

LA LETTRE DE L'ENCADREMENT

LE JOURNAL DES AGENTS DE MAÎTRISE & DES CADRES | #2 | 2021

DOSSIER SPÉCIAL

LA CHARGE DE TRAVAIL



© ADBESTOCK



DOSSIER

LA CHARGE DE TRAVAIL

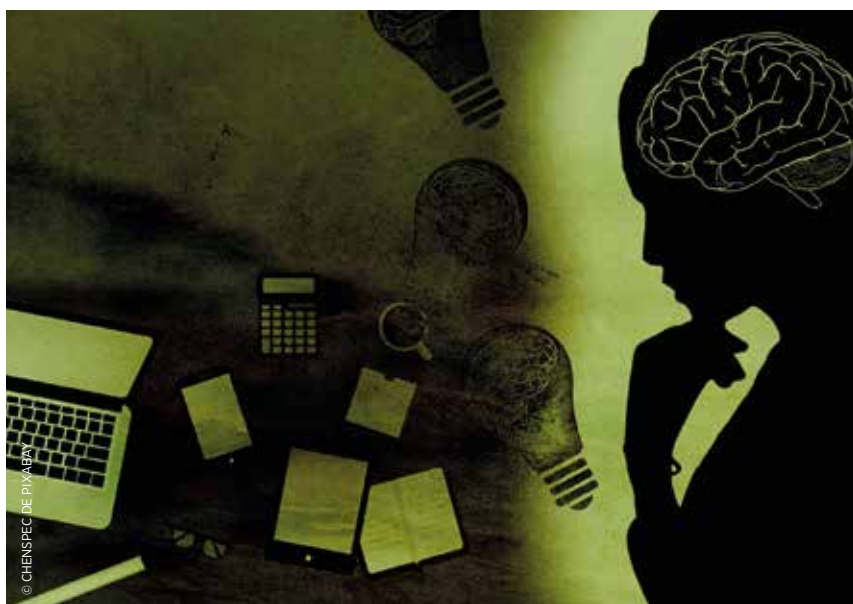
LE TRAVAIL PEUT DEVENIR USANT

L'intensification du travail est générale. « Les salariés sont à la fois plus mobiles, plus autonomes et plus contrôlés » résume la CFDT.
« Les prescriptions du travail, notamment les contraintes de rythme et de qualité, s'accroissent alors que le contenu du travail devient plus complexe ».

La charge de travail est une notion plus large de celle de la pénibilité. Elle se caractérise par une exposition, au-delà de certains seuils, à un ou plusieurs facteurs de risques professionnels pouvant laisser des traces irréversibles sur la santé. Les critères se limitent au poste de travail pour des rythmes très particuliers ou un environnement physique agressif. Les seuls facteurs de pénibilité reconnus sont physiques, ce qui reste une approche restrictive de l'activité.

LA CHARGE MENTALE S'ACCROÎT

Nous travaillons en effet dans une économie essentiellement tertiaire, le secteur concernant plus de deux actifs sur trois. La tertiarisation ne signifie pas que le travail soit moins manuel, mais que la finalité de l'activité est essentiellement de produire un service plus difficile à évaluer et identifier. Un travail moins visible, valorisable, est source de mal-être. Nous avons du mal à quantifier le travail de lecture, de vigilance, de communication, de relations, de coordination, d'adaptation, d'organisation... Ils appellent à renouveler nos images sur le travail désormais moins mécaniste. Si les compétences comportementales sont valorisées aujourd'hui, c'est certainement dû à un effort de comportement autant que l'œuvre accomplie, surtout depuis que celle-ci est parcellisée et partagée à plusieurs. On parle de subjectivation, caractéristique d'une activité impliquant de plus en plus intensément, la personne du travailleur dans l'acte de travail...



