

EVALUER LA CHARGE DE TRAVAIL

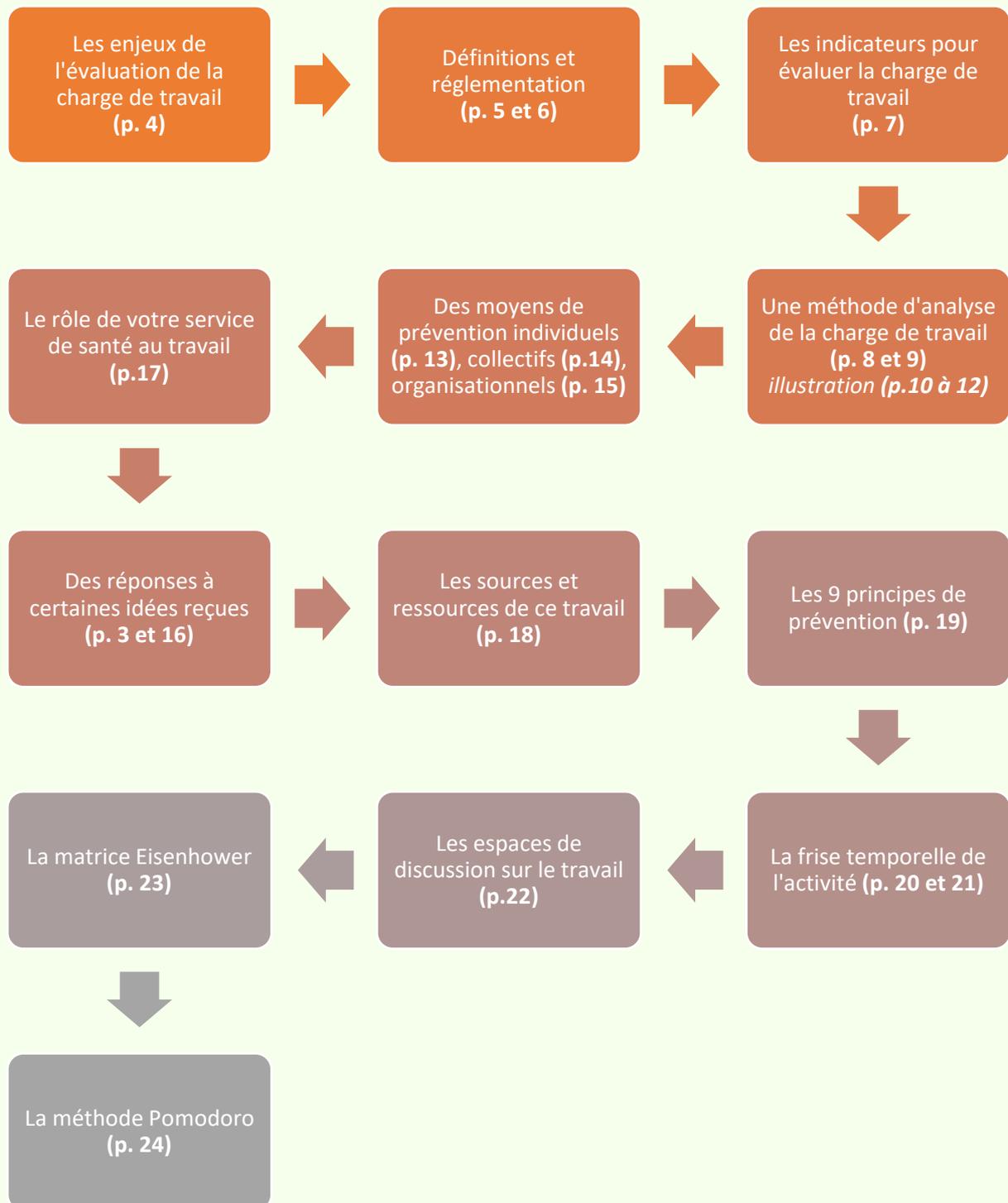
Guide et outils

à destination des responsables et encadrants de la fonction publique territoriale

