



# Objectifs

- ✓ **Connaître les éléments de base sur la charge de travail**
- ✓ **Repérer dans son activité les 3 dimensions de la charge pour pouvoir l'analyser**
- ✓ **Découvrir les différents registres d'action et outils d'analyse et de régulation**

**Vous avez dit charge de travail ?  
Comment l'appréhender et la réguler ?**

Hélène Harvent [h.harvent@anact.fr](mailto:h.harvent@anact.fr)

Sandrine Blanché [s.blanche@anact.fr](mailto:s.blanche@anact.fr)

# Le réseau Anact-Aract

- Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail sous tutelle du Ministère du travail
- Un réseau de 16 associations régionales paritaires (Aract)
- 3 sites en Nouvelle-Aquitaine : Bordeaux, Limoges et Poitiers

## Notre mission

- Promouvoir l'amélioration des conditions de travail en agissant sur l'organisation du travail et les relations professionnelles.
- Diffuser des méthodes et outils pour progresser durablement en matière de qualité de vie au travail.



# Les ateliers en ligne



- ▶ Atelier proposé dans le cadre du partenariat pluri-annuel ARS/ARACT
- ▶ Web-échanges enregistrés pour pouvoir être regardé en replay sur la page QVT de l'ARS
- ▶ Un mélange d'apports théoriques, retour d'expériences et outils
- ▶ Support et outils disponibles sur la page QVT de l'ARS Nouvelle-Aquitaine
- ▶ A retrouver aussi sur la page QVT de l'ARS : Les Espaces de Discussion, Conduite un projet de conception et d'investissement ; Le Management du travail
- ▶ Les actions et autres thématiques à venir : Communautés de pratiques - équipes mobiles QVT ; Web-atelier Usure et gestion des parcours professionnels (15 novembre)



**Page ARS : Promouvoir la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT)**

<https://www.nouvelle-aquitaine.ars.sante.fr/promouvoir-la-qualite-de-vie-et-des-conditions-de-travail-qvct>

# Règles de Fonctionnement



- ▶ Possibilité de poser des questions écrites dans le chat (réponses sur la page QVT de l'ARS Nouvelle-Aquitaine)
- ▶ Signaler dans le chat que vous souhaitez prendre la parole pour poser une question après un témoignage (2 à 3 questions maximum)
- ▶ Une question spécifique ? <https://www.nouvelle-aquitaine.aract.fr/contactez-nous>



Autour des représentations sur la charge de travail...



# Les idées reçues sur la charge de travail

“ Il faut un outil de mesure pour objectiver la charge ”

“ La charge de travail a surtout des conséquences individuelles ”

“ C’est seulement aux managers de réguler la charge de travail ”

“ Le développement des outils numériques permet de réduire la charge de travail ”

“ Il y aura toujours des personnes débordées et d’autres qui savent mieux gérer leur temps ”

“ La perception de la charge de travail étant très subjective, il est difficile de la réguler ”

“ La charge de travail, le problème se pose quand il y en a trop ”

“ Il faut que les travailleurs apprennent à réguler leur charge et à ne pas faire de « surqualité » ”

Il est parfois tentant de considérer que la surcharge de travail est due à un excès d’engagement

“ Il faut distinguer la charge mentale de la charge physique ”

# Les idées reçues sur la charge de travail

## “ La perception de la charge de travail étant très subjective, il est difficile de la réguler ”

Il y a effectivement une dimension subjective dans la charge de travail. Les mêmes contraintes ne seront pas vécues de la même façon par des personnes différentes. Il y a aussi une variabilité dans le temps et un contexte de travail tout à fait convenable pour une personne qui pourra ne plus l'être à un autre moment. Il y a par ailleurs des dimensions personnelles (garde d'enfants, aide d'un proche, tensions dans la vie personnelle) qui ont un impact sur l'équilibre de la charge des travailleurs. Ce ne sont cependant pas des motifs pour considérer qu'on ne peut pas agir sur la charge de travail. D'une part, car elle dépend essentiellement de l'équilibre entre les contraintes et les ressources dont disposent les travailleurs dans le cadre professionnel et, d'autre part car beaucoup d'entreprises arrivent à prendre en compte les contraintes extra-professionnelles pour garantir le maintien de l'activité dans des conditions satisfaisantes pour les travailleurs comme pour l'entreprise.

10

## “ La charge de travail, le problème se pose quand il y en a trop ”

On parle souvent de charge de travail quand elle est en excès avec les problèmes associés (tensions dans les collectifs, stress, arrêts maladies, plaintes). Il faut cependant prendre aussi en compte les questions liées aux fortes variations de charge (période de calme relatif et pics d'intense activité), ainsi que la répartition différenciée de la charge au sein des collectifs. Parfois des problèmes de charge de travail sont évoqués quand certains ont l'impression d'en faire plus que les autres, et traduisent un sentiment d'inéquité. Il faut enfin considérer les problèmes de sous-charge de travail qui peuvent provoquer de l'ennui, du désinvestissement, voir même des troubles de la santé.

6

## “ Les travailleurs souhaitent développer leur autonomie, il faut donc qu'ils apprennent à réguler eux-mêmes leur charge de travail ”

L'autonomie dans le travail est aujourd'hui favorisée par les employeurs et attendue par les travailleurs. Le développement de l'autonomie ne doit cependant pas conduire à renoncer à réguler la charge de travail à un niveau collectif. C'est justement par la solidité et la pertinence de repères collectivement partagés que les travailleurs pourront développer leur autonomie dans un cadre sécurisant, qui préservera leur santé et la qualité de la production.

11

# Les idées reçues sur la charge de travail

## “ La charge de travail a surtout des conséquences individuelles ”

Les effets d'une surcharge ou d'une sous-charge de travail vont avoir des manifestations au niveau individuel (fatigue, anxiété, douleurs, épuisement). Ces atteintes sont progressives, diffuses et peuvent être différées et se prolonger dans le temps. Mais les conséquences s'observent aussi avec la dégradation des relations collectives, de la qualité de service, de la satisfaction des clients et des usagers. Une régulation adaptée de la charge est donc un facteur de prévention mais elle contribue aussi au bon fonctionnement des entreprises et à la qualité de la production.

9

## “ Le développement des outils numériques permet de réduire la charge de travail ”

Les transformations numériques (intégration de nouveaux outils, digitalisation de la relation client, intelligence artificielle pour la gestion de dossiers, etc.) sont souvent présentées comme des facteurs d'allègement de la charge qui permettent aux travailleurs de se consacrer à des activités plus épanouissantes ou « à plus forte valeur ajoutée ». La réalité est plus nuancée et elles se traduisent parfois par une augmentation de la charge de travail. Deux éléments peuvent l'expliquer : d'une part leur déploiement ne prend pas assez en compte la réalité du travail et implique des ajustements et des régulations coûteuses en temps, d'autre part l'usage des outils numériques suppose des temps d'appropriation, d'acquisition de compétences et d'évolution du fonctionnement des collectifs qui limitent les gains de charge de travail à court et moyen termes.

7

# Les idées reçues sur la charge de travail

## “ Il y aura toujours des personnes débordées et d'autres qui savent mieux gérer leur temps ”

Bien sûr chacun a des capacités et des méthodes différentes pour gérer son temps, le stress, et pour s'adapter aux contraintes imposées par l'activité. Néanmoins, cet argument ne doit pas servir d'alibi pour éviter de s'interroger sur les facteurs de charge de travail et les meilleures manières de la réguler. Or cette régulation n'est efficace que si elle est collective, avec des cadres partagés sur le niveau de qualité attendu, les manières de travailler, l'identification et l'aménagement de marges de manœuvre. C'est dans le collectif dans lequel s'inscrit le travailleur que les solutions peuvent être trouvées, et dans tous les cas en prenant en compte en confrontant les points de vue des uns et des autres pour définir des repères partagés.

4

## physique

On entend souvent les termes de « charge mentale », « charge physique », « charge cognitive », voire « charge émotionnelle ». Ces notions correspondent à des définitions précises qui peuvent être utiles dans des contextes particuliers. Quand on parle de charge de travail, il n'est pas toujours utile de distinguer ce qui relève spécifiquement de la charge physique ou de la charge dite « psychique ». Il est en effet difficile de séparer ces différentes dimensions de la charge et de faire comme si elles étaient indépendantes. Les contraintes, qu'elles soient d'ordre psychologiques ou physiques se combinent dans la réalisation du travail pour produire des effets potentiellement délétères.

8

## “ Il faut que les travailleurs apprennent à réguler leur charge et à ne pas faire de « surqualité » ”

Il est parfois tentant de considérer que la surcharge de travail est due à un excès d'engagement ou à une volonté de « trop bien faire ». Chaque travailleur a effectivement une représentation du « travail bien fait » et ses propres exigences en termes de qualité. Mais il est vain de demander à un travailleur d'en faire « un peu moins ». En effet, comment décider seul du niveau de qualité attendu ou suffisant ? Comment renoncer à ce qui donne du sens au travail, au métier ? C'est par le **partage de repères collectifs**, discutés avec les travailleurs concernés et rendus légitimes par le management, que le niveau de qualité attendu peut-être adapté en tenant compte des besoins et des attentes de chacun (direction, commanditaires, managers, travailleurs, clients...).

3

# Les idées reçues sur la charge de travail

## “ Il faut un outil de mesure pour objectiver la charge ”

Beaucoup d'acteurs d'entreprises souhaitent pouvoir utiliser un outil de « mesure objective » de la charge de travail d'une personne, pour estimer le « bon calibrage » de la charge. Il existe effectivement des outils de mesure de la charge physique (port de charges, déplacements, contraintes posturales, fréquence des contraintes) mais ils ne sont pas transposables à l'ensemble des facteurs de charge de travail. Beaucoup d'éléments de l'activité ne sont en effet pas appréhendables avec un « outil de mesure » : régulations individuelles ou collectives, adaptation à la variabilité des situations par exemple. La complexité des activités rend difficile une mesure objective de la charge, d'autant qu'une des caractéristiques du monde professionnel aujourd'hui est l'évolution permanente des activités et des modalités de réalisation du travail. Une mesure à un moment donné ne correspond rapidement plus à la réalité. Il est préférable de parler de méthodes **d'évaluation de la charge de travail**, à partir d'un faisceau d'indicateurs qui sont discutés collectivement avec les collaborateurs, les managers, mais aussi les commanditaires. Ces méthodes, élaborées et discutées avec les personnes concernées, doivent s'intégrer dans le pilotage de l'activité et être mobilisées régulièrement.

