



LES CONSTATS – LES ENJEUX :

ORGANISATION DU TRAVAIL

- **Difficultés croissantes à mesurer la charge de travail réelle, augmentation des activités « invisibles », difficultés à adapter le nombre et le contenu des emplois** du fait des réorganisations internes, des diminutions d'effectifs et de moyens et de la multiplication des fusions de services ou d'entreprises.
- **Développement de conflits entre productivité et qualité du service** du fait de la multiplication des indicateurs quantitatifs au détriment des indicateurs qualitatifs.
- **Perte du sens d'utilité sociale des métiers :** c'est l'opposition entre productivité et qualité du service qui aboutit à des situations de tension et à une forme de violence institutionnelle vis-à-vis des usagers et des salariés.
- **Manque de considération pour la parole des salariés et la réalité de leur travail :** lorsque les salariés peuvent s'exprimer sur leur travail, leur parole est peu ou pas prise en compte dans les évolutions de leurs métiers et de leurs conditions de travail. Ce manque d'écoute limite de fait les capacités à agir sur le contenu du travail : c'est en contradiction avec les enjeux de la QVT pour l'entreprise.
- **Les conditions et l'organisation de l'accueil du public sont source de frustrations et de conflits :** si l'accueil sur RDV est évalué positivement, la dégradation de l'accueil de 1^{er} niveau est source d'insatisfaction interne et externe.

NUMERIQUE

- **Le développement du numérique dans les offres de service aboutit à une déshumanisation du service rendu :** des politiques de réduction des coûts se sont développées sans forcément prendre en compte l'avis des salariés et des usagers dans la conception et l'utilisation des outils.
- **Fracture numérique :** elle se développe et engendre des processus d'exclusion de certains publics qui sont pourtant ceux ayant le plus besoin d'accompagnement et vis-à-vis desquels l'utilité sociale de nos métiers est la plus grande.

MANAGEMENT

- **Complexification de la ligne managériale :** l'organisation des accueils et le pilotage des activités sont décidés à des niveaux hiérarchiques trop éloignés des lieux de réception du public.
- **Complexification de la fonction managériale :** le suivi d'indicateurs quantitatifs multiplie les tâches administratives du manager au détriment de la dimension humaine du management d'équipe. Cette dimension d'écoute et de soutien, au quotidien, du manager est pourtant fondamentale pour les équipes positionnées en accueil du public.



COMMENT AGIR ?

IMPLIQUER LES SALARIES DANS L'ÉVALUATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL

Cette démarche peut être mise en place en 3 temps.

Temps 1 : Permettre aux salariés de décrire le contenu de leur travail en mettant en place un système où chacun liste l'ensemble des activités et des tâches qu'il effectue sur une journée, une semaine, un mois etc... ainsi que son degré d'autonomie sur chaque activité.

Temps 2 : Mettre en place une évaluation collective de la charge de travail dans le cadre d'espaces de discussion entre paires (salariés effectuant les mêmes métiers) pour évaluer le temps moyen nécessaire à la réalisation de chacune des tâches et des activités.

Temps 3 : Adaptation individuelle de la charge de travail lors de l'entretien individuel annuel avec le manager à partir du contenu réel du travail listé dans le temps 1, des moyennes définies dans le temps 2 et des réalités individuelles propre au salarié concerné (temps partiel, maîtrise des différentes activités, besoin de formation etc...)

Ce type de dispositif peut être négocié, décrit et encadré dans le cadre d'un accord QVT. Il peut aussi être mis en place dans le cadre d'une expérimentation.

REPENSER LA PLACE DES INDICATEURS

Qu'ils soient quantitatifs (mesure de données chiffrées) ou qualitatifs (mesure de choses plus immatérielles comme la satisfaction des usagers), les indicateurs doivent être construits avec pour objectif de mesurer la qualité du service et permettre son amélioration plutôt que dans l'optique d'augmenter la productivité et de faire des économies.

