



Objectifs

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

- ✓ **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**

Hélène Harvent h.harvent@anact.fr

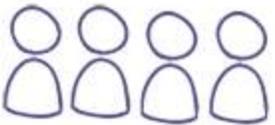
Gillian Charlet g.charlet@anact.fr

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.



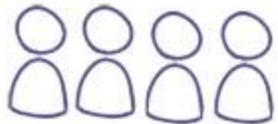
Les ateliers en ligne



- ▶ 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

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

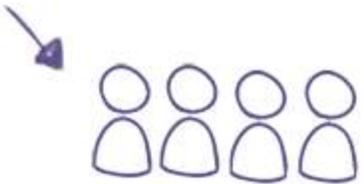
<https://www.nouvelle-aquitaine.ars.sante.fr/promouvoir-la-qualite-de-vie-et-des-conditions-de-travail-qvct>



Règles de Fonctionnement



- ▶ Possibilité de poser des questions écrites dans le chat
- ▶ Signaler dans le chat que vous souhaitez prendre la parole pour poser une question après un témoignage
- ▶ 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 faut distinguer la charge mentale de la charge physique ”

Pour aborder le sujet , quelques repères



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*



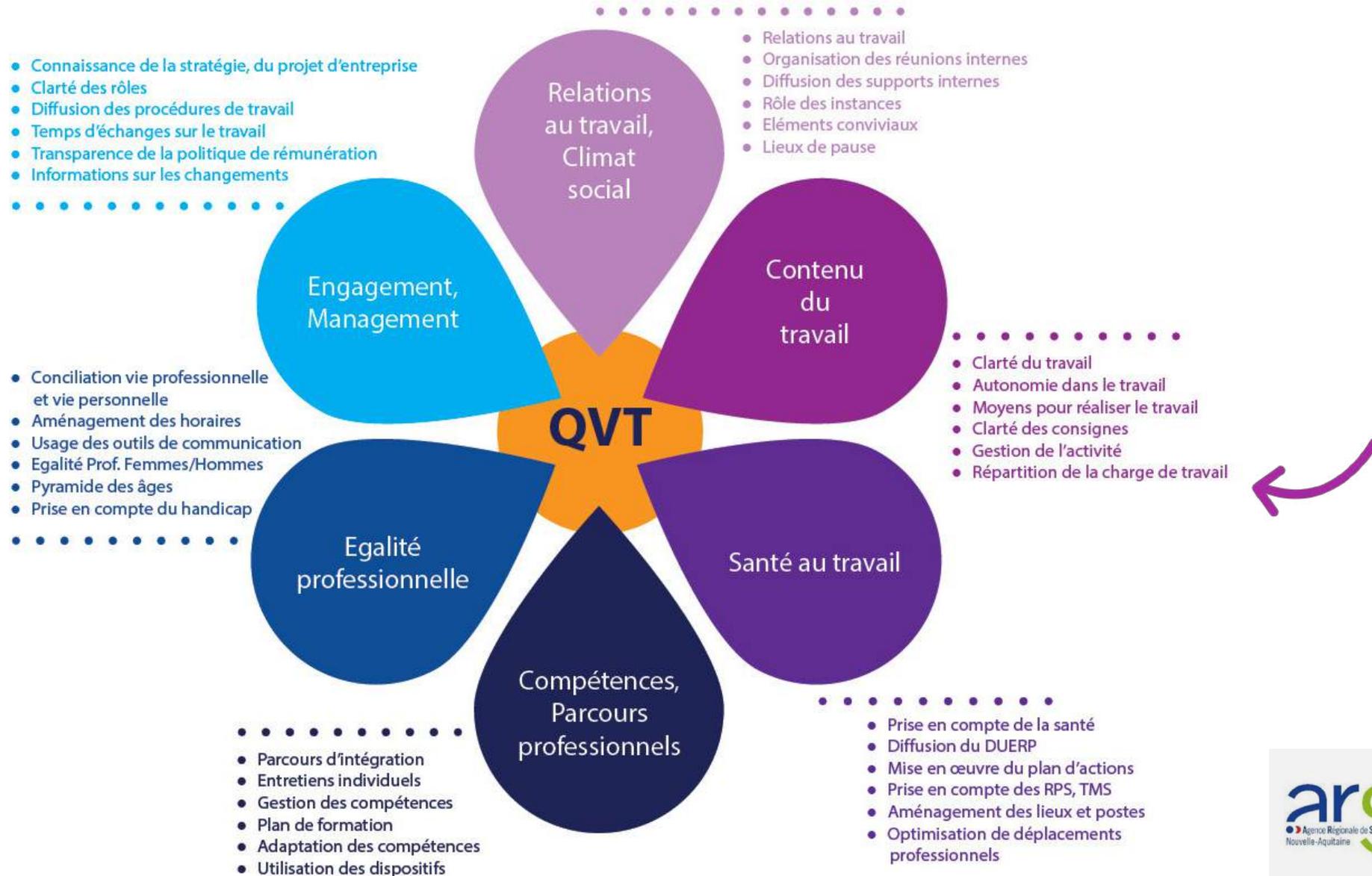
Les **conditions** de
travail (environnements
physique, organisationnel
et relationnel)

Un travail de qualité

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

« il n'y a pas de qualité de vie au travail sans travail de qualité » (Clot)

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



La charge de travail, déterminant et résultante du sentiment de qualité du travail

Critères de travail bien faits partagés :

- compromis
- régulations possibles



bien faire

bien être

Les leviers de la QVCT

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 ?)

