



Agir sur la charge de travail

Présentation

Pourquoi un kit sur la charge de travail ?

*Transformations du travail, accélération de l'autonomie des travailleurs, développement du télétravail, évolutions de la réglementation... de nombreuses **entreprises souhaitent aujourd'hui se doter d'outils et méthodes efficaces pour évaluer la charge de travail et la réguler.** C'est pour les aider dans leurs démarches que le réseau Anact-Aract a réalisé ce kit.*

*Destiné en priorité aux dirigeants, représentants du personnel, responsables des ressources humaines et managers, ce kit présente **des repères méthodologiques pour agir sur la charge de travail,** accompagné d'**outils pratiques** et d'**exemples d'application.***

Avec une double préoccupation :

- *qu'il soit mobilisable dans tout secteur d'activité,*

- qu'il soit accessible à tous et notamment aux TPE-PME.
-
-

Nous espérons que ce kit répondra à vos attentes et vous souhaitons une pleine réussite dans vos actions de régulation de la charge de travail !

La démarche

Comment appréhender la charge de travail ?

Si la mesure et la quantification de la charge peuvent être des étapes nécessaires pour planifier l'activité, elles ne suffisent pas pour maîtriser et réguler la charge de travail.

Il est nécessaire de l'analyser au plus près de la réalité du terrain et de se doter de méthodes permettant :

- *de rendre visible la **charge réelle** qu'impliquent les exigences et contraintes de l'activité : évolution fréquente des objectifs, adaptation aux besoins des clients ou des usagers, difficile anticipation de toutes les dimensions d'une activité et de ses aléas, etc ;*
 - *d'identifier **les ressources** dont disposent les travailleurs : marges de manœuvre, soutien des collègues, partage de la charge, adaptation des manières de travailler, etc.*
-

L'évaluation de la charge n'est cependant pas une fin en soi. Il est également important de se donner les moyens de la réguler, pour préserver l'équilibre entre les objectifs fixés et les ressources dont disposent les travailleurs.

C'est en maintenant cet équilibre qu'ils peuvent réaliser leur activité en préservant leur santé et la qualité du travail. La régulation de la charge est un processus continu qui doit s'intégrer dans les pratiques de management et de pilotage de l'activité.

Une méthode en 2 étapes

Le sujet de la charge de travail est souvent réduit à la relation travailleur-manager. Le manager a certes un rôle essentiel à jouer, mais il ne maîtrise pas seul toutes les marges de manœuvre. Ces dernières peuvent dépendre de nombreux autres acteurs. Par ailleurs, les activités des travailleurs sont souvent interdépendantes.

Les actions à conduire seront ainsi plus efficaces si elles sont portées et mises en place à un niveau collectif.

La mise en place d'une démarche de régulation peut ainsi donner lieu à la création d'un **comité de pilotage** ou d'un groupe de travail. Il est aussi possible d'aborder cette question directement avec des représentants du Comité économique et social¹ (Comité social d'administration dans le cas de la fonction publique) ou de la Commission santé sécurité et conditions de travail (CSSCT) si elle existe.

1. **La première étape** permet avant tout de discuter et de s'entendre sur les attendus de la démarche.
2. **La seconde étape** s'attache à analyser les déterminants de la charge pour pouvoir construire et mettre en œuvre des actions de régulation.

Charge de travail : la démarche du réseau Anact-Aract



1 - Schéma de la démarche Charge de travail du réseau Anact-Aract

¹<https://www.anact.fr/mots-cles/comite-social-et-economique-cse>

Étape 1 : partager les attentes de la démarche



Dans un premier temps, il est essentiel se mettre d'accord sur ce qui est collectivement attendu d'une démarche de régulation de la charge.

Il peut s'agir de :

- *vouloir anticiper les effets d'une transformation sur la charge de travail,*
- *éviter des sentiments d'inégalité dans la répartition de la charge,*
 - *prévenir des situations de surcharge,*
- *définir les moyens et l'organisation adaptés à une nouvelle activité,*
 - *mieux répartir les ressources,*
 - *faire face à des absences imprévues,*
 - *faire face à une augmentation de l'activité,*
- *répondre à des situations de souffrance au travail,*

- se mettre en conformité avec le cadre juridique.

Ces différents objectifs peuvent impliquer des moyens d'action distincts. Ils ne s'opposent donc pas et peuvent même être complémentaires.