Journée de la prévention organisée par le Pôle Santé Travail du CDG74

Edition sept. 2023

CE QUE VOUS TROUVEREZ DANS CE LIVRET :



PREAMBULE : QUELQUES IDEES RECUES

Tout le monde voit bien ce que c'est que la charge de travail

Il faut que les agents apprennent à mieux gérer leur charge de travail, et à ne pas faire de surqualité

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

C'est uniquement au manager de réguler la charge

LA CHARGE : LE PROBLÈME SE POSE QUAND IL Y EN A TROP

La charge de travail, c'est subjectif, ça dépend des gens, donc c'est difficile à réguler

Si tu veux de l'autonomie dans ton travail, tu dois aussi savoir gérer ta charge

I. L'ANALYSE DE LA CHARGE DE TRAVAIL : QUELS ENJEUX ?

L'analyse de la charge de travail peut répondre à des enjeux de prévention, de résolution de problème, et d'amélioration continue. Les motivations qui sous-tendent cette démarche sont nombreuses :



Lorsqu'elle agit en prévention, la collectivité a du temps et est en situation idéale pour garder la maîtrise de situations problématiques, avant qu'elles ne s'enracinent et ne créent d'autres problèmes (absentéisme, turn-over, conflits...).

L'identification des causes est plus facile et leur résolution plus simple.

En situation déjà dégradée, de fatigue, de stress, de conflits ou d'absentéisme, l'analyse de la charge devient plus difficile mais constitue néanmoins un signal fort envoyé aux équipes de travail : le signal d'un changement et d'une amélioration encore possibles, ainsi qu'une volonté managériale de contribuer à cette amélioration.

II. DEFINITIONS ET REGLEMENTATION

La notion de charge de travail renvoie à plusieurs concepts : parle-t-on de charge physique ? de charge mentale ? parle-t-on de valeurs absolues ou ressenties ? Les dernières recherches sur le sujet nous invitent à distinguer différents types de charge : la charge physique, la charge mentale, et le vécu émotionnel.

Charge physique :

C'est la mobilisation du corps dans le cadre de l'activité professionnelle pour déplacer, transporter, bouger, soulever, manipuler, tirer-pousser, actionner des objets. Elle est souvent renforcée par la pression temporelle (travailler à un rythme soutenu ou dans un temps limité par exemple), la répétitivité, et des niveaux d'efforts importants.

Réglementation

Articles R4541-1 à 9 du Code du travail :

- L'autorité territoriale prend toutes les mesures pour éviter le recours à la manutention manuelle de charge par les agents.
- Si elle ne peut être évitée, l'autorité territoriale prend les mesures permettant de limiter l'effort physique : moyens organisationnels ou matériels (aides mécaniques, moyens de préhension).
- Obligation d'évaluer les risques engendrés par la manutention.
- Les agents doivent être formés aux gestes et postures à adopter pour effectuer en sécurité les opérations de manutention manuelle.
- Un agent ne devrait porter d'une façon habituelle des charges supérieures à 55 kg, à moins d'avoir été reconnu apte par le médecin du travail, et sans que ces charges soient supérieures à 105 kg. Toutefois, les femmes ne sont pas autorisées à porter des charges supérieures à 25 kg ou à transporter des charges à l'aide d'une brouette supérieures à 40 kg, brouette comprise.

Charge mentale :

C'est l'ensemble des opérations mentales effectuées par l'individu dans le cadre de l'exécution de son travail. La charge mentale correspond au traitement des informations qui proviennent de l'environnement, aux efforts de concentration, d'attention, de mémorisation, de compréhension et d'adaptation, d'organisation, de maîtrise de soi... Mais la charge mentale est issue également des interactions avec les collègues, la hiérarchie et les tiers.

Ainsi, tout comme la charge physique, la charge mentale peut être amplifiée par des facteurs de risques psychosociaux tels que les injonctions contradictoires, les conflits de valeur, les exigences émotionnelles, les relations dégradées, l'insécurité au travail, ou encore les conditions de travail. Face à une exposition prolongée à des facteurs de charge mentale, et en l'absence d'éléments protecteurs tels que le soutien social, le sentiment d'accomplissement et d'estime de soi, l'individu peut ressentir de la surcharge mentale.