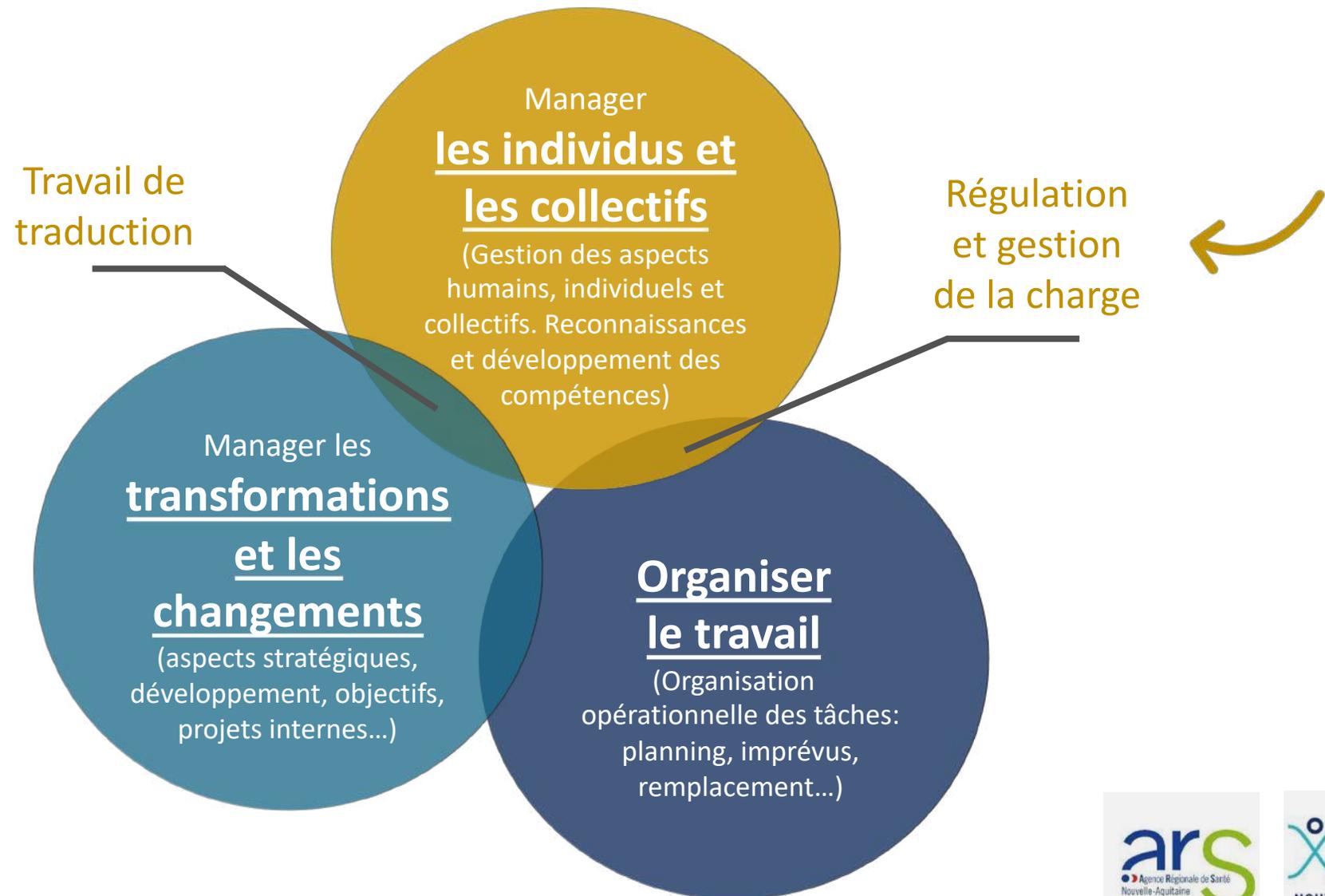
L'ANI de 2013 ajusté en 2020 retient trois voies principales pour améliorer la QVT :

