Un sujet qui reste d'actualité au CNPF





# Charge de travail et entretien annuel

Quelques définitions

Rappels sur la réglementation du travail

Droits et obligations au travail

La charge de travail, objectivité et subjectivité

Gérer la charge de travail en entretien annuel



*Réponse à vos questions et contributions éventuelles*





# Quelques définitions

- La charge de travail résulte de la gestion des contraintes de l'entreprise par rapport aux moyens humains et opérationnels dont elle dispose. Elle se traduit quantitativement (surcharge, sous charge) mais aussi qualitativement (complexité ou appauvrissement du travail) pour les individus et pour les collectifs. Elle évolue dans le temps et impacte différemment les activités de travail. Réguler la charge c'est donc **rendre compatible** les obligations et contraintes qui s'imposent à l'entreprise et les ressources dont elle dispose en moyens humains et opérationnels.



*Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail*

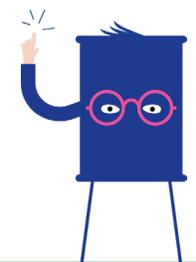
<https://www.anact.fr>





# Quelques définitions

- **Travail** : le travail est l'activité rémunérée qui permet la production de biens et services.
- **Temps de travail effectif** : temps durant lequel le travailleur est à la disposition de son employeur, se conforme à ses directives et ne peut vaquer à ses occupations personnelles (inclue le temps des déplacements professionnel mais pas du trajet domicile-travail, inclus les déjeuners d'affaire mais pas les temps de pause et de restauration).
- **Surcharge de travail** : On parle de surcharge de travail lorsque la quantité de travail à réaliser dépasse ce que l'on est capable d'accomplir dans le temps imparti. La surcharge de travail n'est bénéfique ni pour le salarié ni pour l'employeur.





# Quelques définitions

- Charge de travail prescrite : ce sont les tâches attribuées au travailleur, et les objectifs attendus par le management.
- Charge de travail réelle : il s'agit des efforts réellement déployés par le salarié pour réaliser ces tâches et atteindre les objectifs ; elle intègre les aléas, les ajustements, le travail non prévu, le travail réalisé avec le soutien des collègues...
- Charge de travail ressentie : c'est l'évaluation que fait le travailleur de son propre effort, en prenant en compte sa situation personnelle.





# Quelques définitions

## Charge physique

## Charge mentale

nature de l'activité, état de santé des personnes, relations collectives, contexte organisationnel, système de contraintes et de ressources, dimensions subjectives du travail, etc.

Les **évolutions numériques** et le **développement du travail à distance** ont pour **conséquence** : l'effacement des cadres traditionnels de l'exercice de l'activité, le brouillage des frontières entre temps de travail et vie hors-travail, la diminution des temps de repos avec la possibilité d'être joignable en permanence, la charge induite par l'immédiateté des réponses attendue ou imposée, l'augmentation des risques d'isolement, le sentiment de « flicage » lié à la traçabilité et au chiffrage de nombreuses données, la déconnexion entre les outils de reporting et l'activité réelle, la « surcharge informationnelle » avec un accès massif à différentes sources d'information et de communication.

## Charge cognitive

## Charge psychique ou charge émotionnelle

si l'autonomie est souvent appréciée par les travailleurs, elle devient délétère lorsqu'elle conduit à réduire voire **effacer les « repères collectifs partagés »**, qui permettent aux travailleurs de prioriser et de réguler leur activité

**l'éloignement des centres de décision** accroissent les écarts entre les objectifs fixés et la réalité du terrain

Les travailleurs doivent souvent :

- « **Faire plus** » dans le même temps ;
- Combiner **plusieurs activités** ;
- Travailler en interdépendances (clients ou collègues).

Les **réductions d'effectifs** associées aux **transformations organisationnelles** peuvent fragiliser les repères et les modes de régulation de la charge collectifs et individuels acquis au fil du temps.