Surcharge mentale :

La surcharge mentale est le dépassement ou la saturation des capacités mentales et émotionnelles d'un individu. Elle est vécue de manière très différente selon chacun, et pour une même personne elle peut être vécue de manière différente selon les différents moments de sa vie. On constate souvent un lien entre surcharge mentale et risques psychosociaux.

Risques psychosociaux (RPS) :

Les RPS sont des risques qui peuvent être induits par l'activité elle-même ou générés par l'organisation et les relations de travail. Ils correspondent à des situations de travail où sont présents, combinés ou non, du stress, des violences internes, ou des violences externes commises sur des agents par des personnes extérieures à la collectivité (usagers, bénéficiaires, fournisseurs...). Ils ne doivent pas être confondus avec le vécu émotionnel.

Vécu émotionnel :

Le vécu émotionnel recouvre l'ensemble des émotions ou des ressentis de l'agent en lien avec son travail. Ce vécu peut être modulé par le sens que l'on donne à son travail, le sentiment de faire du bon travail et de partager avec ses collègues ou sa hiérarchie les critères de « travail bien fait ». Les possibilités de développement personnel et professionnel, le sentiment d'utilité et d'appartenance à un collectif, dans un environnement qui, perçu comme juste et équitable, influence également le vécu émotionnel.

Réglementation

Articles L.4121-1 du Code du travail :

L'autorité territoriale doit prendre les mesures pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses agents.

Article R4121-1 du Code du travail :

L'autorité territoriale transcrit et met à jour dans un document unique les résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des agents.

Circulaire du 25 juillet 2014 :

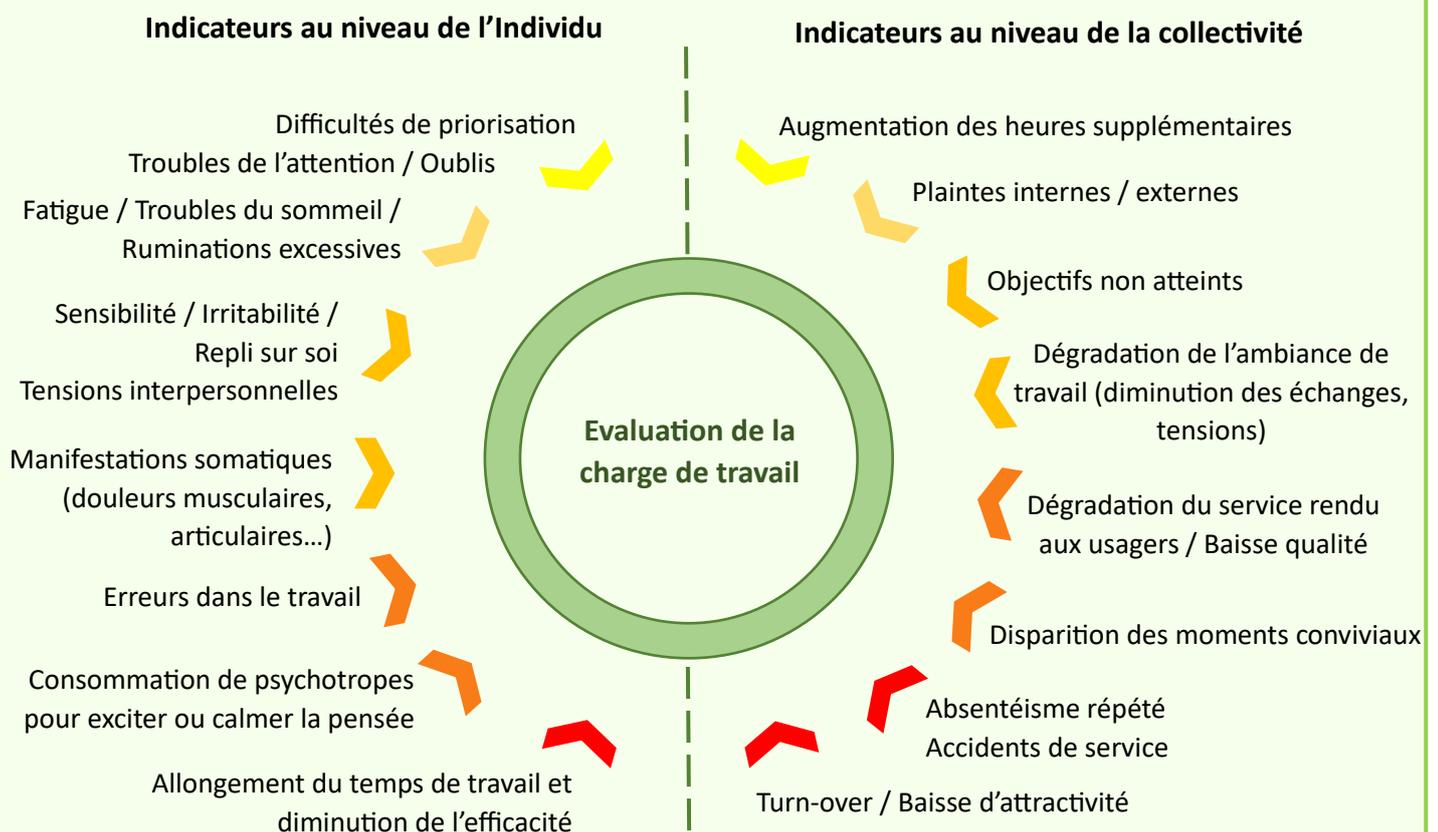
Il appartient à chaque autorité territoriale de réaliser un diagnostic des RPS au sein de la structure dont elle a la responsabilité. L'évaluation issue du diagnostic est intégrée au document unique.