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



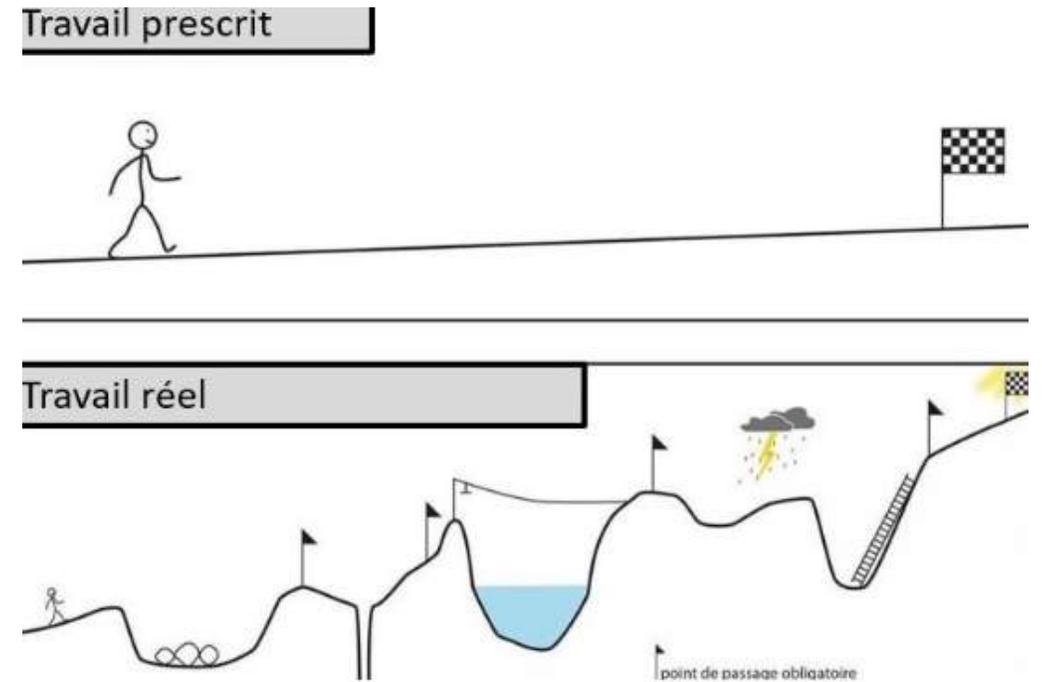
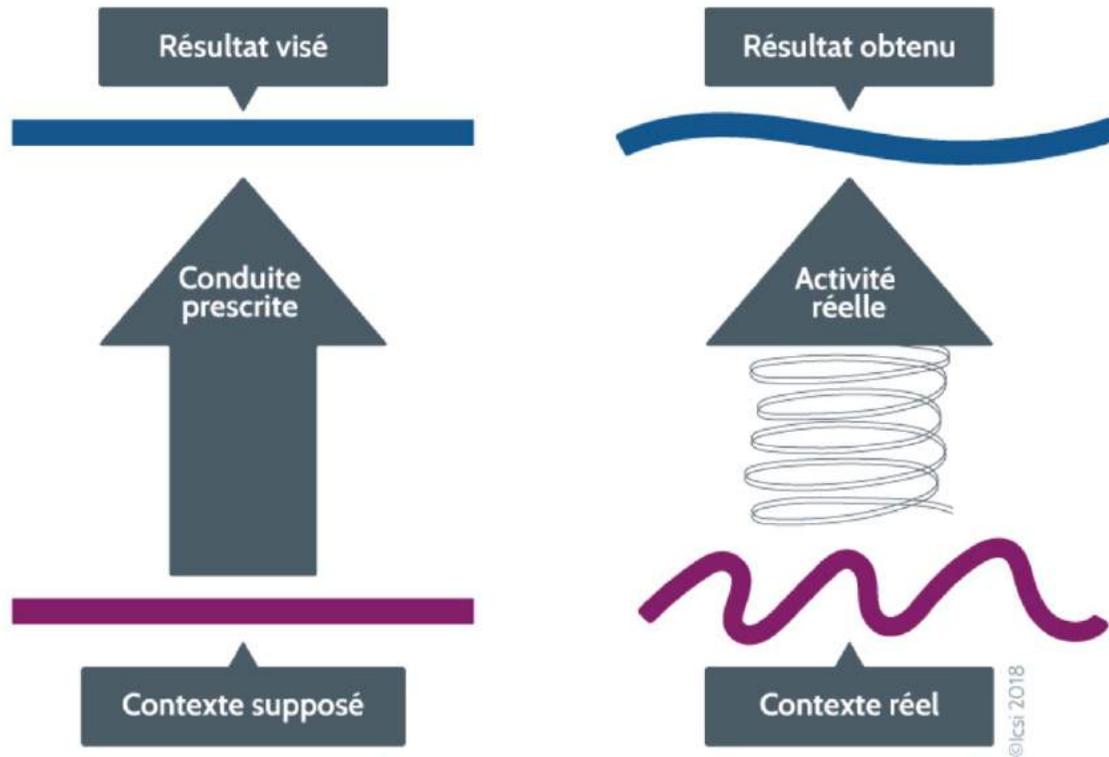
La charge de travail ... levier du management du travail

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