La tertiarisation supprime des tâches mécaniques mais crée d'autres formes d'usures. Les indicateurs de santé tendent à se dégrader, notamment en ce qui concerne la fatigue générale, les douleurs dorsales, le stress et les risques psychosociaux. En quelques années, les troubles musculosquelettiques (lombalgies, douleurs au cou ou au poignet, etc.) sont devenus la catégorie majoritaire des maladies professionnelles. Si les conséquences physiques

Cfdt: CHEMINOTS
MAÎTRISES & CADRES



Directeur de la publication : Thomas Cavel
Directrice adjointe de la publication : Anne Guezennec
Rédacteur en chef : Fabrice Renaudin
Comité de rédaction & lecture : Marilyne puech, Laurence Binet,
Fabrice Chambelland Frédéric Bellechasse, Fabrice Renaudin
PAO : © Studio Granite
Imprimé en France par l'Artésienne



DOSSIER

du travail sont difficiles à objectiver, en matière de charge mentale, la plupart des méthodes d'évaluation sur les conditions de travail reposent sur le concept de la fatigue : fatigue musculaire qui peut entraîner une fatigue du système nerveux, fatigue nerveuse provoquée par une charge des organes sensoriels, elle-même causée par l'environnement (l'ambiance lumineuse ou sonore) ou une trop grande sollicitation (le système perceptif). Le modèle de Karasek paru en 1979 demeure un outil de référence pour évaluer les facteurs psychosociaux au travail. Il mesure les symptômes décrivant le burn-out : épuisement émotionnel, déshumanisation ou désinvestissement de la relation, baisse du sentiment d'accomplissement personnel au travail... Si le concept de charge a été à l'origine bâti pour des tâches où les contraintes étaient essentiellement de nature physique, le concept de charge mentale existe bel et bien. On pourrait penser que certaines tâches n'impliquent pas d'activité mentale. Or, « il n'y a pas de tâche sans activité mentale ; il y a en revanche des tâches où l'activité physique est faible ». La mutation servicielle est portée par une transition numérique de grande ampleur. Le numérique peut améliorer l'efficacité mais ses conséquences et les contours de la sphère de travail - rythmes, durée, espaces - sont difficiles



LES SYMPTÔMES QUI DÉCRIVENT LE BURN-OUT
Épuisement émotionnel, déshumanisation ou désinvestissement de la relation, baisse du sentiment d'accomplissement personnel au travail



ON RETIEN
« Il n'y a pas de tâche sans activité mentale ; il y a en revanche des tâches où l'activité physique est faible »



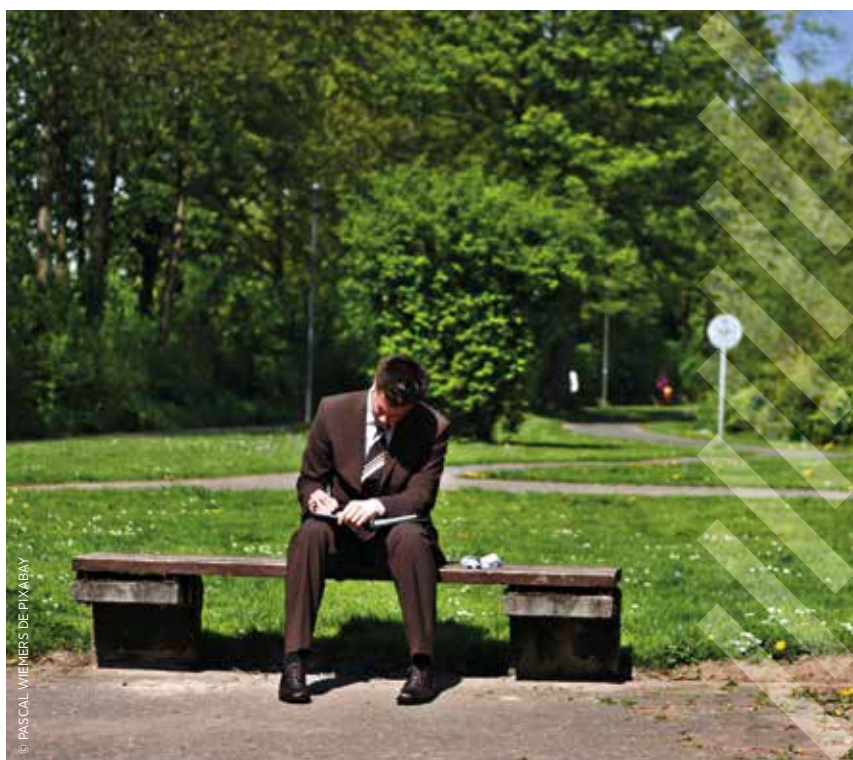
RÉPARTITION DU TRAVAIL
L'appréciation de certains temps assimilés ou non à du travail effectif est parfois conflictuelle