## “ Tout le monde comprend bien ce qu'est la charge de travail ”

Si la notion de « charge de travail » est fréquemment utilisée, chacun peut y associer des représentations assez différentes et ne pas parler de la même chose. Elle est utilisée pour traduire un déséquilibre entre les objectifs et les moyens et ressources dont disposent les travailleurs pour réaliser l'activité dans de bonnes conditions (en préservant la qualité du service ou du produit et leur santé). Mais elle est parfois utilisée pour traduire des problèmes de souffrance au travail ou de perte de sens dans l'activité. Elle peut aussi être mobilisée pour traduire des inquiétudes en matière de report de charge dans le cas d'un projet de transformation ou encore des problèmes de gestion du temps et de respect des temps de repos. Il est essentiel, avant de s'engager dans une démarche de régulation de la charge de **s'entendre collectivement sur sa définition et ce qu'elle recouvre**, ainsi que sur les problèmes qu'on souhaite résoudre en utilisant cette notion.

2

## “ C'est seulement aux managers de réguler la charge de travail ”

Les managers jouent un rôle clef dans la régulation de la charge de travail. Ils définissent les objectifs individuels et collectifs, et c'est souvent eux qui connaissent le mieux l'activité des travailleurs. Ils sont aussi leur premier interlocuteur en cas de besoin ou de difficulté. Ils ne sont cependant pas tout-puissants et sont souvent eux-mêmes soumis à des contraintes fortes et à une charge de travail élevée. S'ils n'ont pas de marges de manœuvre pour adapter la charge de travail, ils se retrouvent pris en étau entre les injonctions de la direction et les difficultés rencontrées par les travailleurs pour réaliser les objectifs. Il faut donc les outiller pour qu'ils puissent réaliser un pilotage pertinent des activités mais aussi et surtout leur donner des marges de manœuvre pour réguler la charge de travail. Ils doivent également pouvoir s'appuyer sur les collectifs et les collaborateurs qu'ils encadrent. Cela suppose un engagement de la direction et des échanges réguliers entre la réalité du terrain et les décisions prises par les prescripteurs, les commanditaires et les directions.

5

# Pour aborder le sujet , quelques repères

- La charge de travail, résultante ou déterminant, partie d'un tout
- Les évolutions du travail
- La place de la parole, facteur de santé globale, et de régulation
- L'irréductible écart entre l'activité et la tâche



# La charge de travail, partie d'un tout

# La charge de travail, résultante et déterminant, partie d'un tout

Critères de travail bien faits partagés :

- compromis
- régulations possibles



# Ce qui fait santé globale chez un individu, dans un collectif

## La QVT... la QV(C)duT



Les possibilités  
de **s'exprimer**  
et d'**agir sur**  
son travail



Le **contenu** et  
le **sens** du  
travail\*



Les **conditions** de  
travail (environnements  
physique, organisationnel  
et relationnel)

*Un travail de qualité*

La Qualité de Vie au Travail  
(sentiment vécu collectivement et individuellement)

« Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail »

# Ce qui fait santé globale chez un individu, dans un collectif

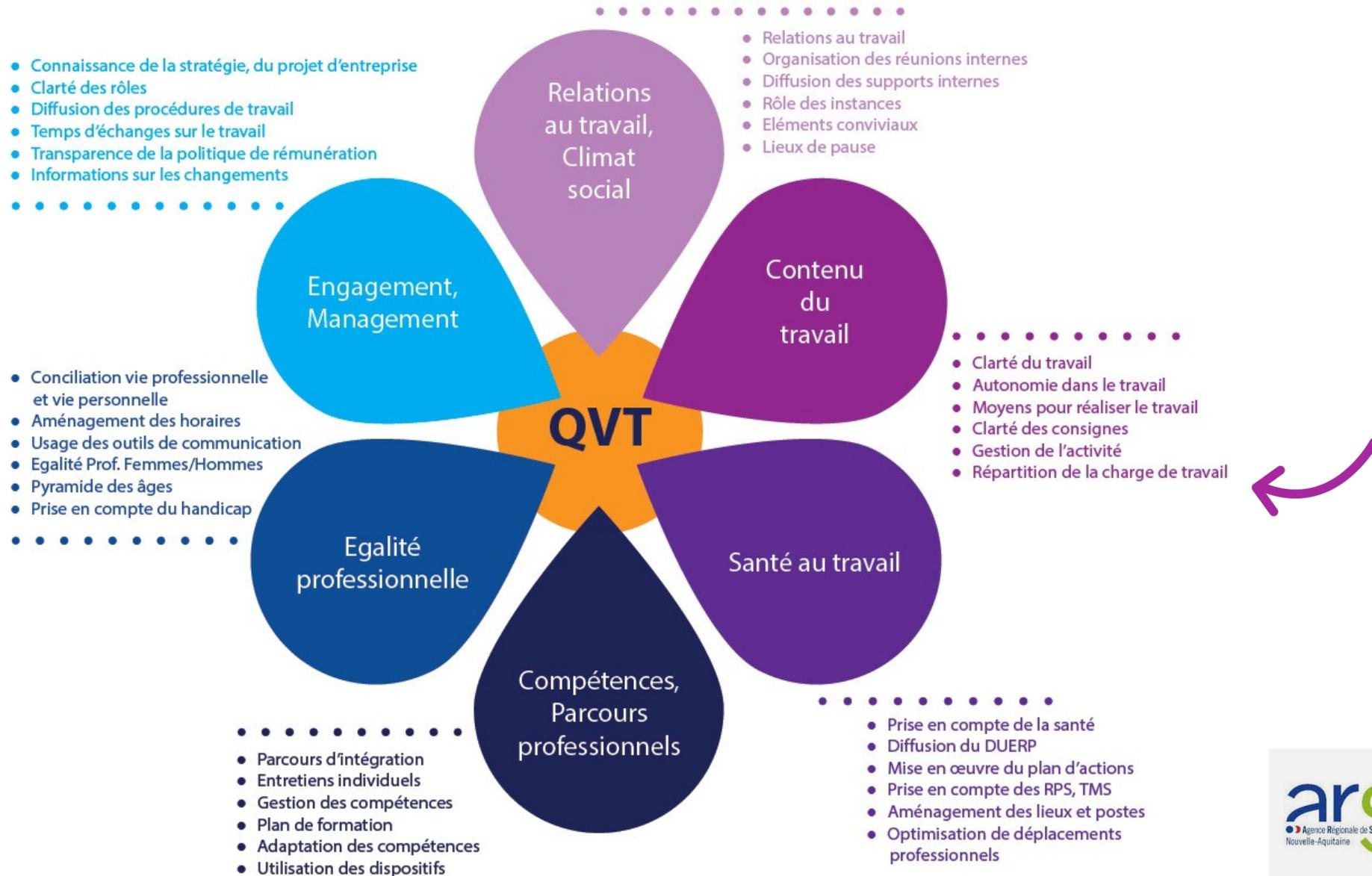
Julia de Funès, La Tribune, Travailler est-ce bien raisonnable ? 2022  
« Faire du bien-être une finalité est le plus sûr moyen de le rater »  
( extrait de « Peut-on » ou « doit-on » être heureux au travail ? La  
tendance du « bonheurisme » n'aurait-elle été qu'une imposture ? )

*L'ANI de 2013 ajusté en 2020 retient trois voies principales pour améliorer la QVT :*

- *Le management*
- *Les espaces de discussion*
- *La pratique de l'expérimentation \**