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

Mettre en visibilité l'écart entre le travail prescrit et le travail réel



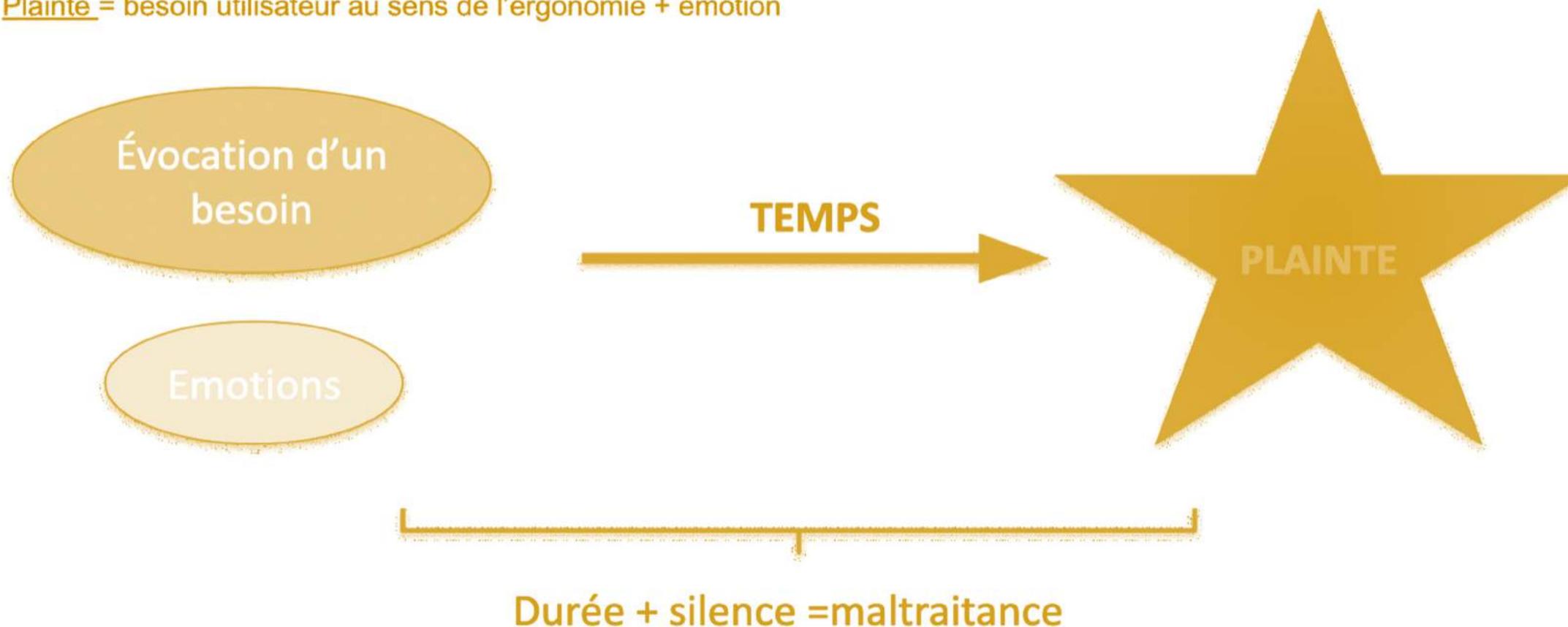
Sur-charge, sous-charge, dé-charge etc...