à cerner et la surcharge informationnelle et communicationnelle guette nombre de salariés. Des facteurs de charge mentale sont apparus, sous l'effet de la pression grandissante de l'exigence de qualité, de la polyvalence - plus du tiers des salariés déclarent recevoir des ordres contradictoires - et subissent l'hyper connexion.

Dans les entreprises, l'organisation et les mécanismes d'attribution de la charge de travail sont nombreux : les systèmes de gestion, les algorithmes, les clients ou usagers, le travail en mode projet, les organisations matricielles, etc. Les changements organisationnels et les contraintes de rythme de travail se sont accrus et les marges de manœuvre tendent à se réduire. L'éloignement des centres de décision, l'externalisation des fonctions d'organisation, la légitimité donnée aux méthodes conseillées de l'extérieur de l'entreprise déplacent la charge de travail sur le salarié ! Cette évolution trouve son paroxysme dans les tendances organisationnelles valorisant l'autonomie fonctionnelle de chacun et des équipes locales. Dans l'entreprise dite « libérée » (de pesanteur verticale et de gabegie procédurière), les employeurs fixent des objectifs à atteindre et une liberté d'agir pour les atteindre, au risque de se défaire d'une responsabilité d'appuis et de moyens pour les réaliser. La pression au travail devient beaucoup plus difficilement négociable et gérable.

LE TRAVAIL EST MAL RÉPARTI

La frontière du temps de travail - de plus en plus poreuse - ne suffit plus à définir les équilibres entre charge et repos... Si le temps de travail effectif est défini avec précision (« Temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et se conforme à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles »), sa réalité est plus complexe. L'appréciation de certains temps assimilés ou non à du travail effectif est parfois conflictuelle (pauses, contraintes, temps de trajet et travail sur les outils numériques en dehors de l'entreprise...). Le temps de travail demeure un élément essentiel pour caractériser la charge (41,4% des cadres ont régulièrement une durée de semaine travaillée supérieure à 40 heures) mais la porosité vie privée-vie professionnelle, avec le numérique, le rend difficile à mesurer. Les éléments de temporalité sont les principaux leviers posés dans les accords de qualité de vie au travail, mais ils demeurent insuffisants car ne déterminent pas l'intensité du travail, sa productivité et les situations qui peuvent contribuer à altérer la santé. Aujourd'hui, la répartition des « temps » est aussi importante que la durée elle-même ! Ces facteurs temporels ont été



© PASCAL WIENERS DE PIXIBAY

DOSSIER

dominant lors de ces enquêtes sur les conditions de travail : l'intensification temporelle, l'accélération des cadences, le sentiment de manquer de temps, suivi de près par le morcellement et les interruptions. Le travail devient haché, sous l'effet de l'accroissement du nombre de tâches à accomplir, de la pression de l'urgence, mais également de la disponibilité permanente que créent les technologies de communication. Les cadres sont très exposés à ces interruptions. L'employeur doit aujourd'hui veiller très spécifiquement à la charge de travail pour les salariés dont le travail est difficile à borner au quotidien, qu'ils soient au forfait jours ou en télétravail.



RÉFÉRENCE

Extrait du guide CFDT Cadres
« Agir sur la charge de travail
février 2021 »



LES OBLIGATIONS DES EMPLOYEURS EN DROIT DU TRAVAIL

Article L3121-18

La durée quotidienne de travail effectif par salarié ne peut excéder dix heures, sauf :

- 1° En cas de dérogation accordée par l'inspecteur du travail dans des conditions déterminées par décret ;
- 2° En cas d'urgence, dans des conditions déterminées par décret ;
- 3° Dans les cas prévus à l'article L. 3121-19.