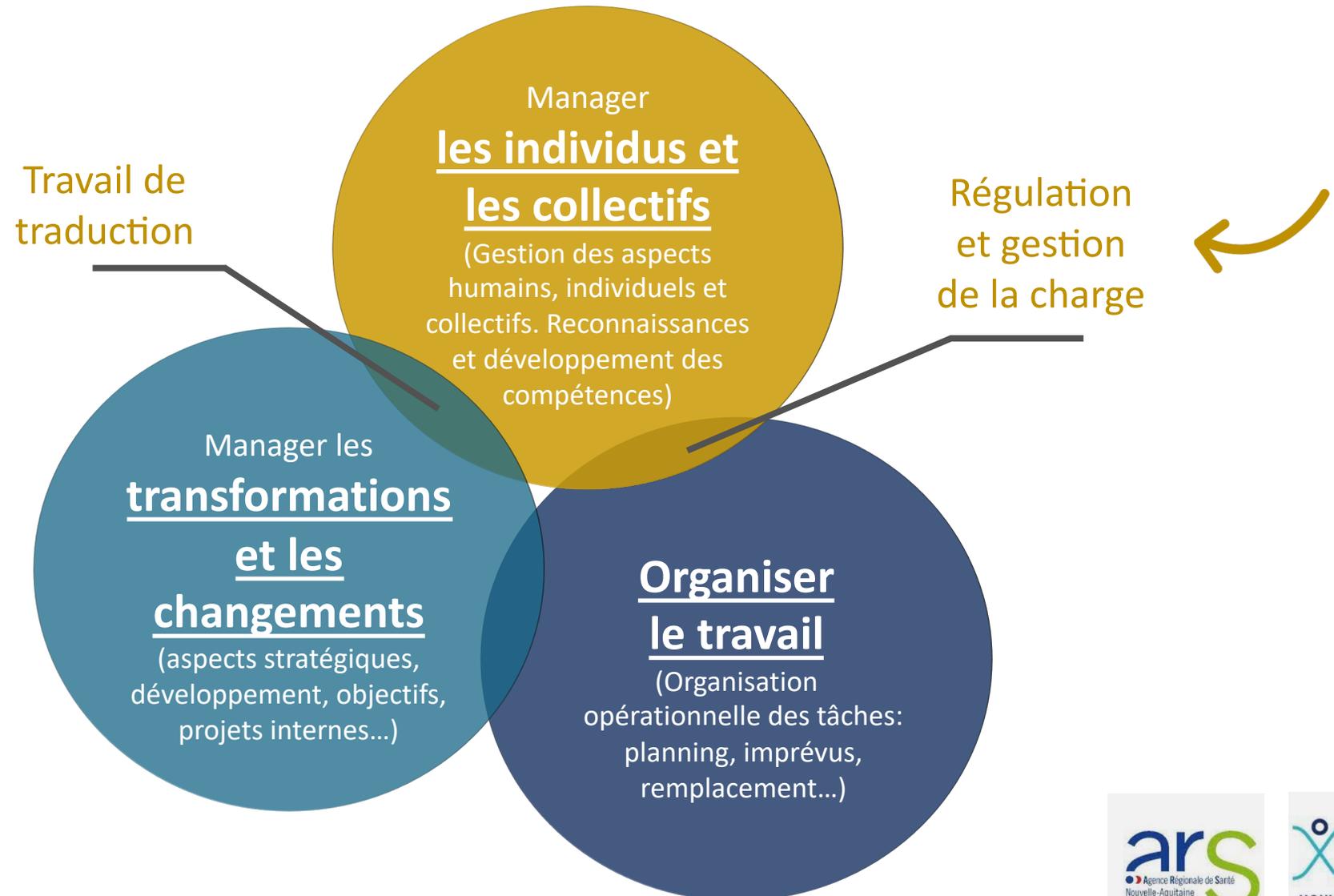


# La charge de travail ... élément de QVCT à part entière

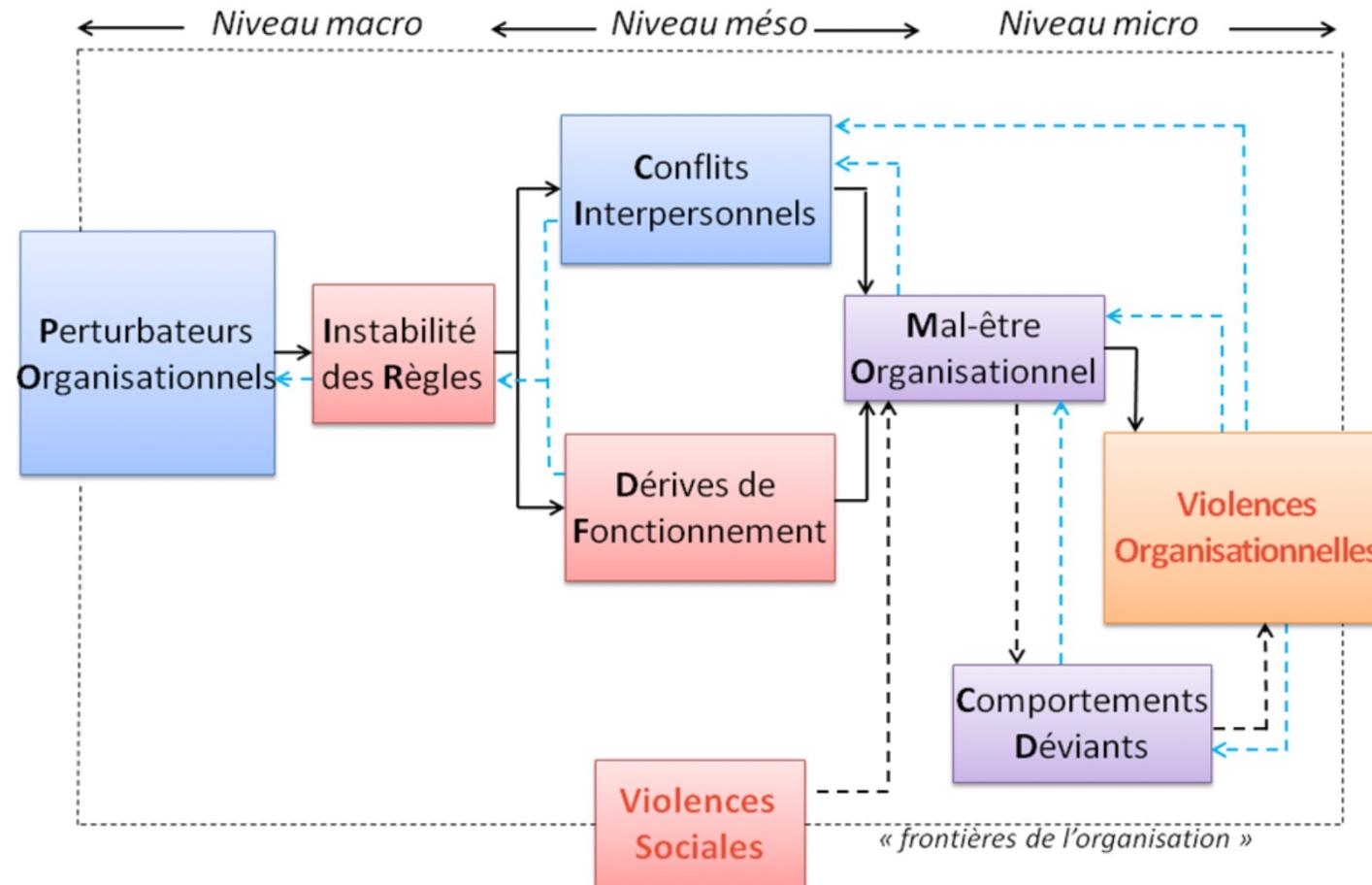


# La charge de travail ... élément de management du travail plein et entier

Nb :  
management du travail : action de gérer le travail, en tant que hiérarchique ou collaborateur.rice (par subsidiarité)



# CHARGE DE TRAVAIL ET GESTION DES PERTURBATIONS ORGANISATIONNELLES : QUELLE MÉCANIQUE ? LA SANTÉ ORGANISATIONNELLE VS ... LA VIOLENCE ORGANISATIONNELLE



M. Favaro. Mécanismes organisationnels de formation des violences au travail. Proposition d'un modèle, 2014

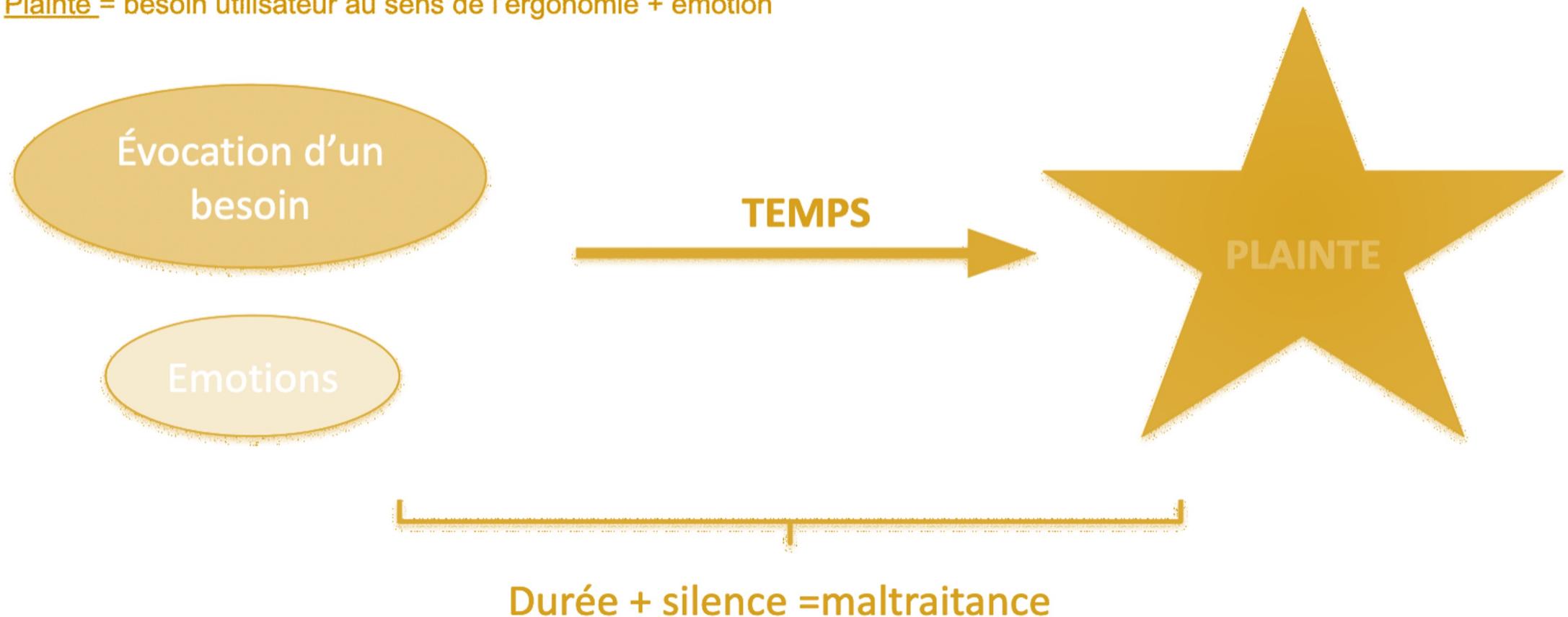
# Sur-charge, sous-charge, dé-charge etc...