Pouvoir faire naitre la parole et en discuter, en prévention

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

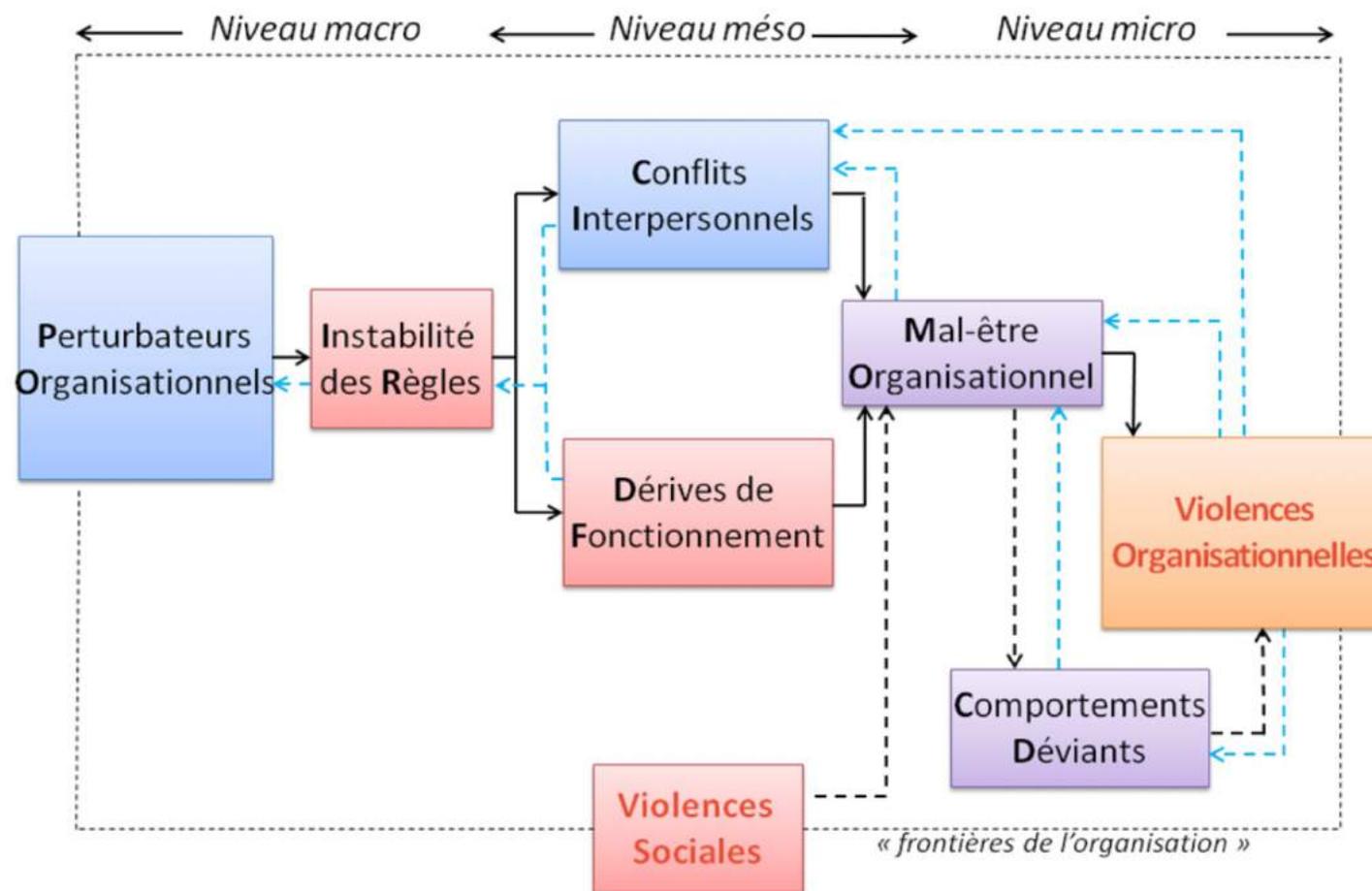
Les différents types de parole au/sur le travail : **Maltraitante/bienfaitrice/maltraitée (déniée)/traitante**

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



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

Pouvoir faire naitre la parole et en discuter, en prévention



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

Témoignage

Merci à...