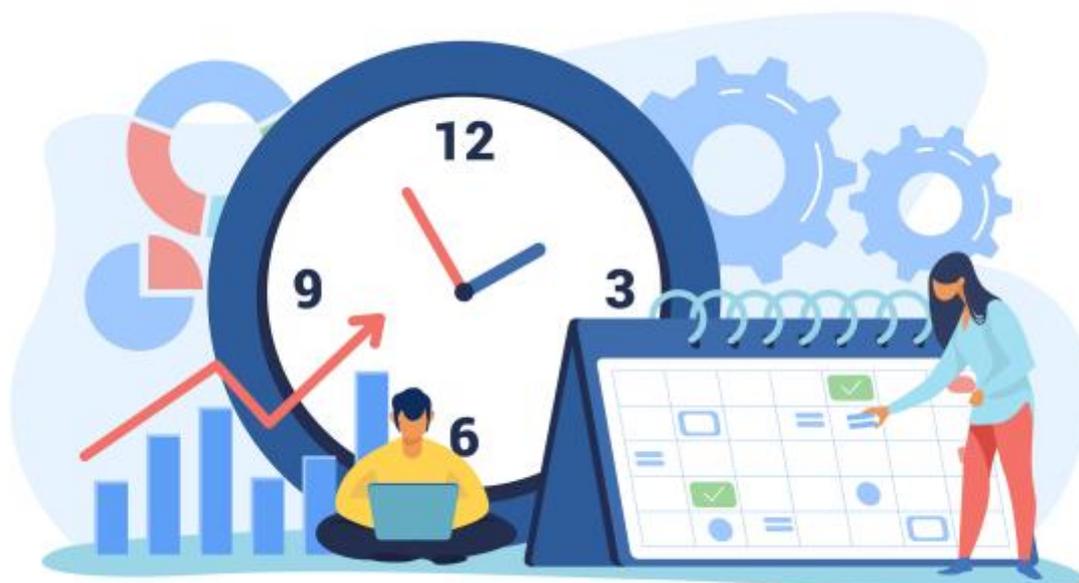
Il est donc primordial que **direction, managers, représentants du personnel, et travailleurs** puissent discuter des différentes représentations de la notion de charge et s'entendent sur les attendus de la démarche. Cette étape permet d'éviter les malentendus et facilitera par la suite le choix des moyens d'analyse et d'action.

Pour vous aider dans cette étape :

☒ **Fiche 1** « Idées reçues sur la charge de travail² »

☒ **Fiche 2** « Comprendre la charge de travail³ »

Étape 2 : analyser et réguler la charge de travail



Après vous être entendus sur les objectifs de votre démarche, il faut :

²<https://www.anact.fr/file/10474/download?token=4nJz-3LE>

³<https://www.anact.fr/file/10430/download?token=S3ve3evk>

-
- Conduire une **analyse des facteurs** de charge de travail et des **ressources** dont disposent les travailleurs ;
 - Identifier les **actions à engager** pour réguler de manière pérenne la charge de travail.
-

2.1 - Comment analyser la charge de travail ?

La charge de travail peut être déclinée en 3 composantes distinctes. L'intérêt de cette distinction est d'identifier les **facteurs de charge**, les **ressources mobilisables** et les **acteurs à impliquer** pour la réguler. Il s'agit d'une approche globale de la charge de travail. Elle s'affranchit des distinctions entre charge mentale et charge physique qui se combinent dans l'activité professionnelle et qu'il est difficile de séparer.

Pour vous aider dans cette étape :

📄 **Fiche 3** « Analyser la charge de travail⁴ »

2.2 - Comment réguler la charge de travail ?

L'évaluation individuelle de la charge à un « temps T » est une étape nécessaire mais elle reste insuffisante. Réguler la charge est un processus continu qui doit pleinement s'inscrire dans les pratiques managériales et le pilotage de l'activité.

L'évolution des activités et des contextes de travail nécessite de mettre en place des processus pérennes de régulation, intégrés dans les pratiques professionnelles et associant les acteurs mentionnés dans la fiche 3 « Analyser la charge de travail⁵ ».

Par ailleurs, les actions de régulation de la charge de travail sont complémentaires des autres mesures de prévention qui peuvent figurer dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP)⁶.

3 niveaux d'action existent pour agir sur la charge de travail :

⁴<https://www.anact.fr/file/10431/download?token=7qyLuShs>

⁵<https://www.anact.fr/file/10431/download?token=7qyLuShs>

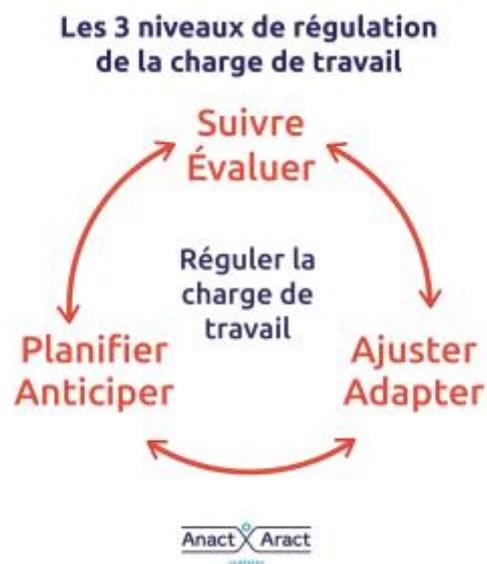
⁶<https://www.anact.fr/mots-cles/document-unique>