Article L3121-19

Une convention ou un accord d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, une convention ou un accord de branche peut prévoir le dépassement de la durée maximale quotidienne de travail effectif, en cas d'activité accrue ou pour des motifs liés à l'organisation de l'entreprise, à condition que ce dépassement n'ait pas pour effet de porter cette durée à plus de douze heures.

Article L3121-20

Au cours d'une même semaine, la durée maximale hebdomadaire de travail est de quarante-huit heures.

Article L3121-22

La durée hebdomadaire de travail calculée sur une période quelconque de douze semaines consécutives ne peut dépasser quarante-quatre heures, sauf dans les cas prévus aux articles L. 3121-23 à L. 3121-25.



SOUFFRANCE AU TRAVAIL

LES PRÉOCCUPATIONS DES CADRES DE SIÈGE RÉSEAU

Chez SNCF Réseau, les réorganisations succèdent aux réformes et l'impact de ses mouvements perpétuels sur la santé des salariés commence à se faire sentir.

Parlons « Nouvel R », la grande réforme structurelle dont l'objectif est de faire face aux nouveaux défis que sont le renforcement de la sécurité, la rénovation, la digitalisation et la modernisation du réseau, l'ouverture du marché et l'émergence de nouveaux besoins clients ainsi que le nécessaire redressement financier.

Ce projet avait pour ambition d'accélérer la transformation de l'entreprise en favorisant une organisation par finalité stratégique qui devait permettre de privilégier la robustesse et la qualité de service ainsi que de maximiser l'usage du réseau.

En outre ce projet a eu le mérite de rapprocher certaines instances de décisions en intégrant davantage la dimension exploitation ferroviaire et circulation notamment dans les zones de production. La mise en œuvre d'une stratégie d'axe a été aussi recherchée, mais sur ce point le projet n'a pas répondu efficacement et les pilotes d'axes ne sont souvent considérés que comme une strate décisionnelle supplémentaire vue du terrain.

S'il modifiait les structures des Directions Centrales de Réseau, le projet « Nouvel R » se faisait à périmètre constant et sans impact sur l'emploi.

SANS IMPACT ? VRAIMENT ?

De nombreux collaborateurs ont vu leur poste transformé, modifié, déplacé... Un grand jeu de chaises musicales à plus de 8000 personnes.

L'analyse de ce projet de réforme avait en outre mis en lumière que 6,5 % des postes n'étaient à l'époque pas tenus (source Expertise ORSEU). Quant à la prise en charge des Risques Psycho Sociaux, elle tenait sur deux pages, dans un dossier en comportant plus de 300 !



ET DEPUIS...

La loi Travail a modifié les contours de la représentation du personnel notamment chez SNCF Réseau, où **seulement six CSE ont été créés en 2019** :

- 1 pour chacune des Zones de Production regroupant les Infrapôles, les Infralogs et les EIC
- 1 pour l'Île-de-France
- 1 pour les Directions Techniques
- 1 pour le Siège Réseau.

Tout cela orchestré par un CSE Central mis en place en 2019. Toutes ces réorganisations ont favorisé des départs non remplacés, au gré des mutations ou des départs de l'entreprise (retraites, démissions) qui ajoutent de la charge de travail aux autres personnes du service, imposent des renoncements, ou génèrent des missions orphelines.



La transformation de l'entreprise en Société Anonyme au premier janvier 2020 a généré son lot de mouvement de personnel, exigé par les obligations réglementaires liées au nouveau statut des différentes structures. Ce fut notamment le cas des entités juridiques.

ACTUALITÉS



LES ORIENTATIONS ACTUELLES

#1 « LA FUSION DES ÉTABLISSEMENTS DE PRODUCTION »

Au sein des Directions de Zones de Production plusieurs projets ont vu le jour dont la fusion d'EIC, la refonte Infrapôles/Infralogs donnant naissance aux « Infrapôles augmentés » et le rattachement des fonctions de communication au sein de la Direction centrale...