Jurisprudence : Une surcharge de travail entraînant l'altération de la santé d'un salarié constitue un manquement de l'employeur à son obligation de sécurité.

La mise en place d'une démarche de prévention des risques professionnels s'appuie sur 9 principes généraux de prévention (Annexe 1).

III. QUELS INDICATEURS POUR EVALUER LA CHARGE DE TRAVAIL ?

Si la charge de travail peut sembler difficile à objectiver, de par la variété de son expression, un ensemble d'indices peuvent pourtant inciter une collectivité à s'interroger sur la charge de travail d'un service, ou amener un agent à s'interroger sur sa propre charge de travail.



Ces indicateurs sont des **indicateurs de santé et de résultats**. Ils servent de mesure, mais ils ne permettent pas toujours une action proactive. Réagir sur la base d'indicateurs dégradés peut s'avérer trop tardif.

D'autres indicateurs de mesure peuvent également être pris en compte pour interroger la charge de travail, et se prémunir des effets délétères d'une charge inadaptée. Ce sont par exemple : la mise en place d'un nouvel outil ou d'une nouvelle prestation, la fusion de deux services, une réorganisation interne, le départ en retraite d'un collègue... Ce sont des **indicateurs d'évènements**. Ils peuvent permettre de questionner, en amont des indicateurs de résultats, l'utilité d'une démarche d'évaluation de la charge, en faisant se poser la question suivante : « quel impact l'évènement à venir va-t-il avoir sur la charge de travail ? ».

Une exploration qualitative du travail et du fonctionnement de l'organisation peut aider à mettre en visibilité les liens entre des indicateurs dégradés protéiformes et l'exercice du travail. La méthode de l'analyse de la charge de travail présentée ci-après s'inscrit dans cet objectif.