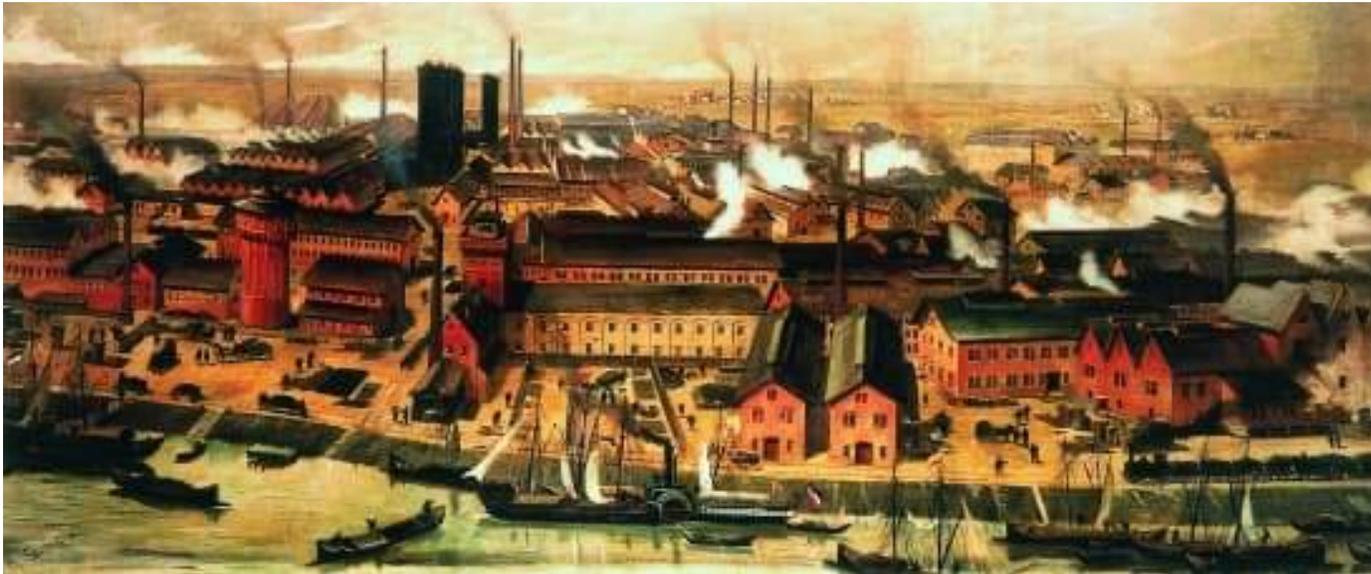
Patricia TRAVERSAZ
DRH de l'Hôpital de Fourvière - Lyon



Un sujet nouveau ? récent ?
L'impact des transformations
contemporaines 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

De quoi parle t'on ?

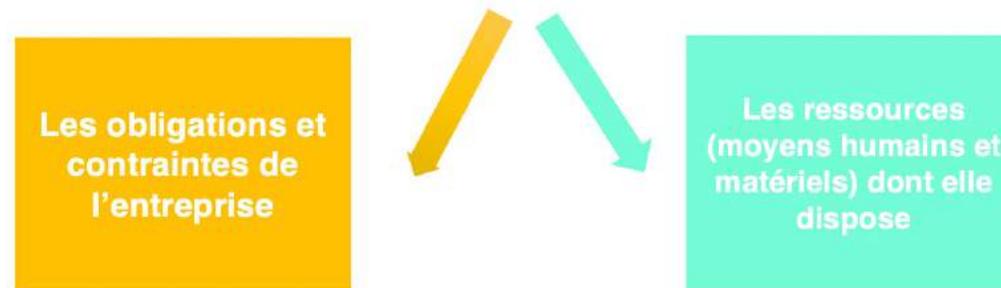


De quoi parle t'on ?

*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 »

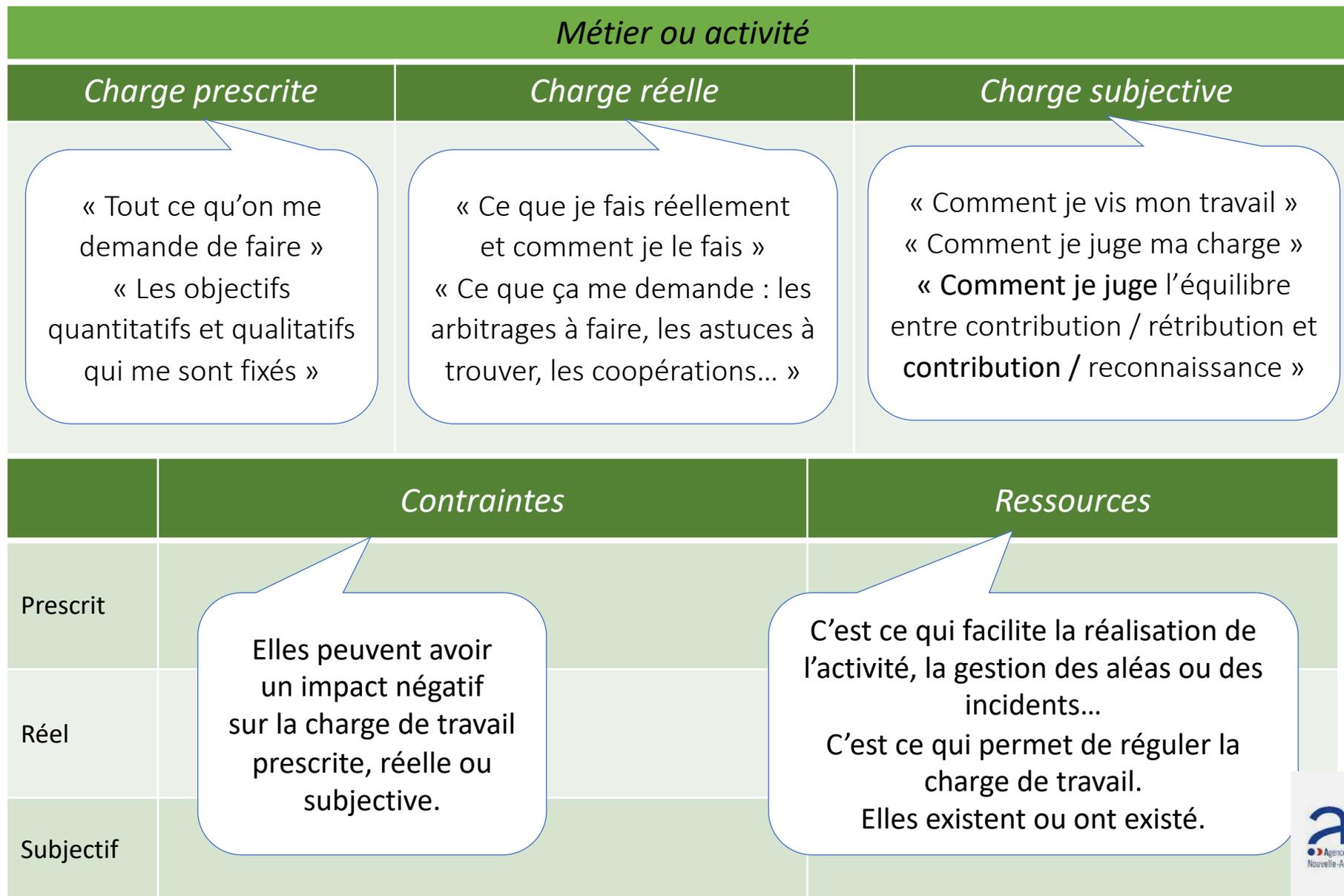
« Si je devais raconter ma journée d'hier »

