

Télétravail et travail à distance

Comment prévenir une surcharge de travail

La question centrale de la charge de travail et de la charge mentale

1- Télétravail et charge mentale:

Le télétravail est un dispositif qui peut, s'il n'est pas ou mal encadré, accentuer les effets néfastes d'un brouillage des frontières entre vie privée et vie professionnelle. En effet, le salarié se trouve dans une situation où il mêle activité professionnelle et cadre de travail personnel.

Le danger est donc que le temps qu'il accorde à son travail, s'il n'est pas encadré, empiète sur les temps de repos nécessaires à la protection de sa santé. Ce risque est par ailleurs accentué en cas de surcharge de travail.

Mesurer la charge de travail permet d'identifier une éventuelle surcharge avec comme conséquence potentielle un risque d'atteinte à la santé du salarié, dans ses dimensions physiques comme psychiques.

Il faut alors savoir comment la réguler, et plus généralement, comment prévenir toute surcharge à l'avenir.

Cependant, la mesure de la charge de travail aujourd'hui est complexe : quand il s'agissait à l'ère de l'industrialisation, de mesurer une charge plutôt « physique », se pose aujourd'hui la question d'une charge mentale liée à la tertiarisation de l'économie.

Cette dernière s'entend tout d'abord comme l'activité cérébrale engendrée par le travail: Réflexion, concentration, adaptation, minutie, mémoire, traitement d'informations etc... La charge mentale fait par ailleurs référence au coût de ces opérations sur sa santé. On parle alors de charge « cognitive » de travail.

Mais la charge mentale renvoie également à une charge « émotionnelle » du travail, faisant référence au coût des émotions engendrées par l'activité et son contexte. La charge de travail cognitive peut nécessiter d'avoir à supporter, cacher, feindre... et ces dimensions pèsent sur la charge mentale du salarié. Enfin, elle comprend l'impact émotionnel de l'ambiance générale du travail, des relations avec et entre les membres de la collectivité de travail. Ces émotions, si elles sont déraisonnablement négatives, peuvent être facteur de mal être et impacter la santé du salarié. La charge cognitive fait aussi référence à tout ce qui engendre une pression, liée au rythme de travail, aux délais, aux exigences de qualité ou quantité

Il est cependant complexe de mesurer le poids de l'activité cérébrale et des émotions pour analyser une surcharge « mentale ». On peut déceler une charge cognitive déraisonnable par

l'évaluation du temps mis pour la réalisation des tâches fixées : le salarié arrive-t-il à effectuer sa tâche dans le délai imparti ? Cela nécessite l'évaluation du respect des temps de travail et de repos des salariés. Cette mesure permet de vérifier l'adéquation entre le travail fixé avec un délai imparti, et le travail qu'il y a réellement à effectuer.

A cette mesure du temps, il faut ajouter l'évaluation du ressenti du salarié pour comprendre les éléments qui l'empêcheraient de tenir les délais, tenir compte de la réalité des éléments (travail réel) qui s'ajoutent à l'objectif fixé.

Le dispositif du télétravail complexifie la mesure des temps : le télétravailleur effectue une partie (voire la totalité) de ses missions en dehors des lieux de travail collectifs, et parfois en dehors des horaires collectifs de travail. Cette distance rend plus difficile l'application de règles de prévention définies pour la collectivité des travailleurs. Il s'agit donc de prévoir des éléments de mesure et de prévention, spécifiques au télétravailleur.

2- La mesure de la charge mentale du télétravailleur :

a) Mesurer l'adéquation entre travail prescrit et travail réel par le suivi des temps de repos :

Une charge de travail déraisonnable peut conduire le télétravailleur à amputer ses temps de repos.

Le non-respect de ces temps de repos est donc un indicateur de surcharge de travail.

Plusieurs moyens sont possibles pour effectuer un suivi des temps de repos :

1/ Le suivi auto-déclaratif

Le télétravailleur peut inscrire mensuellement dans un document qu'il signe, ses journées de travail et de repos. Cela permet de vérifier dans le cadre des conventions de forfait en jour, que le salarié ne travaille pas plus de journées que ce qui est prévu par la convention collective ou la loi. (à ce titre, voir la position de la CFE CGC sur le sujet). Un tel document peut permettre de se rendre compte, s'il ne bénéficie pas de toutes ses journées de repos, que le télétravailleur est en surcharge.

Cependant ce suivi « auto déclaratif » ne permet pas de mesurer le respect du repos journalier. Il peut donc être cumulé avec un suivi des connexions électroniques du télétravailleur.

2/ Le suivi des connexions à distance

Vérifier l'amplitude entre la première et dernière connexion au réseau de l'entreprise, ou celle entre le premier mail et le dernier mail envoyés, permet également de mesurer si le télétravailleur est en mesure de respecter son repos journalier de 11heures consécutives légales.

Le suivi des connexions permet également de vérifier si le télétravailleur est en mesure de bénéficier de son repos hebdomadaire et de ses congés.

La seule mesure du respect du repos n'est pas suffisante : elle n'est pas exhaustive, ne permet pas de comprendre les causes d'une surcharge et donc de pouvoir par la suite la prévenir. Elle ne permet pas, par ailleurs, de mesurer la charge émotionnelle. L'élaboration d'un questionnaire est donc également nécessaire.

b) Réaliser un questionnaire :

Cet outil permet d'appréhender le ressenti du salarié sur les questions suivantes, adaptées au salarié en télétravail :

- Quel est le poids de la charge de travail cognitive prescrite ?