IV. PRESENTATION D'UNE METHODE D'ANALYSE DE LA CHARGE

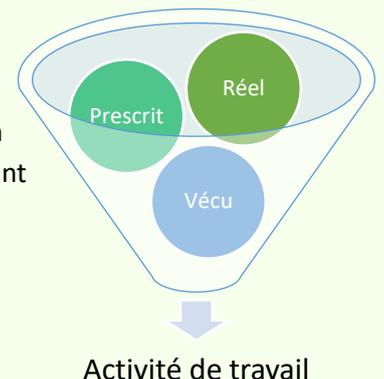
L'analyse de la charge de travail peut se faire avec la méthode développée par l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT). Cette méthode repose sur :

- L'analyse des écarts entre la charge réelle et la charge prescrite de travail,
- En tenant compte de l'appréciation qu'en fait l'individu (charge vécue).

➤ La charge de travail s'évalue par les écarts entre la charge réelle et prescrite

On peut définir l'activité de travail comme :

- L'ensemble des processus de réalisation du travail visible (gestes...) ou invisible (activité mentale et émotionnelle mobilisée), mis en œuvre par un ou des agents, en condition réelle (c'est-à-dire tenant compte des aléas et des imprévus) ;
- Inscrite dans un cadre prescriptif : attendus, consignes, objectifs...
- Colorée d'un ressenti (le vécu de la situation par l'agent).



La dimension réelle du travail :

C'est la façon dont l'agent réalise effectivement son travail en fonction des contraintes de la situation et de ses propres caractéristiques (son âge, sa formation, ses compétences et son expérience...).

Toute situation de travail présente des imprévus, des aléas : travailler c'est donc effectuer des choix, redéfinir ses priorités, mobiliser des ressources qui n'étaient pas prévues. C'est également ajuster son activité intuitivement ou sur la base de ses expériences antérieures, de ce qu'on pense le mieux pour la qualité du travail, pour la sécurité, ou pour le collectif.

La dimension prescrite du travail :

C'est la consigne, ou la demande faite à l'agent. La fiche de poste en est une illustration.

La charge prescrite correspond aux objectifs fixés, attentes, consignes à respecter, prescriptions managériales, et autres outils et moyens à disposition.

La charge prescrite doit encadrer l'activité et aider les agents : si elle ne remplit pas ou plus cette fonction, il est nécessaire de la faire évoluer, en tenant compte de la charge réelle notamment.

La dimension vécue :

C'est le sens affectif que l'agent va donner à son travail. C'est ce qui va créer le ressenti de charge.

Cette notion même de perception est subjective, mais on y retrouve des facteurs d'influence communs tels que l'intérêt pour le travail, le sens et l'utilité du travail, le sentiment d'appartenance ou le plaisir à faire le travail.

Analyser la charge va consister à :

- **Rendre visible les écarts entre charge prescrite, charge réelle et charge vécue au travail**
- **Identifier les facteurs de charge qui n'étaient pas prévus par l'organisation, les ressources mobilisables et les acteurs à impliquer pour la réguler**

➤ Les étapes de la méthode



Les outils à utiliser :

- Fiches de postes
- Objectifs prévus lors des entretiens individuels
- Fiches méthodes ou autres documents précisant les règles et procédures à respecter
- Prescriptions informelles ou implicites (culture d'établissement, règles du collectif...)

Les acteurs mobilisés :

Responsable de service, Direction, Elus, RH, Préventeur



- ✓ Respect de la réglementation sur le temps de travail (horaires, temps de récupération, etc.)
- ✓ Travail prescrit dans le respect de la réglementation sur la santé / sécurité / conditions de travail

Les acteurs mobilisés :

Préventeur, RH, Juriste



- « Sur le papier » :
- ✓ Les consignes sont claires
 - ✓ Les objectifs sont réalistes
 - ✓ Les moyens mis à disposition sont adaptés

Les acteurs mobilisés :

Responsable de service, Agents



Les outils à utiliser :

- Chroniques de l'activité (frise temporelle de l'activité de travail) [Annexe 2](#)
- Analyse de l'activité de travail (organisation, collectif, équipement, caractéristiques de la personne, environnement physique, management)
- Diagnostic photo : discussion collective sur la base de photos illustrant des situations caractéristiques de travail sources de tension,
- Expression des collaborateurs, espaces de discussion [Annexe 3](#)

Les acteurs mobilisés :

Agents, Autres services, Responsables, Préventeur, Utilisateurs, Service de santé, Ergonome



Les outils à utiliser :

- Expression des collaborateurs : entretiens, espaces de discussion [Annexe 3](#)
- Questionnaires de satisfaction ou enquêtes de qualité de vie au travail...