#2 « LA FORMATION EN MUTATION »

Au sein du CSE Siège Réseau et Direction Générale Clients et Services, le projet de transformation de la formation est au centre des débats. Ce projet a pour vocation de réunir l'ensemble des formations maintenance et circulation ferroviaire en trois centres modernes situés à Nanterre, Bordeaux Bègles et Lyon Saint Priest. Des dizaines d'emplois vont être touchés, soit supprimés (en raison de l'externalisation de certaines missions logistiques), soit déplacés (pour les formateurs des centres actuels).

#3 « LA RATIONALISATION DES FONCTIONS SUPPORTS »

Le projet d'Optimisation des Frais Généraux Administratifs va toucher l'ensemble des établissements et est débattu en ce moment au sein du CSE Central Réseau ! 30% de productivité sont ainsi attendus à l'horizon 2024. Ce projet concerne principalement les fonctions RH et Finances/Achats.



Le nombre de cadres en situation d'épuisement ne cesse d'augmenter. Le syndrome d'épuisement professionnel, plus couramment appelé « Burn Out » les guette



L'entreprise demande toujours plus à ses salariés, notamment en matière de polyvalence et de capacité d'adaptation, en d'autres termes, il faut être agile.

LE POIDS DES RÉORGANISATIONS SUR LA SANTÉ DES SALARIÉS : ET L'HUMAIN DANS TOUT CELA ?

Comme chacun sait, la santé au travail revêt plusieurs aspects : la santé physique, la santé mentale et la stabilité sociale. Les restructurations n'induisent pas uniquement des réductions d'effectifs. Elles impliquent souvent des contraintes de mobilité interne, des redistributions de missions et le recours à la sous-traitance.

Changer de travail ou voir son poste supprimé, engendre un certain stress, un impact psychologique sur les agents et des manifestations symptomatiques graves. Par ailleurs, pour ceux qui restent, l'augmentation de la charge de travail et la reprise en main de missions redistribuées dégradent également les conditions de travail, parfois durablement.

LES CADRES EN PREMIÈRE LIGNE

Cela n'est pas sans conséquences non plus sur la santé des cadres : qu'ils adhèrent ou non aux projets de restructuration, les cadres sont en première ligne.

En effet, cette situation est particulièrement préoccupante pour les cadres et peut mener à des drames familiaux et personnels.

La propension qu'à la Direction de l'entreprise de ramener ces situations à des causes individuelles ou personnelles est par ailleurs quasi systématique.

L'entreprise demande toujours plus à ses salariés, notamment en matière de polyvalence et de capacité d'adaptation, en d'autres termes, il faut être agile. Le délai donné pour permettre ces ajustements est sans

ACTUALITÉS



cesse réduit puisque les réformes s'enchaînent et ne laisse pas le temps aux personnels impactés de s'approprier correctement leurs nouvelles missions.

ÉTUDIER L'IMPACT D'UNE TRANSFORMATION

Les restructurations, en amenant leur lot de changement, d'incertitude et de doutes, entraînent principalement un sentiment d'insécurité.

La somme de ces incertitudes va avoir un impact sur la santé des salariés et nous nous devons de la mesurer et de la prendre en compte.

L'étude d'impact doit être un pré requis de chaque projet de restructuration et doit être menée en trois étapes :

- Une évaluation des conséquences en amont du projet dans le but de mettre en œuvre des mesures de prévention.
- Un accompagnement des salariés que le projet met en difficulté.
- Un accompagnement des salariés qui restent en place.

ET LE DIALOGUE SOCIAL DANS TOUT CELA ?

Les présentations en instance se font le plus souvent très tardivement, alors que tout est déjà bouclé. Elles se résument en un exposé des mesures RH prises, à savoir, dans la plupart des cas :

➔ **Mise en place du RH 0910.**

L'accompagnement prévu dans ce référentiel (entretien exploratoire, entretien d'orientation) se



Les études le prouvent, une transformation en entreprise expose les salariés à différents facteurs de risques tels que l'insécurité, la dégradation des relations, la perte de sens...

transforme en la formule suivante : chaque salarié est acteur de son parcours professionnel !