# La réglementation du travail

- La durée du travail dans la fonction publique d'État est fixée à 35 heures par semaine ou 1 607 heures par an.
- Des réductions liées à des sujétions particulières (travail de nuit, horaires décalés, etc.) sont possibles – ne concerne pas le CNPF.
- La **durée de travail** ne peut pas dépasser 10 heures par jour.
- L'agent doit bénéficier d'un **repos minimum de 11 heures par jour**.
- L'amplitude maximale de la journée de travail, temps de pause inclus, est fixée à 12 heures.

Décret n°2000-815 du 25 août 2000 relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail dans la fonction publique de l'Etat et dans la magistrature.





# La réglementation du travail

- L'agent doit bénéficier d'une pause d'au moins 20 minutes au bout de 6 heures maximum de travail.
- La durée de travail effectif, heures supplémentaires comprises, **ne peut pas dépasser 48 heures au cours d'une même semaine**, ni 44 heures en moyenne sur une période de 12 semaines consécutives.
- Le repos hebdomadaire ne peut pas être inférieur à 35 heures.
- Le travail est organisé selon des périodes de référence appelées cycles de travail. Le cycle de travail est défini par service ou par nature de fonction.
- Les cycles de travail auxquels peuvent avoir recours les services sont définis par arrêté ministériel qui fixent notamment la durée du cycle, les bornes quotidiennes et hebdomadaires et les conditions de repos et de pause. **Le RIALTO fixe ces règles pour chaque service.**





# La réglementation du travail

L'application de la réglementation au travail, notamment les questions de santé et sécurité, est l'affaire de toutes et tous.

Mais elle est avant tout de la responsabilité du Directeur général qui la délègue explicitement aux responsables de service (art. 5 de la décision de délégation de pouvoir).

On peut ne pas respecter le code de la route (certains le font d'ailleurs en permanence), mais en cas d'accident, le non respect de celui-ci engage fortement la responsabilité des personnes en cause.





# Droits et obligations au travail

## Pour l'agent public

### Droits

- liberté d'opinion politique, syndicale, philosophique ou religieuse,
- liberté d'expression,
- droit de grève,
- droit syndical,
- droit à la formation professionnelle tout au long de la vie,
- droit de participation,
- droit à rémunération après service fait,
- droit à congé,
- droit à la protection fonctionnelle,
- droit à la protection des auteurs de signalements,
- droit à l'information sur les règles et conditions essentielles relatives à l'exercice des fonctions.
- droits et obligations des agents publics en période électorale ou titulaires d'un mandat électif

### Obligations

- Dignité, impartialité, intégrité et probité
- Secret professionnel
- Obligation de discrétion professionnelle
- Obligation d'information au public
- Obligation d'effectuer les tâches confiées
- Obligation d'obéissance hiérarchique
- Obligation de neutralité
- Obligation de réserve
- Régime du cumul d'activités dans la fonction publique