Charge vécue



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

Un modèle de la charge de travail



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

Repérer, analyser et réguler la charge de travail :

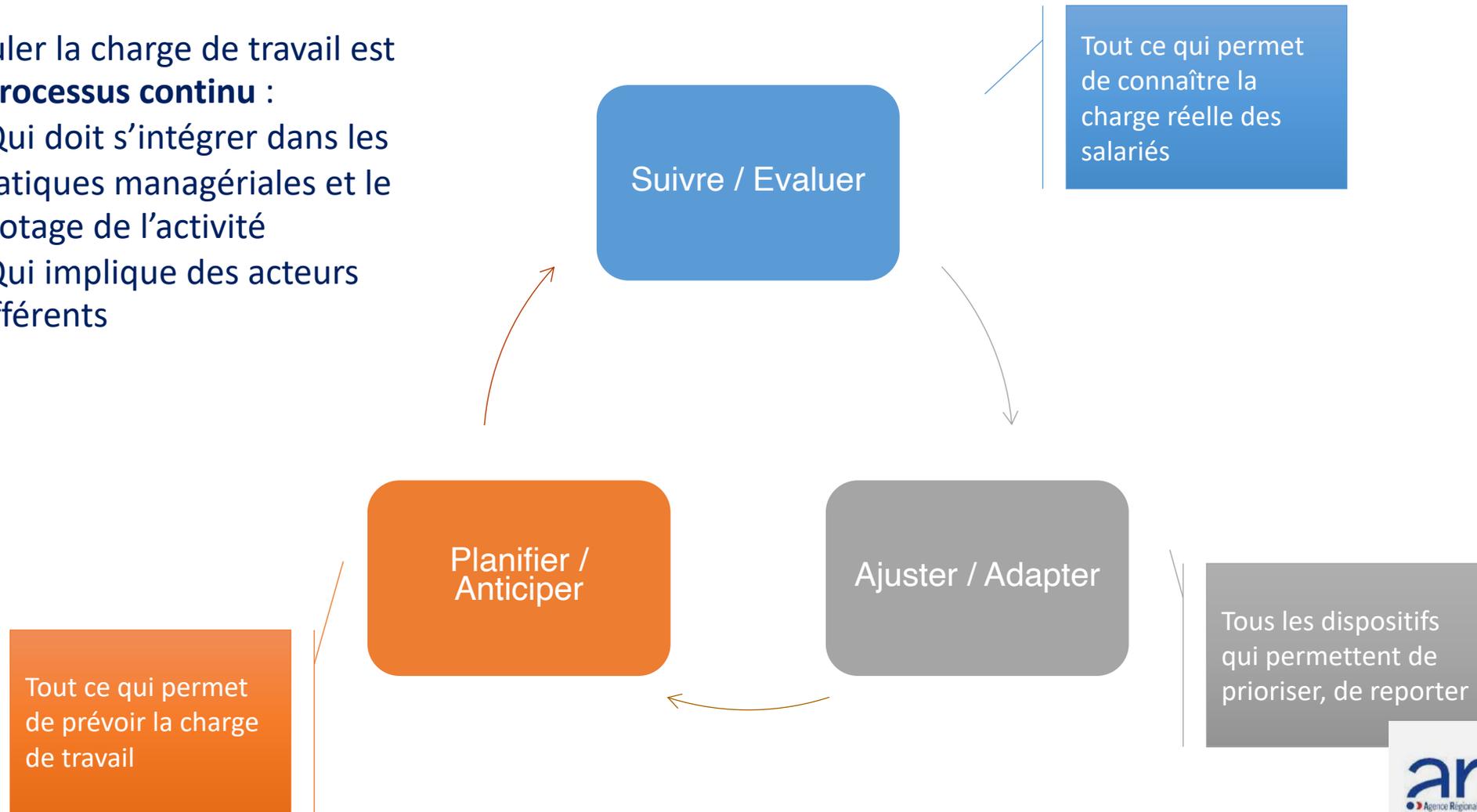
Proposition d'éléments de méthode



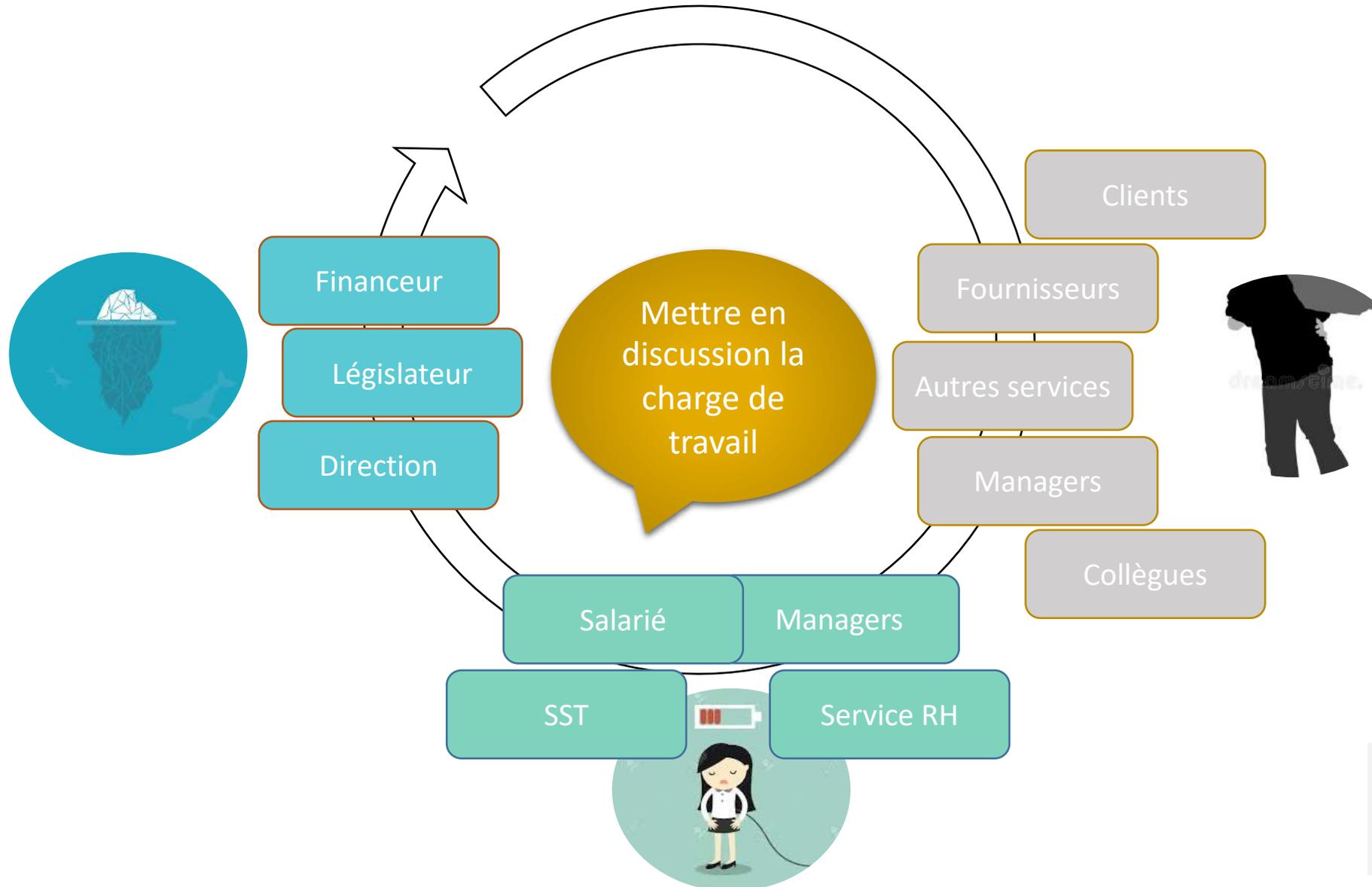
Les niveaux de régulation de la charge de travail