L'amélioration du dialogue social était pourtant un impératif à la loi sur le service minimum déclinée en 2008 par le référentiel GRH826, lequel prévoyait la possibilité d'organiser des concertations spécifiques de projet avant la mise en œuvre de tout projet de réorganisation et afin de recueillir les avis et propositions des partenaires sociaux.

Or les concertations spécifiques ne sont que très rarement mises en œuvre. Et lorsqu'elles le sont les dossiers sont déjà « ficelés » et il n'y a pas de marge de manœuvre.

Dernier exemple en date avec le projet « maintenir demain » : si ce dossier a bien fait l'objet d'une concertation spécifique de projet, la plupart (pour ne pas dire toutes) des orientations prises par l'exécutif de la SA réseau n'ont pas été modifiées.

Par voie de conséquence, nous, représentants du personnel sommes de plus en plus sollicités par des salariés en perte de repère, en surcharge, manquant de confiance dans l'avenir de l'entreprise et ne percevant pas le sens des transformations qu'ils subissent.



RÉDACTION DE L'ARTICLE
Laurence Binet - Militante CFDT
Cheminots Occitanie

TÉMOIGNAGES

Les restructurations, un sujet préoccupant chez les cadres



DIFFICILE À VIVRE

Mon poste a été supprimé à la suite de la fusion de plusieurs directions. Mais après un peu plus d'un an le poste revient dans l'organisation en étant confié à un prestataire.

J'ai trouvé ça injuste et aujourd'hui, je suis toujours à la recherche d'un poste dans ma région. Même si je suis accompagnée par l'ATM (Agence Territoriale de la Mobilité), cette situation est difficile à vivre pour moi.

Noémie, Occitanie



MÊME SCÉNARIO

Assistant COFO sur mon précédent poste à l'EGT, j'ai été contraint de partir, à la suite de la suppression de poste.

Aujourd'hui, je suis COFO dans un Infrapôle, et j'entends que le même scénario se dessine. « C'est moi qui suis visé ou c'est une tradition dans l'entreprise ? »

Dominique, Île-de-France



POSTE AMPUTÉ

Lors du passage de l'entreprise en SA, mon poste de juriste s'est vu amputé de la dimension managériale parce que l'équipe que j'encadrais a été remaniée et mélangée à une autre équipe dans laquelle se trouvait un agent ayant une qualif supérieure à la mienne.

Je me suis retrouvée dans l'équipe que je dirigeais juste avant.

La transition a été particulière pour m'adapter.

Karima, Nouvelle Aquitaine



CHOISIR ENTRE VIE PRO ET VIE PERSO ?

J'ai vécu une réorganisation dans laquelle on m'a proposé de changer de région pour continuer à assurer les missions de mon poste. En tant que cadre, j'ai quand même étudié la faisabilité malgré les 400 km qui séparaient le poste de mon domicile. Finalement, j'ai privilégié mon équilibre familial, mais j'ai perdu mon poste. Aujourd'hui, je suis en mission et mon avenir est difficile à imaginer. Je me sens dévalorisée.

Hélène, Occitanie



QUAND LES PRIVILÈGES PERSISTENT...

Je voulais vous partager mon ressenti sur les injustices vécues en matière d'évolution de carrière. En effet, après des années de bons et loyaux services dans mon entité, je n'ai pas eu le déroulé de carrière escompté et promis sur mon poste. À l'issue de mon départ j'ai appris avec surprise que mon poste avait été mis à la qualification supérieure sans changer l'essence de ce poste et proposé unanimement un seul salarié SNCF. Il semblerait que les privilèges persistent à la SNCF.

Julien, AURA

Pour préserver l'anonymat des nos témoignages, les prénoms ont été modifiés.