## Entre le besoin et la plainte, voire le trouble, que se passe-t-il ?

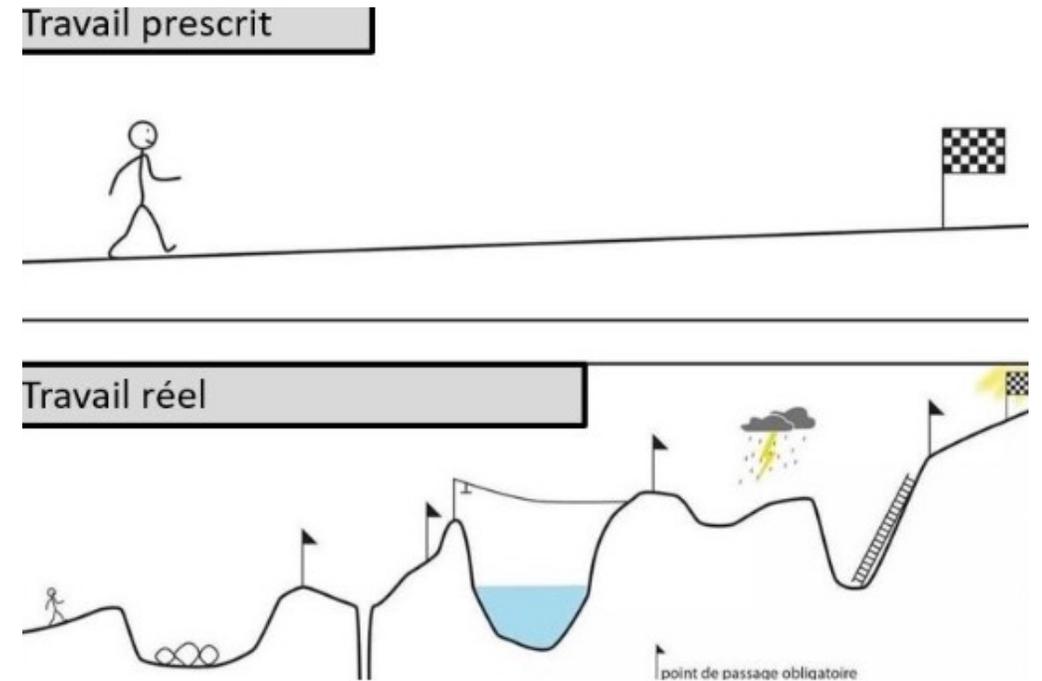
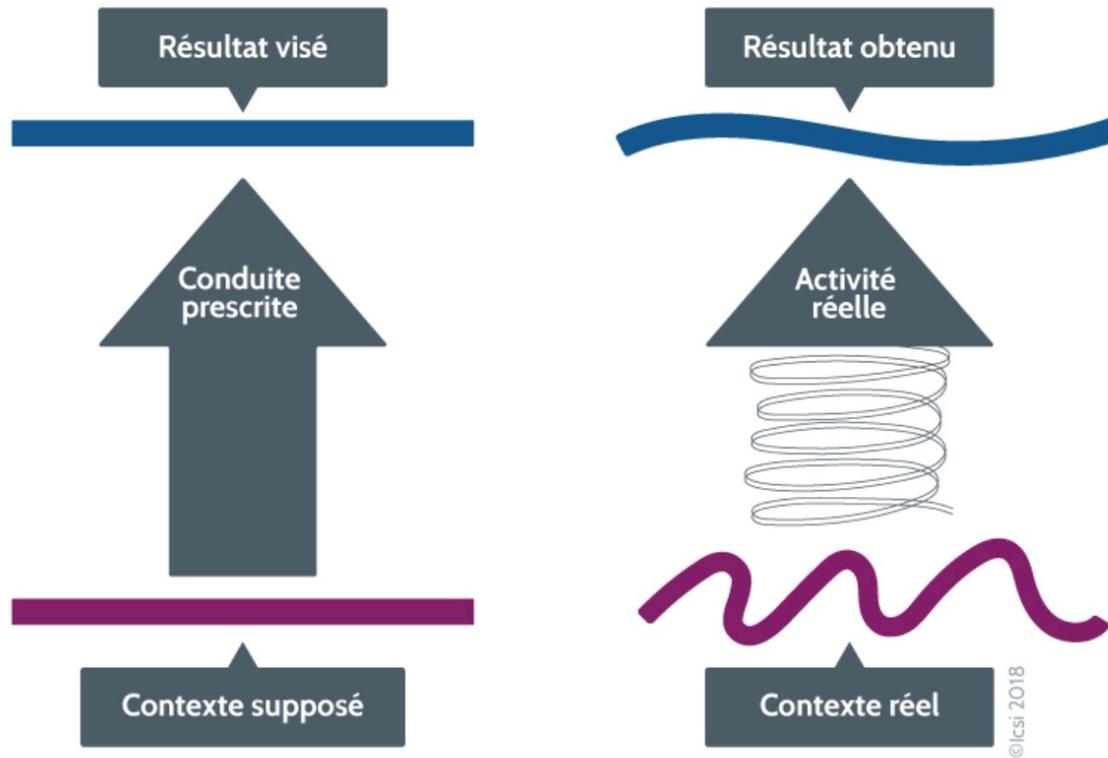
La parole, mise en mots des émotions, le travail émotionnel parfois

Les différents types de parole au/sur le travail : Maltraitante/bienfaitrice/maltraitée (déniée)/traitante

Plainte = besoin utilisateur au sens de l'ergonomie + émotion



# Travail prescrit / Travail réel



Travail réel vs travail prescrit - Crédit : BPgraphiste - ©lcsi

# De quoi parle t'on ?

*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 de travail c'est ajuster en permanence les ressources disponibles aux besoins

**Réguler la charge, c'est rendre compatibles**



# Une définition multi-formes

## Les notions connexes :

- **Physique** : ce qu'il faut produire
- **Cognitive** : ce qu'il faut mémoriser pour agir
- **Psychique** : ce qu'il faut prendre sur soi

Mais aussi charge mentale, charge émotionnelle...

- Pas uniquement quantitative
- Pas uniquement en excès : Bullshit Jobs, Bore Out, ...
- Ecueil de la « psychologisation » / « personnalisation »
- Ecueil de la « mesure » / « standardisation »

# Les 3 dimensions de la charge de travail

## Charge prescrite



« Ce qu'on me demande de faire »

« Ce que l'entreprise attend de moi et de mon travail »

## Charge réelle



« Ce que je fais concrètement »

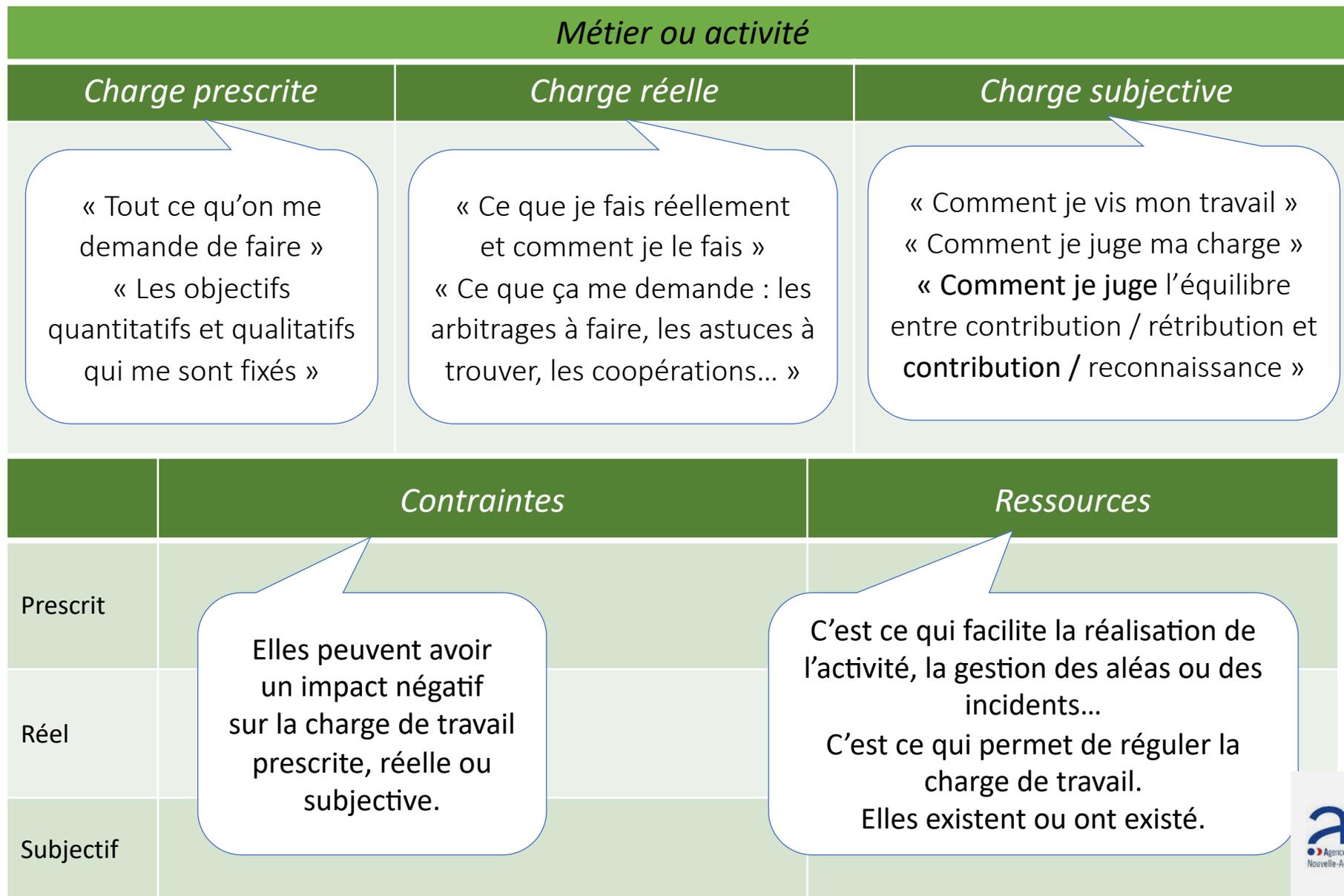
« Si je devais raconter ma journée d'hier »

## Charge vécue



« Ce que je ressens comme une charge et qui me met en difficulté »