## Code général de la fonction publique





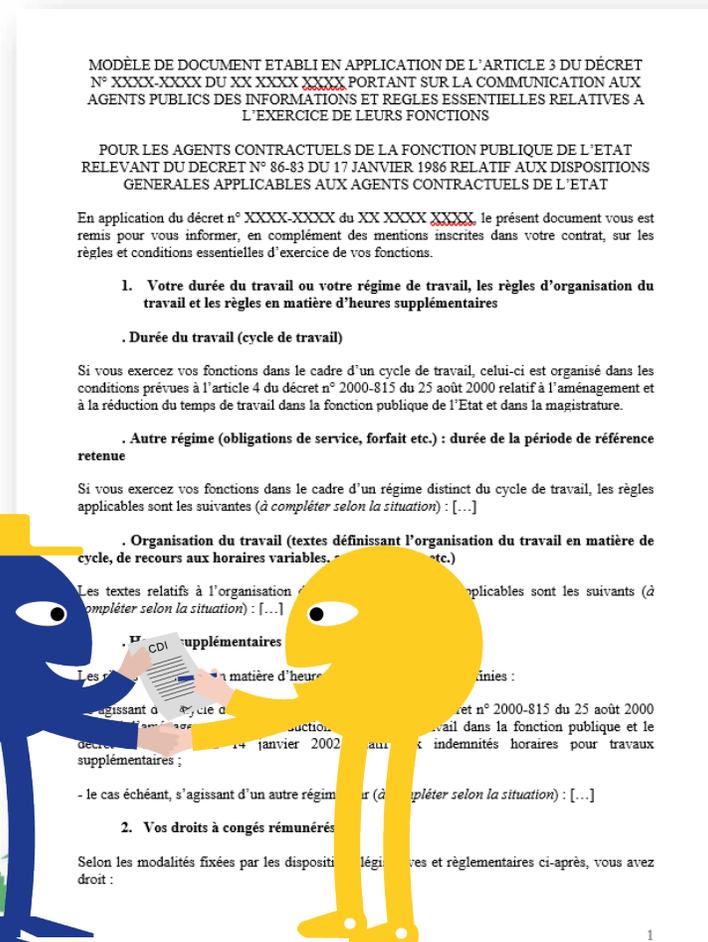
# Droits et obligations au travail

## Droit à l'information sur les règles et conditions essentielles relatives à l'exercice des fonctions.

**Article L.115-7 du CGFP : « L'agent public reçoit de son employeur communication des informations et règles essentielles relatives à l'exercice de ses fonctions »**

En application de ces textes, issus de la transposition de la directive européenne n° 2019/1152 relative à des conditions de travail transparentes et prévisibles dans l'Union européenne, les agents publics reçoivent de leur employeur, **au démarrage de leur relation de travail et lorsque leur situation évolue, une information individualisée écrite** (qui peut être dématérialisée) sur les règles et les conditions relatives à l'exercice de leurs fonctions (droits à congés rémunérés, droits à la formation, **organisation et durée du travail**, etc.

<https://www.fonction-publique.gouv.fr/etre-agent-public/mes-droits-et-obligations>





# Droits et obligations au travail

## Pour l'employeur public



L'employeur public doit respecter et faire respecter la réglementation du travail et sa responsabilité pour faute peut être engagée si le non respect de celle-ci entraîne un préjudice.

Par ailleurs, une circulaire du ministère de la Fonction publique rappelle utilement les règles applicables en matière de santé et de sécurité dans la fonction publique. Ainsi, les employeurs publics sont tenus de garantir la santé et la sécurité des agents. Ils doivent prévenir les risques et adopter notamment un document unique d'évaluation des risques...

Dans les trois fonctions publiques (d'Etat, territoriale et hospitalière), les employeurs publics sont tenus d'appliquer un certain nombre de règles en matière de santé physique et mentale, définies pour partie dans le code du travail. L'employeur public est tenu d'une **obligation de sécurité, de résultat**, ce qui signifie **qu'il doit prendre les mesures de sécurité pour prévenir les risques** (troubles musculo-squelettiques, risques psychosociaux etc.).

**Le chef de service est chargé de veiller à la sécurité, à la protection de la santé physique et mentale des agents placés sous son autorité.** Il doit prendre les mesures de prévention, d'évaluation des risques mais aussi les facteurs de risques professionnels liés à des contraintes physiques marquées et **promouvoir des actions d'information et de formation des agents**. Il doit en outre mettre en place une organisation, des **moyens adaptés** pour protéger la santé des agents et **prendre les mesures de sécurité pour faire cesser les dangers dont il a eu connaissance**.

Décret n°82-453 du 28 mai 1982 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique

Circulaire relative à la diffusion du guide juridique d'application des dispositions du décret n°82-453 du 28 mai 1982 modifié relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail, ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique.





# Objectivité et subjectivité ?

## Ce qui est objectif

- Nombre de dossiers standardisés attribués (par exemple nombre de PSG, nombre de placettes à suivre, nombre de réunions de formation, nombre de réunions de gouvernance ou de concertation, ...)
- Nombre d'agents à encadrer.
- Nombre et volume financier de conventions à gérer ou à animer.
- Nombre d'écritures comptables annuelles à traiter.
- Nombre de kilomètres annuels en voiture pour se rendre sur le lieu de travail.