Cette partie du questionnaire doit aborder les points suivants : votre travail demande-t-il beaucoup de concentration ? De Réflexion ? D'être constamment attentif ? De mémoriser ? De vous adapter ?

- Au-delà du travail prescrit, quels sont les éléments qui s'ajoutent, qui empêchent le salarié de répondre à ses objectifs à temps, et qui donc, alourdissent la charge mentale ?

L'analyse de ces questionnaires doit permettre de relever une surcharge mentale, de mettre en exergue les facteurs d'une telle situation, et ainsi de trouver des solutions pour réguler la charge.

3- Réguler la charge mentale du télétravailleur

Plusieurs éléments peuvent permettre de réguler la charge mentale (dans ses deux aspects, cognitif et émotionnel).

Il faut :

* Informer la hiérarchie dans sa globalité, des raisons de cette surcharge.

* Hiérarchiser les objectifs s'ils ne peuvent pas tous être réalisés dans le temps initialement imparti, et repousser les délais des objectifs moins urgents. Certaines tâches jugées moins importantes peuvent aussi être éliminées.

* Analyser l'organisation de l'équipe et/ou de l'entreprise dans son ensemble, afin de localiser les facteurs de surcharge.

* Affecter des moyens (matériels et/ou humains) là où les besoins ont été relevés.

* Moduler les exigences de quantité ou qualité par rapport aux délais.

* Adapter les compétences aux objectifs par un accompagnement personnalisé, ou une formation.

4- Prévenir la surcharge mentale du télétravailleur

Quelques « bonnes pratiques » peuvent permettre de prévenir une surcharge mentale en cas de télétravail.

a) Eviter l'isolement :

Le salarié en télétravail peut se retrouver isolé. A ce titre, il faut limiter les jours télé-travaillés pour éviter l'isolement et ses conséquences : permettre au télétravailleur de se rendre ponctuellement sur les lieux de travail peut lui permettre de bénéficier de l'aide, du soutien de l'équipe si besoin.

Sa présence ponctuelle sur les lieux de travail permet également aux autres salariés ou aux IRP de repérer une éventuelle surcharge de leur collègue et de donner l'alerte.

b) Encourager le dialogue :

La hiérarchie est à l'origine de l'organisation du travail. Pour aborder la charge de travail, l'articulation vie privée et vie professionnelle, il est indispensable de prévoir un temps d'échange régulier avec la hiérarchie.

c) Favoriser le respect des temps de repos :

Un salarié en télétravail dispose d'outils professionnels à son domicile. Cela peut le conduire à répondre à une surcharge en effectuant le travail qui lui reste à faire, sur ses temps de repos.

Il faut donc être particulièrement vigilant :

Au respect du droit à la déconnexion. A ce titre, il faut bloquer la réception de courriels, appels ou SMS professionnels durant les temps de repos. Il faut par ailleurs être vigilant à ce que le salarié utilise ses outils professionnels et non personnels lors de son télétravail, pour maintenir une séparation entre vie professionnelle et personnelle.

Au suivi des temps de repos : Prévoir un suivi auto- déclaratif des journées de travail et de repos.

Alerte : Il est également conseillé de prévoir une alerte informatique « automatique » en cas de connexions répétées en dehors des horaires de travail. Cet outil alerte à la fois le salarié, la hiérarchie, et les RH. Cette alerte peut également être mise en place en cas de mails envoyés de façon répétée en dehors des horaires de travail. En outre, il faut prévoir la possibilité pour le salarié en télétravail, de signaler lui-même une surcharge à travers un outil de gestion des temps auquel il puisse se connecter à distance.

d) Former :

La charge de travail mentale est alourdie par de nombreux facteurs pas nécessairement connus : adaptation aux NTIC, adaptation aux restructurations, adaptation aux nouvelles réglementations, déconcentrations du fait de l'environnement de travail, etc..

Il est donc important que tous les maillons de l'entreprise (sans oublier les directions) en soient conscients.

Il est par ailleurs nécessaire de former la hiérarchie aux leviers de régulation de la charge de travail.

e) Adapter aux TIC :

A l'ère de la numérisation, et particulièrement en ce qui concerne les télétravailleurs, l'adaptation à l'utilisation des nouvelles technologies prend du temps. Il est donc important, lorsque de nouveaux outils sont mis en place dans l'entreprise ou à disposition des télétravailleurs, de les former à leur utilisation.

f) Aménager le poste de travail :

L'ergonomie du mobilier et de l'ordinateur peuvent avoir un impact sur la charge mentale du salarié. La question de l'adaptation de ces outils de travail doit être envisagée.

g) Promouvoir une bonne gestion des e-mails :

Certains emails ne concernent pas forcément le salarié qui les reçoit, or cela est facteur de déconcentration et de perte de temps. Il faut sensibiliser les collaborateurs à privilégier une communication directe et à éviter les emails « polluants ».

Par ailleurs, il est important de sensibiliser le télétravailleur à ne consulter sa boîte mail qu'à des heures précises, et de couper les notifications d'emails.

h) S'aider du CHSCT

Inclure le CHSCT dans la prévention : l'inclure dans une démarche de diagnostic annuel de la charge de travail.

i) Négocier :

Dans le cadre de la négociation annuelle sur la QVT, la question de la conciliation entre vie privée et vie personnelle doit être abordée. La charge mentale doit être évoquée à ce titre. Les outils de prévention sus visés, peuvent, adaptés aux spécificités des entreprises, être intégrés à un accord.