POSITIONNEMENT

LA CFDT CHEMINOTS

FACE AUX RÉORGANISATIONS, DES ACTIONS CONCRÈTES

Face à toutes ces réorganisations
la CFDT Cheminots se positionne par des actions concrètes

PROJET DE RÉORGANISATION DE LA DAG (DIRECTION DES ACHATS)

CSE DU 8 JUIN LA CFDT CHEMINOTS
S'EST POSITIONNÉE DÉFAVORABLEMENT
SUR CE PROJET ET A DEMANDÉ :

- Une évaluation des risques psychosociaux
- Une présentation du suivi de la réorganisation une nouvelle fois en réunion CSE.
- Une application du GRH 0281 par décalage.
- Un suivi individuel des cas d'agents en CSSCT

PROJET MAINTENIR DEMAIN (RÉSEAU) TABLE RONDE DU 5 MARS 2020

LA CFDT CONSIDÈRE QUE LE PROJET, S'IL RESTE EN L'ÉTAT, ABOUTIRA À UNE
DÉGRADATION DE NOTRE MODÈLE ET DE NOTRE PRODUCTION ET DEMANDE
AU PRÉSIDENT DE LA SA SNCF RÉSEAU DE SURSEOIR À CE PROJET.

- La CFDT a donc demandé au président de la SA SNCF Réseau que le projet soit retravaillé, repensé pour garantir la proximité et l'efficacité de la production. Une demande expertise est en cours sur le projet.

PRATIQUE

LE FORFAIT JOUR

	Forfait 205 jours (Établissement)	Forfait 210 jours (Directions)
Durée annuelle de travail	1589 heures. Durée annuelle convenue dans l'accord d'organisation du temps de travail (article 45)	
Durée effective du travail	Ne peut excéder 10 heures journalières	
Amplitude journalière	Ne peut excéder 11 heures	
Repos	104 RP + 18 RQ (en moyenne)	52 VC + 52 RH + 14 RQ (en moyenne)
Congés / Fériés	28 congés + 10 fériés (12 fériés pour Alsace-Moselle, soit FJ 203 ou FJ 208)	
Repos journalier	12 heures	



LE SAVIEZ-VOUS ? AU FORFAIT JOURS, LE NOMBRE DE RQ EST VARIABLE SUIVANT LES ANNÉES

Par exemple, lorsqu'un employé est au Forfait Jours, sous le régime Direction, il doit travailler 210 jours par an. (Il n'y a pas d'incidence si le jour férié tombe sur un jour calendaire en particulier) et le nombre de RQ est calculé en conséquence.

NB : le principe est le même pour le régime établissement (205 jours).

Le principe de base du « forfait jours » est que le nombre de jours de présence à l'année est fixe, il est de 210 jours. Il peut néanmoins évoluer en fonction du nombre de jours de congés ou RQ reporté d'une année sur l'autre.



PRATIQUE

MODE DE CALCUL DES RQ POUR LE FORFAIT 210 JOURS (DIRECTIONS)

	2019	2020	2021	2022
Nombre de jours hors WE (1)	261	262	261	261
Nombre de jours fériés ne tombant pas un samedi ou un dimanche (2)	10	9	7	7
Nombre de congés annuels (3)	28	28	28	28
Nombre de jours ouvrés et hors congés (4) = (1) - (2) - (3)	223	225	226	226
Nombre de jours forfait jours (5)	210	210	210	210
Nombre de RQ pour l'année (6) = (4) - (5)	13	15	16	16
Nombre de jours à travailler pour acquérir un RQ (7) = [(5) + (3)] / (6)	18.3	15.8	14.8	14.8



REPÈRES

En 2021, au forfait 210 jours, nous obtenons un RQ tous les 14 jours travaillés, soit 16 RQ maxi pour l'année

RQ = repos compensateur au titre des 35h (équivalent RTT)





Cfdt:

RESTEZ INFORMÉ-E OÙ QUE VOUS SOYEZ !



Rester informé-e est essentiel.
Pour tenir les cheminots au courant de toute l'actualité ferroviaire,
outre la newsletter nationale, la CFDT Cheminots alimente
quotidiennement le site internet et les réseaux sociaux.
Ne courez plus après l'information, suivez-nous dès à présent.



CFDT-Cheminots-Officiel



@cfdtcheminots