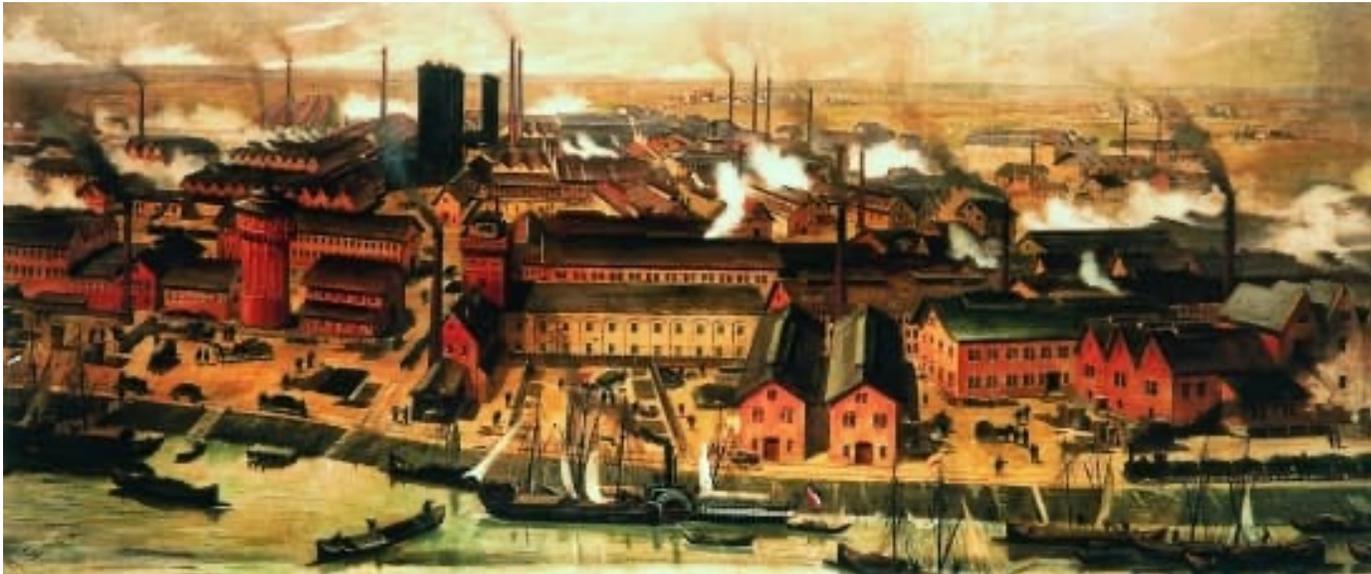
# Un modèle de la charge de travail



Un sujet nouveau ? récent ?  
L'influence des évolutions du travail



# Les évolutions du travail et ses impacts sur la charge de travail



De la révolution industrielle :

Ceux qui conçoivent le travail & Ceux qui réalisent le travail

...ne sont pas/plus les mêmes personnes

# Les évolutions du travail et ses impacts sur la charge de travail



Une santé qui compte?

A la maîtrise des coûts de gestion

# Les évolutions du travail et ses impacts sur la charge de travail

De nouvelles organisations et méthodes de travail qui se traduisent pour les salariés par un renforcement des exigences du travail

*intensification du travail; intensité émotionnelle; externalisation; évolutions organisationnelles; fréquence des transformations; évolutions numériques; part d'imprévu de plus en plus importante; nomadisme, déspatialisation des collectifs, tertiarisation/serviciarisation des emplois/métiers...*

« Le flux d'informations impose son rythme »

*(cf enquête Eurofound 2015)*

## ➤ Des impacts sur la charge de travail

- Elle est difficile à mesurer
- Elle ne peut être fixée une fois pour toute
- Elle doit être régulée dans un processus permanent

# L'inadaptation de la charge de travail, facteur de risques professionnels

## Individuels

## Collectifs

### L'hypersollicitation

- Mentale
  - Physique
  - Combinée
- **Augmente le risque d'accidents**
- **Provoque des atteintes progressives, différées et qui se prolongent dans le temps :**
- TMS (association d'un travail répétitif avec de faibles marges de manœuvre)
  - Troubles psychiques, stress, épuisement professionnel (Burn Out)

- Dégradation de la qualité de service
- Dégradation des relations collectives (cercles vicieux)
- Plaintes clients et usagers
- Difficultés techniques
- Sentiments d'iniquité...

# Des facteurs qui influent sur la charge de travail

Les projets non prévus	La reconnaissance	Les urgences	Les échéances	L'intérêt au travail
L'augmentation des objectifs à moyens constants	Les interruptions fréquentes	L'état des relations au travail	Les changements non concertés	La double appartenance
Le développement de la polyvalence	La coopération avec des collègues peu disponibles	Les pics d'activités	Les départs ou arrêts mal ou pas remplacés	L'adéquation Compétences / Poste
L'augmentation des aléas	La complexité d'un dossier	La double appartenance	L'interdépendance	Les consignes floues ou obsolètes

# Témoignage

*Merci à...*

Thomas Faity & Nathalie Boissonnot  
pour leur retour d'expérience

  
Cdaf 79



# Repérer, analyser et réguler la charge de travail :

Proposition d'éléments de méthode



# Objectiver la charge de travail : un exemple

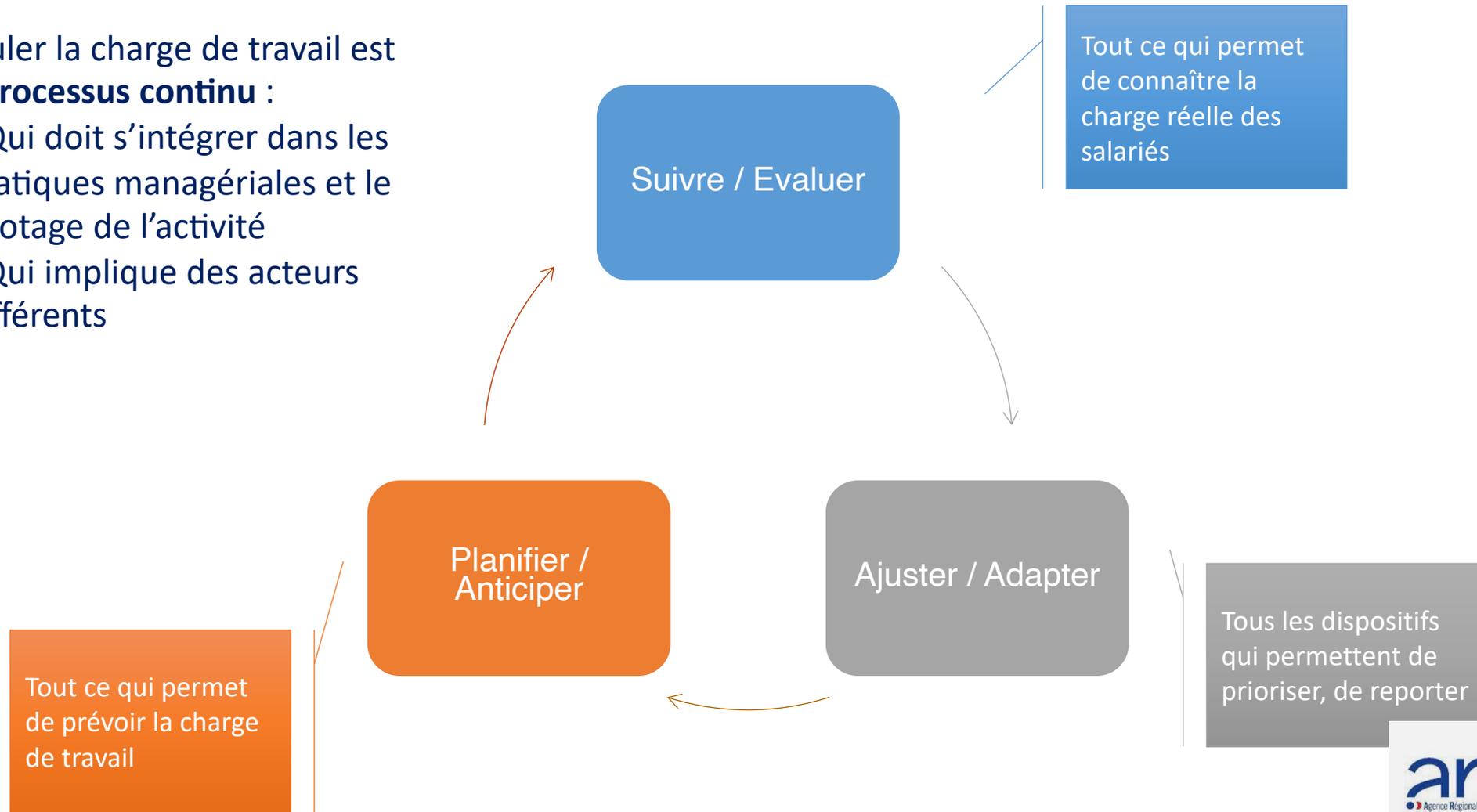
<i>Charge prescrite</i>	<i>Charge réelle</i>	<i>Charge subjective</i>
<b>Gestion administrative</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer le traitement et la mise à jour des dossiers d'inscription.</li> <li>Gérer les flux (750 apprentis).</li> <li>Actualiser la base de données.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relancer plusieurs fois l'apprenti et sa famille, pour avoir le dossier complet dans les délais.</li> <li>Saisir les flux provisoirement sur un tableur avant de rentrer les données dans la base</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La difficulté d'établir des priorités entre ses différentes missions.</li> <li>Manque de reconnaissance et de soutien de la hiérarchie sur cette partie de son travail.</li> </ul>