Concrètement, pour l'accueil du public, cela pourrait passer par le fait de sortir d'une logique de temps maximums d'entretiens (physiques ou téléphoniques) pour aller, au contraire, vers une logique de temps minimal d'entretien permettant de rendre un service de qualité. Ce type de proposition peut être faite dans le cadre d'un accord QVT. A minima, si des indicateurs de temps d'entretien maximums existent, alors il doit exister des temps minimums nécessaires pour rendre le service.

FAVORISER L'EXPRESSION DES SALARIES SUR L'ORGANISATION DE L'ACCUEIL

Permettre aux salariés d'émettre des propositions sur l'organisation de l'accueil (physique ou téléphonique) à travers des espaces d'expression dédiés. Les directions doivent s'engager à répondre aux propositions émises. Un bilan des propositions émises et des réponses apportées est présenté au CSE. Ce type de dispositif peut être intégré dans des accords QVT.



COMMENT AGIR ?

VALORISER LES ACTIVITES DE L'ACCUEIL (PHYSIQUE ET TELEPHONIQUE)

- En revalorisant les métiers intégrant des activités d'accueil dans les grilles de classification
- En généralisant les « primes d'accueil »
- En organisant l'activité d'accueil par demi-journées pour reconnaître une forme de pénibilité de l'activité.
- En assurant une formation de base, en particulier sur la relation aux publics (gestion des conflits, postures d'accueil, prise en charge de publics ayant des besoins spécifiques, etc...) à l'ensemble des salariés positionnés en situation d'accueil et ce, quel que soit leur statut ou la nature de leur contrat de travail (Salariés externes à l'entreprise, service civique, CDD etc...).

METTRE EN PLACE DES ACCORDS DE PREVENTION ET DE GESTION DES INCIVILITES ET AGRESSIONS LIEES A L'ACCUEIL DU PUBLIC, OU TRAITER CE SUJET DANS LES ACCORDS QVT

Ces accords peuvent notamment prévoir les dispositions suivantes :

- Lister les types d'incivilités et d'agressions dont le salarié peut faire l'objet et indiquer pour chacune la réponse institutionnelle apportée par l'entreprise (cf. Boite à outils : Accord AIR France et infographie INRS)
- Inscrire l'obligation du dépôt de plainte par l'employeur pour les cas d'agressions physiques, de menaces ou d'agressions verbales à caractère sexiste, sexuelle, homophobe, raciste, antisémite ou discriminatoire. (Cf. Boite à outil : Extrait de l'accord QVT URSSAF Pays de la Loire)
- Inscrire les obligations de communication de l'employeur vis-à-vis des salariés positionnés à l'accueil : chaque salarié doit connaître la réponse institutionnelle apportée pour chaque type d'agression ou d'incivilité et connaître les conditions dans lesquelles il peut utiliser son droit de retrait et/ou faire une déclaration d'accident du travail.
- Mettre en place un registre permettant de consigner l'ensemble des incidents liés à l'accueil et d'incrémenter le DUER (cf. Boite à outils).
- Mettre en place une ligne d'écoute spécifique pour les salariés victimes d'agressions ou d'incivilités à l'accueil. (cf. Boite à outils : annexe Accord Pays de la Loire)
- Mettre en place un système d'alerte agressions et incivilités (ex : dispositif Ramsès relié à une ligne sécurisée de la police)

En parallèle, les équipes CFDT peuvent également agir syndicalement en informant régulièrement les salariés sur les déclarations d'accident du travail et leur intérêt et le droit de retrait.



BOITE A OUTILS : CLIQUEZ SUR LES ITEMS POUR OUVRIR L'OUTIL !

- [Guide ANACT « 10 questions sur la charge de travail »](#)
- [Accord Air France sur la prévention des risques liés aux incivilités et aux agressions](#)
- [Extrait de l'accord QVT - URSSAF PDL](#)
- [Qu'est-ce que le DUER ?](#)
- [Infographie INRS sur les incivilités et les agressions](#)
- [Brochure INRS : « Travailler en contact avec le public : Quelles actions contre les violences ? »](#)
- [Article CFTD : Droit de retrait-mode d'emploi](#)