## Ce qui l'est moins mais compte beaucoup

- Situation personnelle des agents (problèmes de santé, situation familiale compliquée, ennuis passagers, relation à la vieillesse, etc.)
- Capacité de travail et de concentration, nous ne sommes pas tous égaux.
- Habitudes de travail : une même tâche peut être gérée de différente manière et avec une charge mentale, cognitive ou émotionnelle différente.
- Motivation : c'est un facteur essentiel de la capacité de travail qui est impacté par de nombreux autres facteurs.

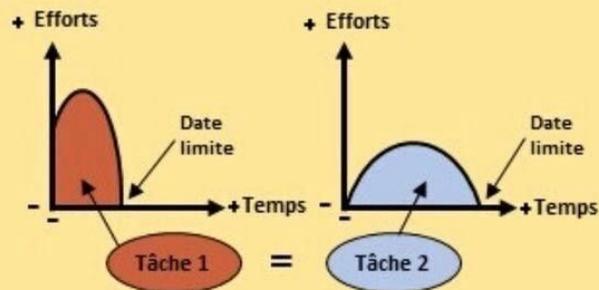




## Objectivité et subjectivité ?

### La loi Parkinson

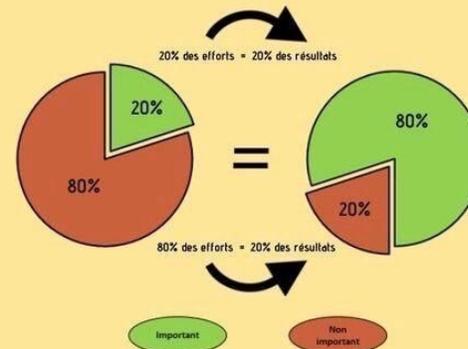
(ou la loi de la dilation du temps)



" Plus vous disposez de temps pour réaliser une tâche, plus vous aurez tendance à utiliser complètement ce temps."

### La loi de Pareto

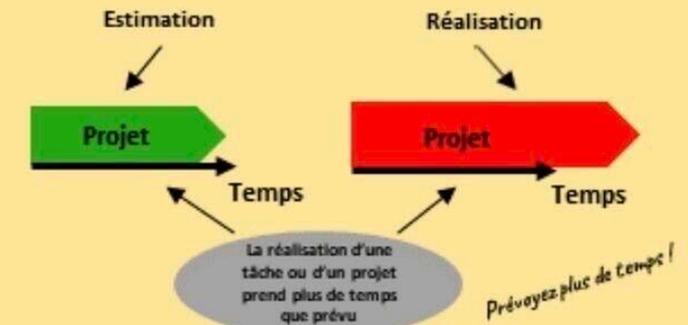
(ou la loi des 80/20)



Le principe de Pareto se résume par 80% de vos résultats sont obtenus par 20% de vos tâches. Concentrez-vous sur les 20% de vos activités les plus importantes !

### Loi de Hofstadter

(ou la loi du glissement du planning)



Loi de Hofstadter : " Ça prend toujours plus de temps qu'on croit, même en prenant en compte la loi de Hofstadter ".

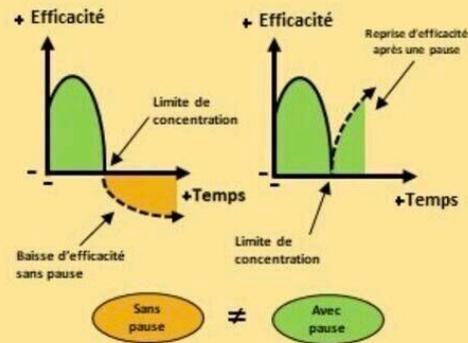




# Objectivité et subjectivité ?

## La loi d'Illich

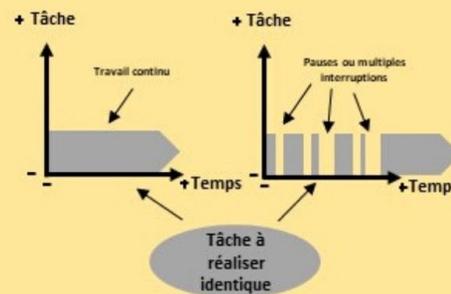
(Ou la loi de contre-productivité)