	<i>Contraintes</i>	<i>Ressources</i>
Prescrit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dates de rentrée</li> <li>Les délais de validation imposés par le rectorat</li> <li>Les listes de présence établies à partir de la base de donnée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autonomie dans l'organisation du travail</li> <li>La réunion de pré-rentrée</li> </ul>
Réel	<ul style="list-style-type: none"> <li>La gestion simultanée de plusieurs activités</li> <li>La multiplicité des situations administratives</li> <li>Un pic d'inscriptions qui se poursuit jusque début septembre</li> <li>La validation tardive par la responsable pédagogique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La connaissance des interlocuteurs au rectorat et la qualité des coopérations</li> <li>Le renfort ponctuel des collègues du service</li> <li>Le tableur d'enregistrement provisoire</li> </ul>
Subjectif	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perception d'être dépendant d'une chaîne d'acteurs</li> <li>Manque de reconnaissance et de soutien de la hiérarchie sur cette partie de son travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un vécu partagé des difficultés rencontrées dans la relation avec certains apprentis et avec leur famille</li> </ul>

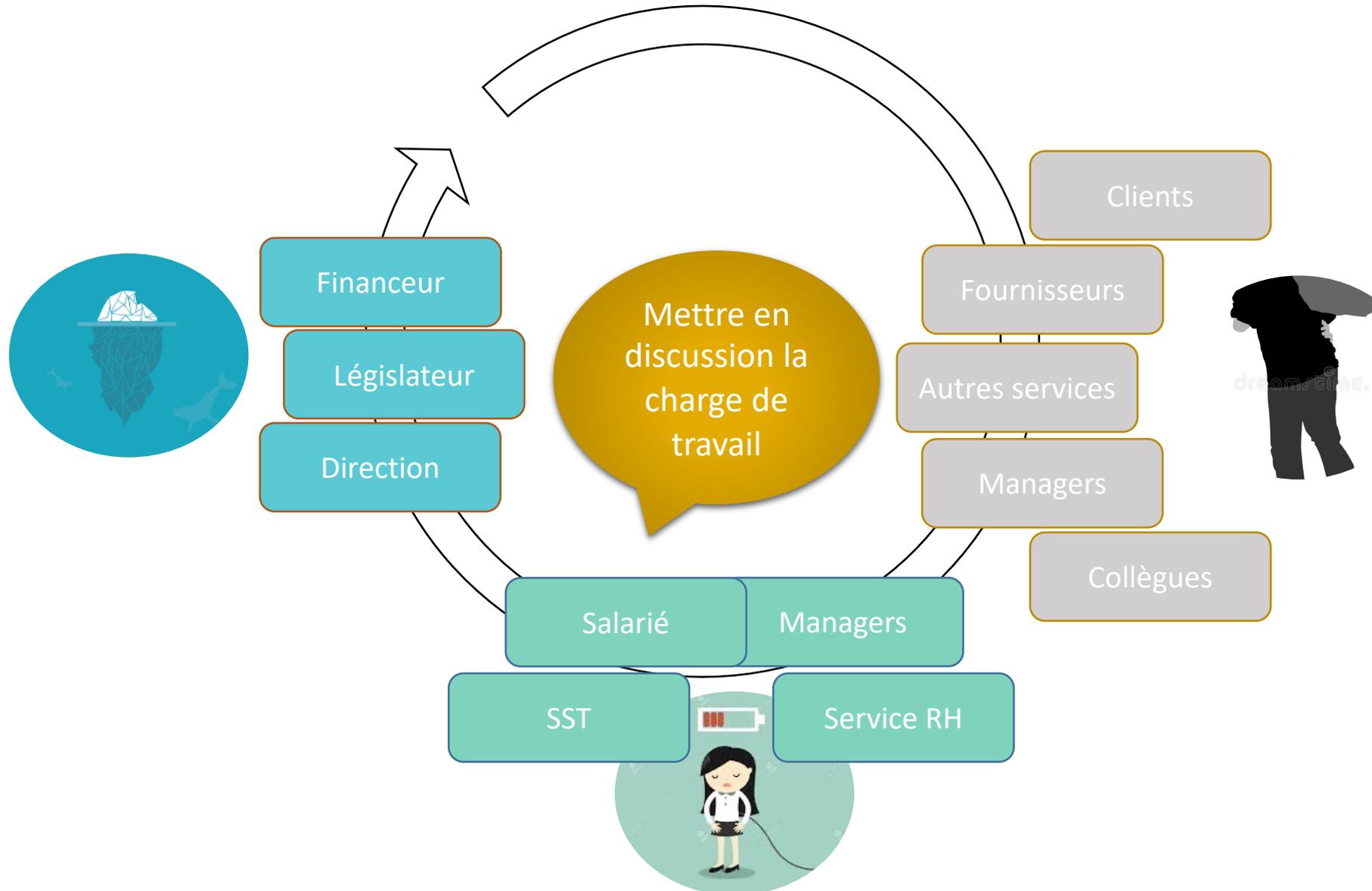
# Les niveaux de régulation de la charge de travail

Réguler la charge de travail est un **processus continu** :

- Qui doit s'intégrer dans les pratiques managériales et le pilotage de l'activité
- Qui implique des acteurs différents