-
- **Suivre et évaluer** : il s'agit des outils et méthodes permettant de mettre en évidence l'activité réelle des travailleurs et de suivre la charge de travail au fil de l'eau.
 - **Adapter et ajuster** : il s'agit de tous les dispositifs qui permettent d'ajuster, corriger, prioriser, reporter, adapter la charge de travail pour trouver un équilibre entre les exigences des organisations et la santé des travailleurs.
 - **Anticiper et planifier** : il s'agit de tout ce qui permet de prévoir, d'anticiper la charge de travail (dans la mesure du possible, cette possibilité variant fortement en fonction des métiers et activités).
-

Pour vous aider dans cette étape :

📄 **Fiche 4** « Réguler la charge de travail⁷ »

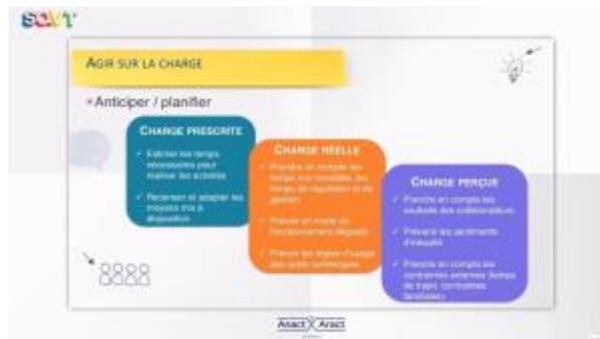
📄 **Le jeu pédagogique** « Les essentiels Charge de travail⁸ » (en vente sur le site anact.fr)



2 - Les 3 niveaux de régulation de la charge de travail

⁷<https://www.anact.fr/file/10475/download?token=7SiAHXQs>

⁸<https://www.anact.fr/les-essentiels-charge-de-travail>



<https://onedrive.live.com/embed?cid=9F399C05A260F2A2&resid=9F399C05A260F2A2!117&authkey=AQtwqUdchmlaSxs>

Retours d'expériences

Trois exemples de mise en application de la démarche. Ils illustrent les différentes étapes vues précédemment et pourront vous inspirer pour agir à votre tour sur la charge de travail.

☞ **Fiche 5 « Cas d'entreprises⁹ »**

Pour approfondir

Se former avec l'Anact

L'Anact vous propose la formation Analyser et réguler la charge de travail¹⁰ (1/2 journée)

☞ *Si vous souhaitez enrichir plus largement vos compétences en conduite du changement et analyse du travail, nous vous invitons à parcourir notre catalogue de formations¹¹*

Ressources complémentaires sur le sujet de la charge de travail :

- *Le guide 10 questions sur la charge de travail¹²*
- *Le jeu Les essentiels Charge de travail¹³*

⁹<https://www.anact.fr/file/10505/download?token=9E1KzDAK>

¹⁰<https://www.anact.fr/formations/analyser-et-reguler-la-charge-de-travail>

¹¹<https://www.anact.fr/formations>

¹²<https://www.anact.fr/10-questions-sur-la-charge-de-travail>

¹³<https://www.anact.fr/les-essentiels-charge-de-travail>

- *La méthode Diagnostic photo*¹⁴
- *Le kit Méthode de l'évaluation embarquée*¹⁵
- *Le kit Mettre en place des espaces de discussion*¹⁶
- *Le kit Animer des espaces de discussion*¹⁷
- *Le kit Associer télétravail et qualité de vie au travail*¹⁸

>> *Découvrir toutes nos ressources sur l'amélioration des conditions de travail*¹⁹



https://youtu.be/dpe_zc9W1ho

3 - Webinaire : Évaluer et réguler la charge en contexte de télétravail

Votre avis sur ce kit

Embed://<iframe width="840px" height="480px" src="https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=DQSIkWdsW0yxEjajBLZtrQAAAAAAAAAAAAAMAAQID0VUMUQzWE1TMkhLMTBYSEZNMUcyOUMxWIFGVy4u&embed=true" frameborder="0" marginwidth="0" marginheight="0" style="border: none; max-width:100%;max-height:100vh" allowfullscreen webkitallowfullscreen mozallowfullscreen msallowfullscreen></iframe>

¹⁴<https://www.anact.fr/le-diagnostic-photo-analyser-le-travail-partir-de-photos-prises-par-les-salaries>

¹⁵<https://www.anact.fr/methode-de-levaluation-embarquee-pour-co-construire-les-changements-avec-les-salaries>

¹⁶<https://www.anact.fr/mettre-en-place-des-espaces-de-discussion>

¹⁷<https://www.anact.fr/animer-des-espaces-de-discussion>

¹⁸<https://www.anact.fr/associer-teletravail-et-qvt>

¹⁹<https://www.anact.fr/centre-de-ressources>