" Au-delà d'un certain seuil, l'efficacité humaine décroît, voire devient négative. "

## La loi de Carlson

(ou la loi des séquences continues)

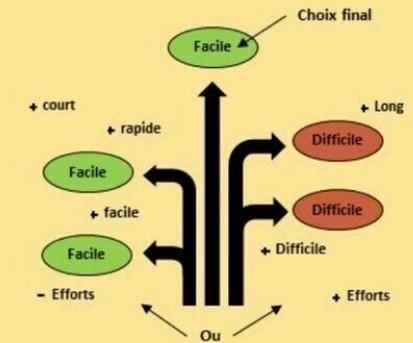


« Un travail réalisé en continu prend moins de temps et d'énergie que lorsqu'il est réalisé en plusieurs fois. »



## La loi de Laborit

(ou la loi du moindre effort)

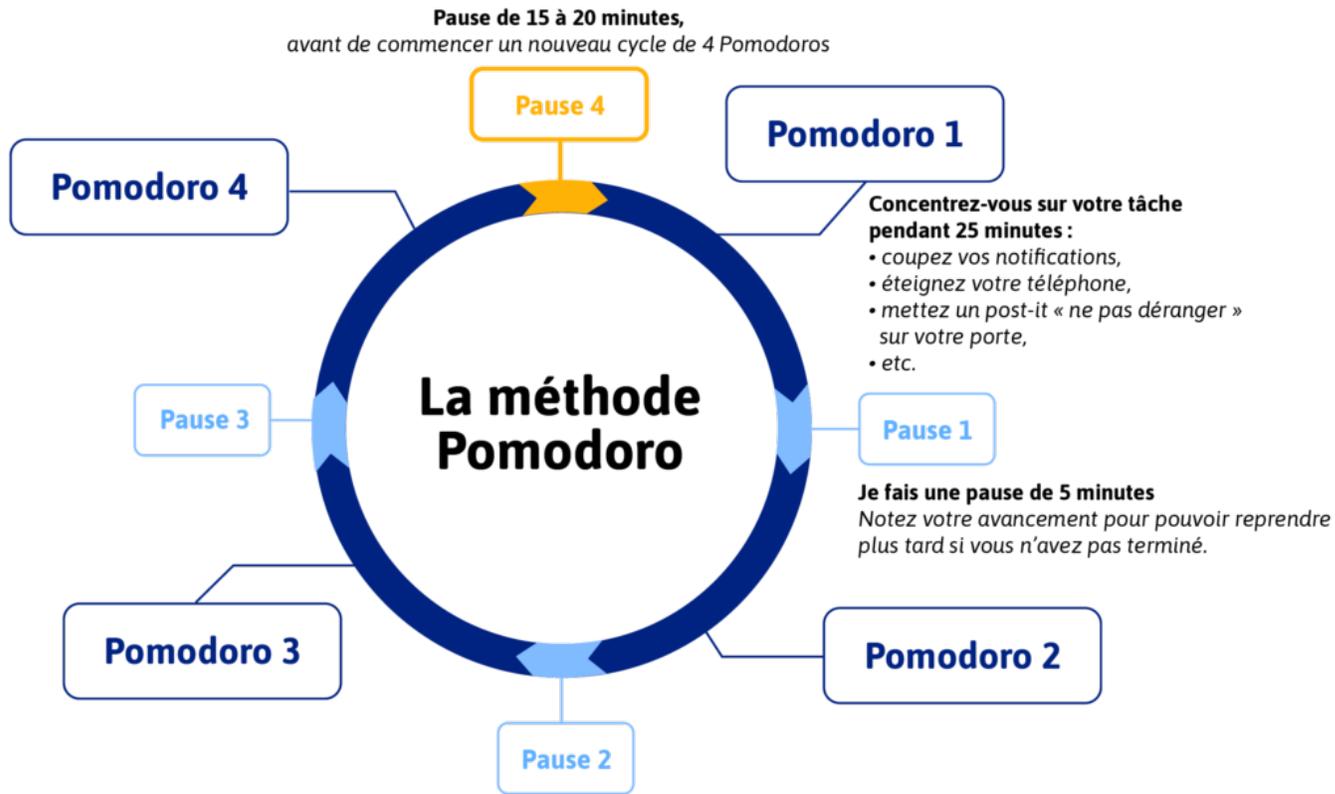


" On a tendance à commencer par ce qui va vite avant ce qui prend du temps. "