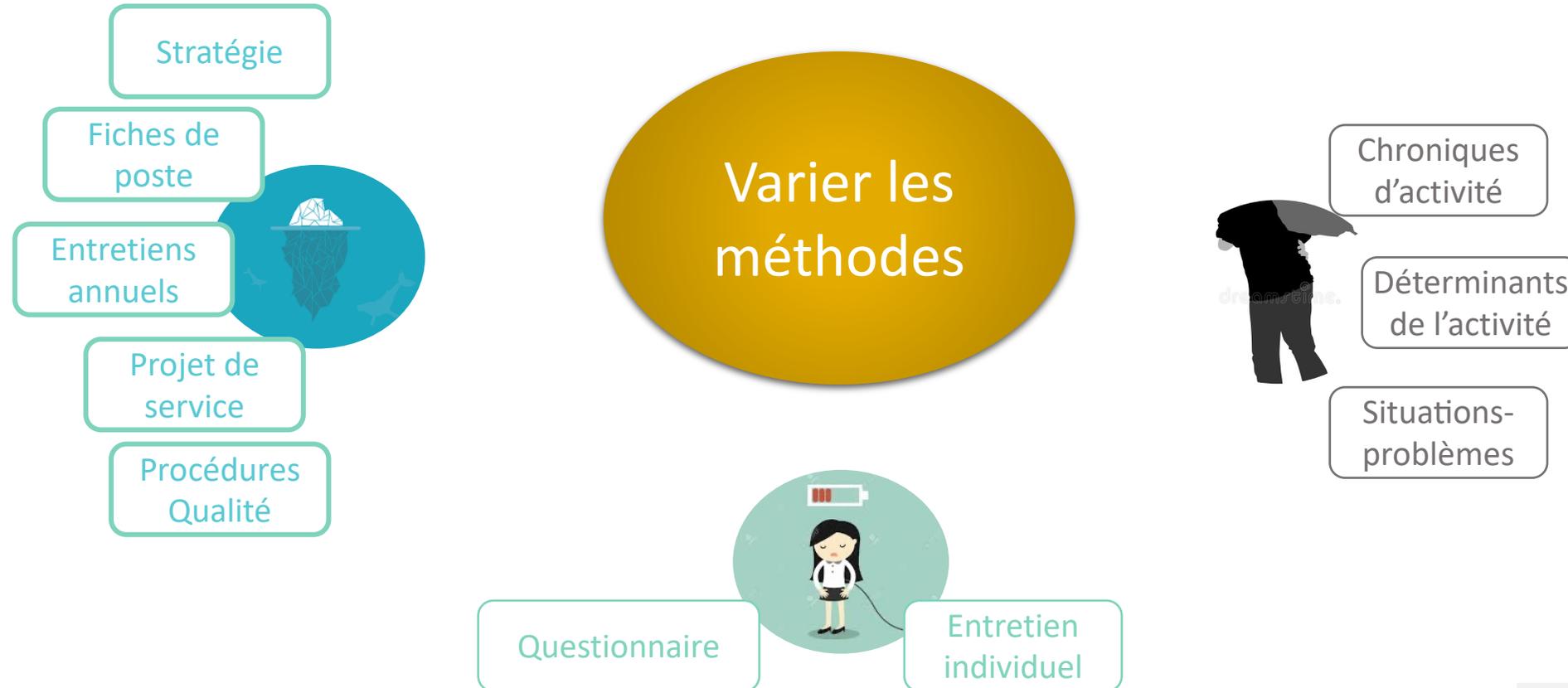
# Mettre en discussion collectivement



# Exemples d'outils et leviers pour agir



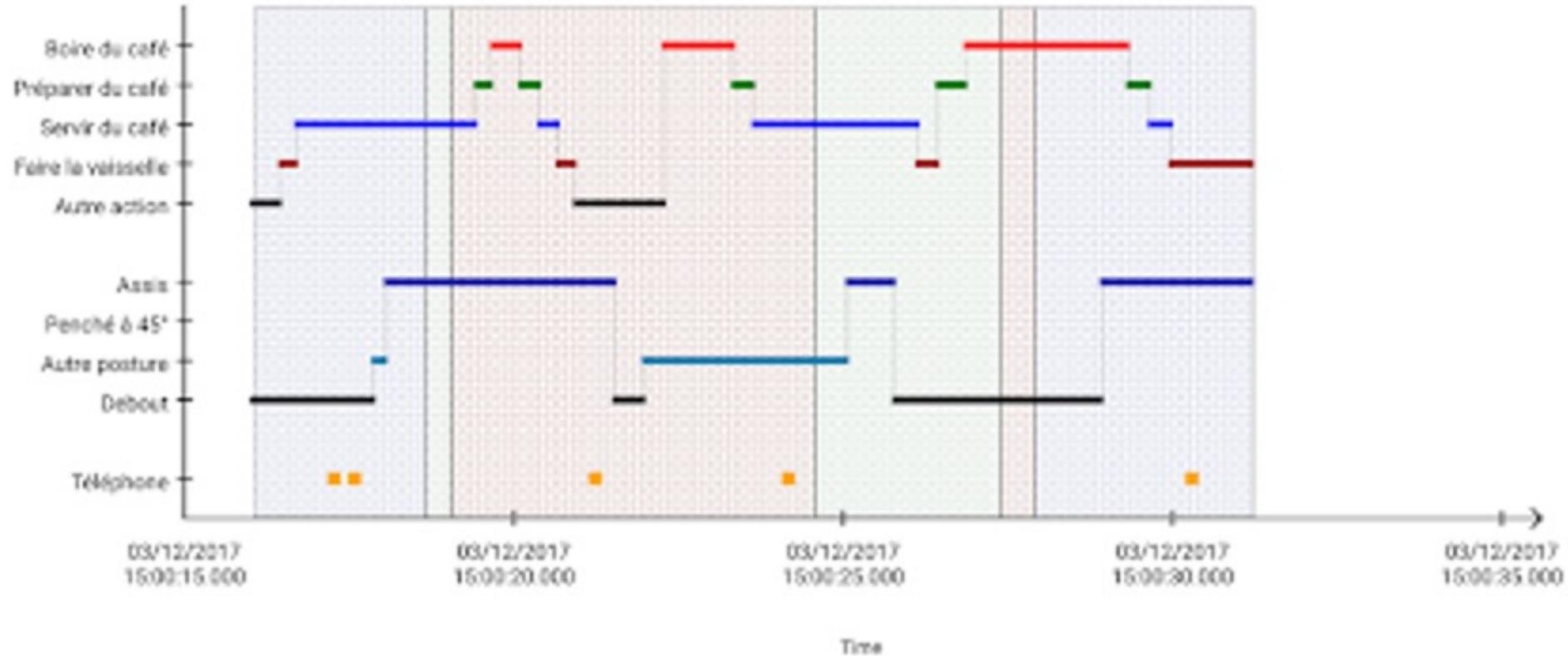
# Repérer, analyser et réguler



# Recueil/description de situations facteurs de charge

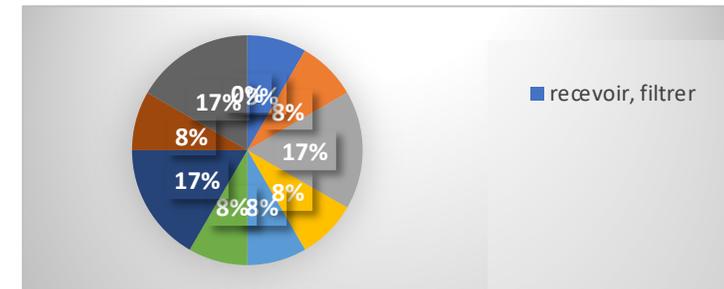
Situation	Nommer la situation / verbe d'action
	Caractériser la situation (si besoin) Préciser le contexte (lieux, moment, ....)
Conséquences	Impact de la situation sur la santé, l'organisation, sur la qualité du travail, de service...
Causes	Comment expliquer la situation ? Quelles origines identifiées ?
Ressources	Quelles stratégies mises en œuvre pour faire face à la situation ? Comment on s'en débrouille ?
Pers. concernées	Qui est concerné ? Quels métiers ? Quelles fonctions ? ...

# La chronique d'activité



# La chronique d'activité

TEMPS	1	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60
Tache													
recevoir, filtrer	5												
transcrire les messages.				5									
Recueillir les informations et/ou réclamations par téléphone,	5	5											
Assurer le conseil et la médiation sur les appels entrants,					5								
Faire état au coordonnateur qualité de tout dysfonctionnement									5				
Proposer une solution d'assistance,						5							
Enregistrer l'ensemble des informations recueillies et les transmettre pour traitement							5			5			
Assurer la remontée des informations et des dysfonctionnements,								5					
Renseigner les bases de données informatiques sur les résultats de l'appel.											5	5	
Participer à la mise en œuvre des actions correctives et préventives,													



# La chronique d'activité

- **Recueil de l'ensemble des tâches réalisées par une personne pendant un temps donné (une heure, une journée, une semaine, ...) et estimation du temps passé sur chaque activité**
  - A mettre en discussion avec des collègues et/ou managers pour identifier :
    - Les facteurs de charge
    - Les ressources à mobiliser
    - Les solutions à mettre en œuvre
- **Objectifs de la chronique d'activité :**
- Rendre visible la réalité du travail
  - Favoriser les échanges sur la charge entre les différents acteurs concernés : travailleurs, managers, prescripteurs, financeurs...

# La grille de repérage des activités

## EXEMPLE 1 : La fiche de poste de Manager

Nom de la structure :		
Intitulé de votre poste :		Nombre de personnes encadrées :
		Nombre d'heures (Moyenne par semaine)
<b>Management du travail</b>		
Management des personnes et des relations		
Echanges et conseils techniques autour de l'activité auprès des collaborateurs		
Recrutement, intégration, tutorat		
Gestion et Développement des compétences des collaborateurs (plan de formation, évaluation des compétences, entretiens annuels...)		
Prévention des risques, management de la santé au travail		
<b>Management de l'activité de travail</b>		
Elaboration des plannings, gestion des temps de travail		
Suivi et régulation de la charge de travail		
Organisation de l'activité / Prescrire le travail		
Reporting et bilan de l'activité		
Animation des réunions d'équipe		
<b>Management des changements et stratégie</b>		
Développement et amélioration de la qualité de l'activité		
Participation aux réunions de direction		
Organisation des différents services ou pôles d'activité		
Conduite de projets internes		
Relations institutionnelles et politiques (Pérennisation et/ou promotion de l'activité)		
Activités techniques : Production de biens ou de Services		
Autre		
Rédaction de projets, réponses appels d'offre, veille...		
Suivi financier / Gestion du matériel / Logistique		
Echanges informels		
Total		h

## Objectifs :

- ✓ Recueillir l'existant en terme de répartition des tâches
- ✓ Acquérir une représentation de l'activité réelle
- ✓ Alimenter une réflexion collective et paritaire sur la réduction d'éventuels écarts entre le travail prescrit, le travail souhaité et le travail pouvant être réellement effectué
- ✓ Il ne s'agit en aucun cas d'un outil de contrôle ou d'évaluation

## Méthode :

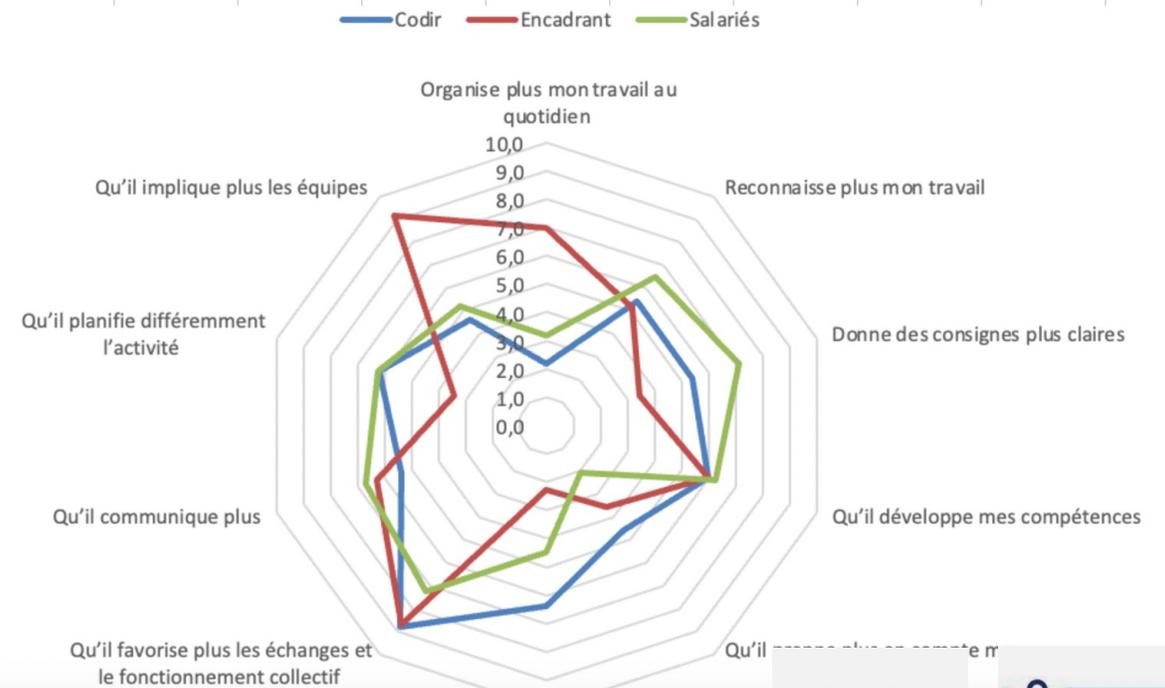
- ✓ Décrire une répartition moyenne des différentes missions effectuées (temps moyen par mission par semaine / se rapprocher, autant que faire ce peut, de la réalité)
- ✓ Mettre en discussion le travail réel pour l'améliorer ensemble

# La grille de repérage des activités

Exemple 2 : La fonction du manager :

- ✓ des écarts importants entre les représentations des managers et des salariés
- ✓ L'intérêt de partager les perceptions pour mieux comprendre, et mieux ajuster

	Codir	Encard	Salariés
<b>Le rôle du manager demain à <del>ARS</del></b>			
Organise plus mon travail au quotidien	2,2	7,0	3,2
Reconnaisse plus mon travail	5,4	5,1	6,5
Donne des consignes plus claires	5,4	3,4	7,1
Qu'il développe mes compétences	6,0	6,0	6,3
Qu'il prenne plus en compte ma vie privée	4,6	3,6	2,1
Qu'il prenne en compte ma santé au travail	6,4	2,3	4,5
Qu'il favorise plus les échanges et le fonctionnem	8,8	8,7	7,3
Qu'il communique plus	5,4	6,3	6,7
Qu'il planifie différemment l'activité	6,2	3,4	6,3
Qu'il implique plus les équipes	4,6	9,1	5,2
Scores de 1 à 10 (10 = plus important)			



# Le décompte d'activité

## Exemple

ACTIVITES	Indicateurs de suivi mensuels	
COMPTABILITE / ACHATS	- Nombre de contrats - Nombre d'opérations	- Taille du portefeuille - Nombre de fournisseurs
MAINTENANCE	- Nombre d'interventions par type	
COMMERCIAL	- Nombre de factures	- Nombre de relances clients
MANAGEMENT	- Nombre de personnes encadrées	- Nombre de projets
RH	- Nombre de reporting	
SI	- Nombre de demande d'assistance	- Nombre de conventions prestataires

# L'entretien individuel sur la charge de travail

## Exemple de grille :

1. Comment qualifiez-vous votre charge de travail sur la période considérée ?
2. Selon vous quels éléments pèsent le plus sur votre charge de travail ? (cela peut être lié à l'activité ou extérieur à l'activité : temps de transport, équilibre vie privée/vie professionnelle ...)
3. Qu'est ce qui est important et motivant pour vous ?
4. Comment pourrait-on faire pour simplifier et faciliter votre travail ?
5. Quels sont les moyens actuellement utilisés pour adapter la charge de travail, quels moyens proposez-vous ?
6. Comment percevez-vous le fonctionnement d'équipe, les collaborations, comment les améliorer ?
7. En tant que manager, quel soutien puis je apporter ?