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

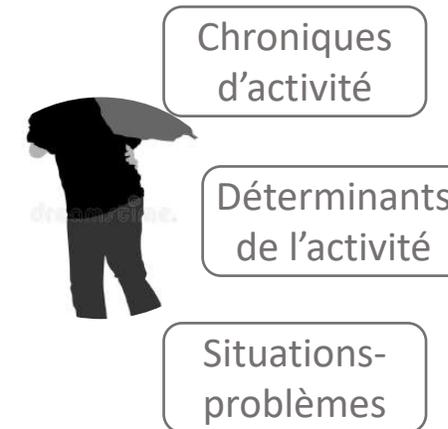
Charge prescrite



Charge ressentie



Charge Réelle



Recueil/description de situations facteurs de charge

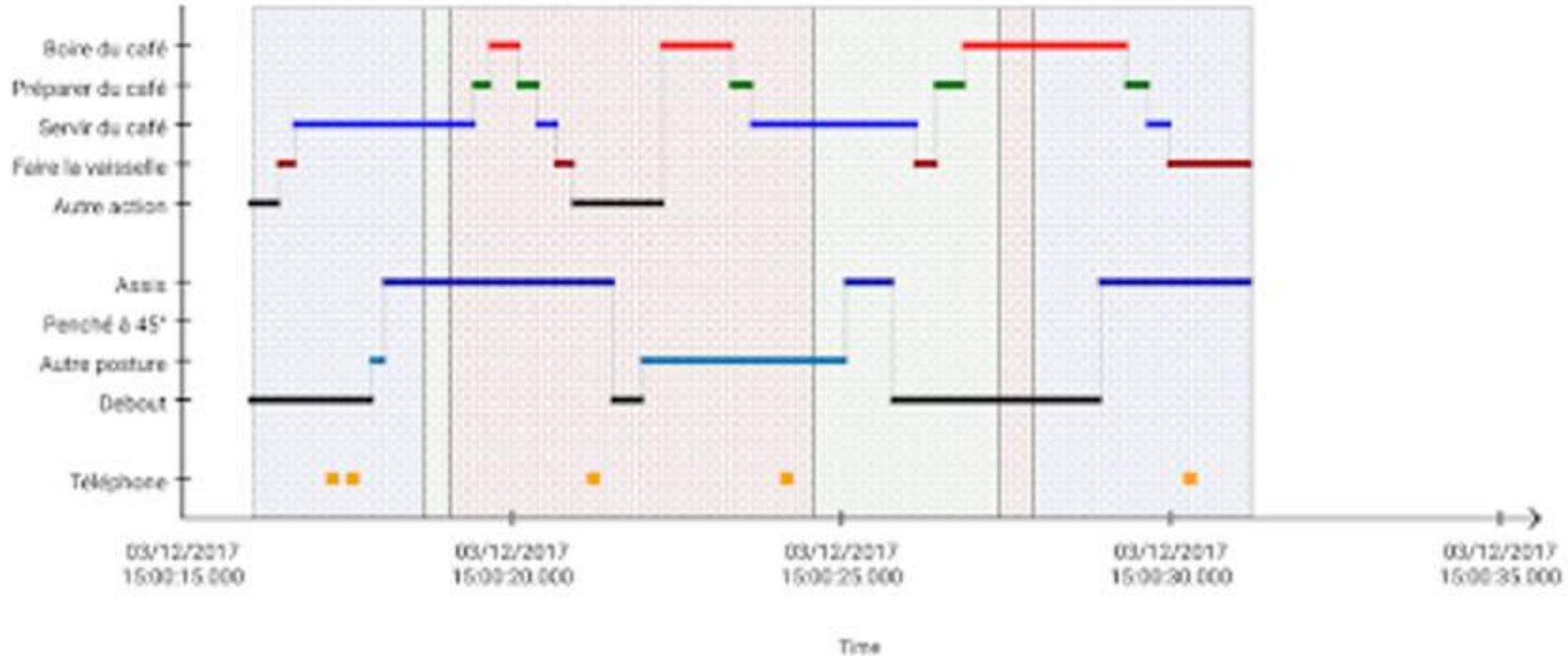
Situation	Nommer la situation / verbe d'action
	Caractériser la situation (si besoin) Préciser le contexte (lieux, moment,)
Conséquences	Impact de la situation sur la santé, l'organisation, sur la qualité du travail, de service...
Causes	Comment expliquer la situation ? Quelles origines identifiées ?
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

- **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 chronique d'activité

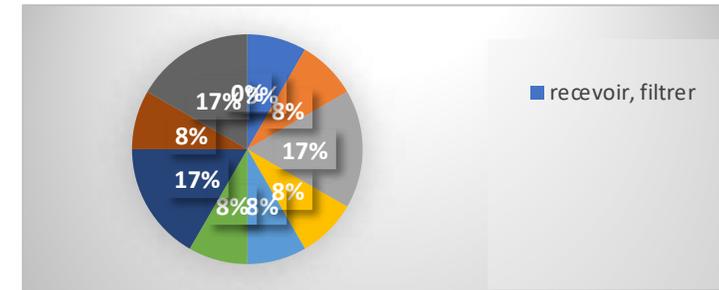
Exemple



La chronique d'activité

Exemple

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	
Participer à la mise en œuvre des actions correctives et préventives,													5



La grille de repérage des activités

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 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)

Management du travail

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

Management de l'activité de travail

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

Management des changements et stratégie

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

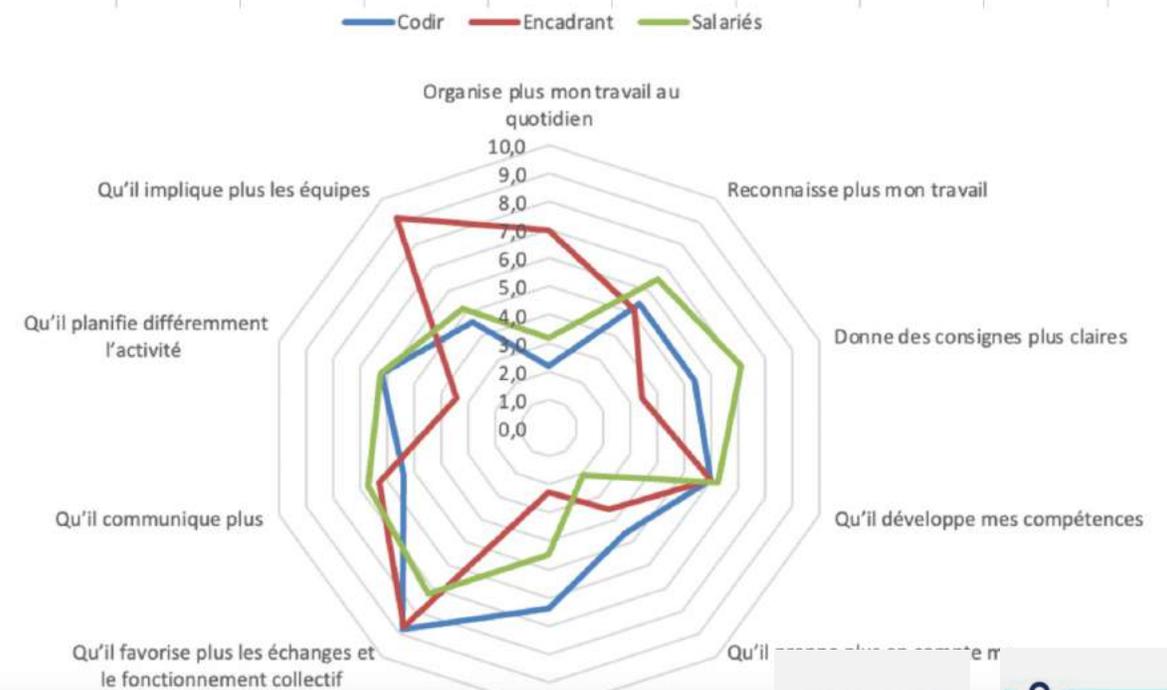
h

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
Le rôle du manager demain à ARS			
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*





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*



Synthèse du jeu et pistes d'actions

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

Panorama des leviers

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

Vos questions, partage de situations



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