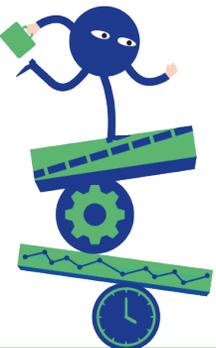
# Objectivité et subjectivité ?



## Méthode Pomodoro

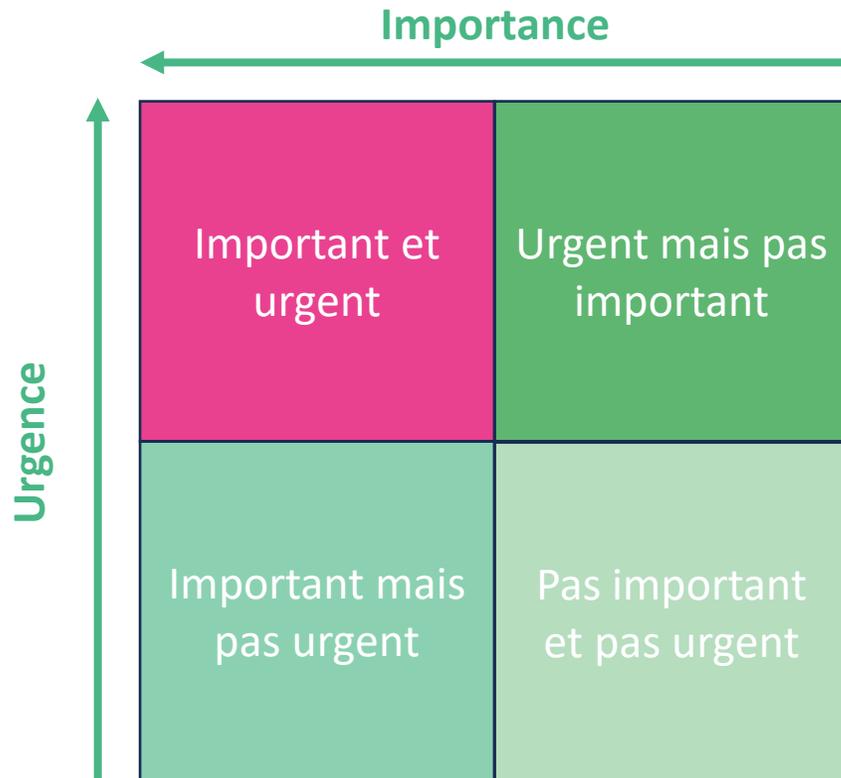
Le but de cette méthode est de maintenir un niveau de concentration élevé en offrant au cerveau des pauses régulières pour récupérer. Ce système de récompense rend le travail plus attrayant et minimise le risque de surcharge mentale due à un excès de travail.

<https://moodwork.com/blog/well-being/surcharge-de-travail/>





# Objectivité et subjectivité ?



## La matrice Eisenhower

Cette matrice permet de prioriser les tâches en fonction de leur importance et de leur urgence, ce qui aide à se concentrer sur les tâches les plus significatives, réduisant ainsi la surcharge de travail en éliminant ou en déléguant les tâches moins importantes

<https://moodwork.com/blog/well-being/surcharge-de-travail/>





# Objectivité et subjectivité ?

NE  
NON  
NO  
NIET  
NEIN

## Poser les limites et communiquer

L'établissement de limites est crucial pour prévenir la surcharge de travail. **Pouvoir dire « non »** à certaines demandes ou déléguer certaines tâches peut significativement réduire la surcharge de travail. Cela peut sembler inconfortable au début, surtout si on a l'habitude d'accepter toutes les tâches qui sont assignées, mais c'est une compétence vitale à développer pour maintenir un équilibre sain entre le travail et la vie personnelle.