# Mettre le sujet en discussion

## Le jeu « Les essentiels » Charge de Travail





Un jeu de cartes  
avec des familles



Un totem pour classer, se  
mettre d'accord sur les  
actons prioritaires



- *Inexistant et non-souhaité aujourd'hui*
- *Existant et insatisfaisant*
- *Existant et satisfaisant*
- *Inexistant mais souhaité*





Ajustements

En cas de surcharge, les objectifs sont adaptés avec le manager

*Délais allongés, objectifs modifiés, moyens humains et matériels supplémentaires mobilisés*

Anticipation & planification

Prise en compte des impacts des transformations sur la charge de travail

*L'évolution de la charge de travail est estimée lors de projets de transformation ou l'intégration de nouveaux outils / méthodes*

Cadre & Moyens

Prise en compte de la conciliation vie pro/vie perso

*Existence de dispositifs : télétravail, absences exceptionnelles pour enfant malade, aménagement des horaires pour contraintes personnelles (santé, aidant, garde d'enfants), planification anticipée des réunions*

Ajustements

Existence de repères collectifs sur le niveau de qualité attendu

*Pour faciliter la régulation de la charge au niveau individuel*

- *Inexistant et non-souhaité aujourd'hui*
- *Existant et insatisfaisant*
- *Existant et satisfaisant*
- *Inexistant mais souhaité*





Anticipation & planification



## Anticipation des absences prévisibles

*Embauches/renforts et modalités particulières d'organisation en cas de congés longs, maternités, formations, départs, mobilités*

Anticipation & planification



## Prise en compte des impacts des transformations sur la charge de travail

*L'évolution de la charge de travail est estimée lors de projets de transformation ou l'intégration de nouveaux outils / méthodes*

Cadre & Moyens



## Prise en compte de la conciliation vie pro/vie perso

*Existence de dispositifs : télétravail, absences exceptionnelles pour enfant malade, aménagement des horaires pour contraintes personnelles (santé, aidant, garde d'enfants), planification anticipée des réunions*

Ajustements



## Possibilité de discuter et adapter les procédures en cas de surcharge

*Simplification, dématérialisation, ajustement des délais, information des clients et commanditaires*

- *Inexistant et non-souhaité aujourd'hui*
- *Existant et insatisfaisant*
- *Existant et satisfaisant*
- *Inexistant mais souhaité*





Cadre & Moyens



### Echanges sur la charge lors des entretiens annuels

*La charge fait partie des éléments-clefs abordés lors des entretiens annuels et peut figurer dans la grille qui guide les échanges*

Anticipation & planification



### Anticipation des absences prévisibles

*Embauches/renforts et modalités particulières d'organisation en cas de congés longs, maternités, formations, départs, mobilités*

Ajustements



### Les managers ont des marges de manœuvre pour réguler la charge

*Les managers peuvent adapter les objectifs, redéfinir les priorités, revoir la planification*

Cadre & Moyens



### Existence et respect de principes encadrant l'usage des outils numériques

*Accord, charte ou guide qui affichent les règles et principes à respecter pour le droit à la déconnexion et/ou dans l'usage des outils numériques*

- *Inexistant et non-souhaité aujourd'hui*
- *Existant et insatisfaisant*
- *Existant et satisfaisant*
- *Inexistant mais souhaité*





Cadre & Moyens



## Echanges sur la charge lors de entretiens annuels

*La charge fait partie des éléments-clefs abordés lors des entretiens annuels et peut figurer dans la grille qui guide les échanges*

Anticipation & planification



## Anticipation des absences prévisibles

*Embauches/renforts et modalités particulières d'organisation en cas de congés longs, maternités, formations, départs, mobilités*

Ajustements



## Les managers ont des marges de manœuvre pour réguler la charge

*Les managers peuvent adapter les objectifs, redéfinir les priorités, revoir la planification*

Cadre & Moyens



## Existence et respect de principes encadrant l'usage des outils numériques

*Accord, charte ou guide qui affichent les règles et principes à respecter pour le droit à la déconnexion et/ou dans l'usage des outils numériques*

- *Inexistant et non-souhaité aujourd'hui*
- *Existant et insatisfaisant*
- *Existant et satisfaisant*
- *Inexistant mais souhaité*



# Synthèse du jeu et pistes d'actions

	Existant et satisfaisant	Existant et à améliorer	Inexistant mais souhaité	Inexistant, non souhaité actuellement
<b>Cadre et moyens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exemple de situation :</li> <li>Piste d'action :</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exemple de situation :</li> <li>Piste d'action :</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exemple de situation :</li> <li>Piste d'action :</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exemple de situation :</li> <li>Piste d'action :</li> </ul>
<b>Anticipation et planification</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exemple de situation :</li> <li>Piste d'action :</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exemple de situation :</li> <li>Piste d'action :</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exemple de situation :</li> <li>Piste d'action :</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exemple de situation :</li> <li>Piste d'action :</li> </ul>
<b>Ajustements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exemple de situation :</li> <li>Piste d'action :</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exemple de situation :</li> <li>Piste d'action :</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exemple de situation :</li> <li>Piste d'action :</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exemple de situation :</li> <li>Piste d'action :</li> </ul>
<b>Evaluation et suivi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exemple de situation :</li> <li>Piste d'action :</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exemple de situation :</li> <li>Piste d'action :</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exemple de situation :</li> <li>Piste d'action :</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exemple de</li> <li>Piste d'actio</li> </ul>

# Panorama des leviers

	Charge prescrite	Charge réelle	Charge subjective
ANTICIPER	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Calibrer les projets / activités / objectifs en fonction d'une <b>estimation des temps passés</b></li> <li>✓ Recenser et <b>adapter les moyens</b> mis à disposition pour remplir les objectifs : <b>outils et procédures</b></li> <li>✓ Prévoir une <b>répartition collective</b> (par équipe) de la charge en plus de la répartition individuelle</li> <li>✓ Dans le cadre de projets de transformation, <b>estimer les impacts de la transformations</b> sur la charge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prendre en compte les <b>temps non travaillés</b> dans la planification : congés, temps partiels, maladie</li> <li>✓ Intégrer les <b>temps de régulation</b></li> <li>✓ Prévoir des <b>temps « improductifs »</b></li> <li>✓ Laisser des marges de manœuvre</li> <li>✓ Intégrer les <b>temps de gestion administrative</b></li> <li>✓ Identifier les « <b>situations facteurs de charge</b> » <b>récurrentes</b> et y associer des solutions</li> <li>✓ Prévoir un <b>fonctionnement en mode dégradé</b></li> <li>✓ Prévoir les <b>règles d'usage des outils numériques</b> (« droit à la déconnexion »)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prendre en compte l'<b>appétence</b> / les souhaits des collaborateurs</li> <li>✓ <b>Adapter</b> les objectifs aux compétences</li> <li>✓ Prévenir les sentiments d'Inéquité</li> <li>✓ Prendre en compte les <b>contraintes externes</b> (temps de trajet, contraintes familiales)</li> </ul>
SUIVRE/ ÉVALUER	✓ Prévoir des <b>échanges individuels et collectifs réguliers</b> , formels ou informels pour aborder les 3 dimensions de la charge		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborer et suivre des <b>indicateurs d'activité</b> collectivement partagés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Rendre visible l'activité réelle</b> des collaborateurs :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• chronique de l'activité</li> <li>• diagnostic photo</li> </ul> </li> <li>✓ Faire remonter / rendre visible <b>les tâches non prévues</b></li> <li>✓ Mesurer les temps de travail et/ou les temps de repos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Favoriser <b>l'expression des collaborateurs</b></li> </ul>
RÉGULER	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revoir / adapter les objectifs</li> <li>✓ Savoir prioriser / arbitrer / réorienter</li> <li>✓ Partager des <b>repères collectifs sur le niveau de qualité et les priorités</b></li> <li>✓ Répondre aux situations d'urgence – prévoir un mode dégradé</li> <li>✓ Adapter les outils et le matériel</li> <li>✓ Adapter/revoir les procédures</li> <li>✓ <b>Outiller et soutenir les managers</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Favoriser la reconnaissance</li> </ul>

Notre envie et mission :  
vous accompagner plus loin,  
dans l'expérimentation d'actions



# Pour aller plus loin

- ✓ 10 questions sur...la charge de travail

<https://www.anact.fr/10-questions-sur-la-charge-de-travail>

- ✓ Jeu « Les essentiels de la charge de travail »

<https://www.anact.fr/les-essentiels-charge-de-travail>

- ✓ Kit web « Agir sur la charge de travail » :

<https://sway.office.com/1YUevgVq1SID5iF>

- ✓ Articles « revue des conditions de travail » :

- ✓ *Charge de travail et ergonomie* / J. Laussu

- ✓ *Charge de travail : un mode opératoire pour soutenir la qualité de vie au travail* / T. Rousseau