Qu'il s'agisse d'**exprimer clairement ses limites**, de déléguer des tâches ou de demander de l'aide, savoir articuler ses besoins et ses attentes est crucial.

<https://moodwork.com/blog/well-being/surcharge-de-travail/>



# En entretien individuel



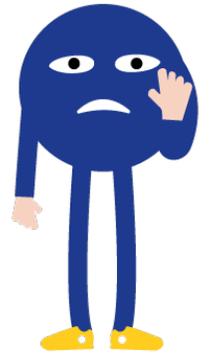
- Bien sûr, la charge de travail est un sujet sur lequel il faut échanger avec son supérieur hiérarchique et ses collègues **tout au long de l'année**.
- Mais l'entretien annuel individuel est **le moment privilégié** pour objectiver cette question :
  - On y fait le **bilan de l'activité** de l'année passée et c'est l'occasion de formaliser sa charge de travail dossier par dossier et son évolution au cours de l'année.
  - ACTIV est un outil qui permet d'éditer des **synthèses utiles** tout en ayant conscience de ses limites.
  - C'est aussi l'occasion d'évoquer les **facteurs subjectifs de charge de travail** (difficultés personnelles, contexte annuel particulier, etc.) le dialogue sur ces sujets permettant de limiter les charges émotionnelles.
  - Demander à son supérieur hiérarchique d'assurer le **rôle de régulateur de la charge de travail** en interface avec tous les autres responsables de son activité.





# En entretien individuel

- On y planifie aussi et surtout la charge de travail de l'année à venir :
  - Ne pas planifier plus de **80% du temps** disponible est une règle commune, soit 170 jours.
  - Positionner en priorité les gros dossiers facilement quantifiables.
  - **Savoir dire NON** et ne pas céder au piège de la concession « ça rentrera quand même ... ».
  - S'appuyer sur quelques références convenues :
    - Instruction d'un PSG : 2,5 j
    - Organisation et animation d'une réunion de vulgarisation : 3 j
    - Réunions de service et suivi administratif, formation : 10 à 15j
    - Suivi annuel d'une placette : 2 j
    - Etc.
- Il est de l'intérêt commun de l'agent et du manager de se mettre d'accord sur une charge de travail en adéquation avec les moyens disponibles : réussite, motivation et responsabilité légale.





# Test de propagation du Burn-out

Le burn-out est encore trop souvent renvoyé à des caractéristiques personnelles, surinvestissement du travail, terrain addictif, besoin excessif de reconnaissance, engluant le salarié dans sa culpabilité individuelle, exonérant les organisations du travail de leur obligation de préserver la santé des salariés (**L 4121-1 à L 4121-5 du Code du travail**). La conscience professionnelle, autrefois vertu majeure, est-elle devenue une pathologie ? Vouloir bien faire son travail en ayant le temps, les moyens, les objectifs relève-t-il d'un idéal névrotique ?

Le burn-out est appréhendé comme un drame de l'insuffisance individuelle alors qu'il relève d'une pathologie sociale, voire de civilisation.

Le test de propagation n'est pas une échelle d'autoévaluation chiffrée dont raffolent les médecins, de par leur formation scientifique.

C'est un parcours clinique permettant, au fil des cases, de mesurer les modifications souvent infraliminaires, subreptices, dans sa vie professionnelle comme dans sa vie privée, qui font évoluer un salarié vers l'épuisement.

<https://www.souffrance-et-travail.com/wp-content/uploads/Test-de-propagation-du-burnout-2020.pdf>





# Si vous avez des questions ou des sujets individuels à aborder :



- Amélie CASTRO, Ingénieure au CRPF Nouvelle Aquitaine, 0679066821
- François CLAUCE, Permanent syndical pour le CNPF, 0666271085
- Eric HINCELIN, Ingénieur au CRPF Hauts-de-France – Normandie, 0679453338
- Florian PRUDHOMME, Technicien au CRPF Occitanie, 0610622725
- Julie THOMAS, Ingénieure à l'IDF antenne de Nancy, 0609416146