Les acteurs mobilisés :

Agents et manager et/ou préventeur et /ou RH

Les éléments recueillis lors des différentes étapes de cette démarche peuvent être synthétisés dans un tableau de recueil :

Charge prescrite La consigne, les objectifs ou ce qui est censé être fait (ce que sait le responsable de la commande faite à son agent)	Charge réelle Ce qui se rajoute, se transforme, à prendre en compte, pour que les objectifs soient satisfaits (ce qui ressort de l'échange avec l'agent)	Charge vécue Le ressenti en cours d'activité, la teinte émotionnelle qui colore l'action (ce qui ressort de l'échange avec l'agent)	Indicateurs de charge réelle Tout ce qui sert à révéler et à acter la charge réelle	Ressources Toutes les aides existantes qui permettent de faire face
...

➤ Illustration autour d'un cas pratique

Le responsable du *service entretien* d'une collectivité a remarqué un changement de comportement chez l'un de ses agents. Il décide de rencontrer l'agent pour partager ses préoccupations et comprendre la situation.

Activité de l'agent : Entretien de l'école + Entretien des locaux sociaux des services techniques, à raison de 2h chaque vendredi + Accompagnement des enfants au bus.

Ce que sait le manager avant l'entretien :

- Il a confié une mission supplémentaire à cet agent il y a 3 mois, à la suite du départ de sa collègue : l'entretien des locaux sociaux du service technique, à fréquence de 2h chaque vendredi. L'agent était d'accord pour effectuer cette mission, lui permettant de compléter ses heures de travail.
- L'agent doit être de retour à 16h à l'école pour l'accompagnement au bus, comme tous les jours de la semaine (sauf mercredi).
- Le matériel se trouve sur place.
- L'agent a 10 ans d'ancienneté dans la collectivité.
- Absence de restriction médicale.

Discours de l'agent :

« Je n'en peux plus, je ne veux pas continuer mais je n'ai pas le choix. Bien sûr c'est facile pour vous, depuis que ma collègue est partie, j'ai repris ses heures et ça m'arrange, mais je ne m'attendais pas à ça. Le vendredi je ne fais que courir, qu'il pleuve, qu'il neige, qu'il vente. Vous m'aviez dit que je ne mettrais que 5 minutes en voiture pour y aller, mais on ne peut pas se garer là-bas, et j'ai même pris une amende une fois, alors je m'y risque plus. La mairie ne pouvait pas me la faire sauter. Dur. C'est vrai que ça m'a déçue. Du coup je fais tout à pied, et ça me prend bien 20 minutes. J'arrive là-bas en sueur, je transpire avant d'avoir commencé le travail, alors ça me vaut quelques remarques sur mon hygiène. Bon c'est toujours dit avec humour, moi aussi je rigolais à la base, mais maintenant c'est bon, ça ne me fait plus rire. Et je vois bien qu'ils pensent que je n'ai pas d'humour. C'est un comble quand même !
Donc quand j'arrive je vais dans les toilettes chercher le matériel. Oui parce que comme il n'y a pas de place là-bas, le matériel d'entretien est dans les WC. Et je n'ai pas de casier pour ma blouse, ni pour ma gourde. C'est tout sur mon chariot, dans les toilettes. Je trouve que c'est un manque de considération. Du coup j'arrive à 14h, vous pouvez être sûre qu'il y a toujours quelqu'un aux toilettes à cette heure-ci. Donc je poireaute bien sûr, je stresse par ce que je ne sais pas combien de temps ça va durer. J'ai vraiment l'impression de perdre mon temps, il faut que je sois à l'école à 16h pile pour accompagner les enfants au bus.

Et là sur le retour, je ne marche pas, je cours !! Bref, je me suis dépêchée et me voilà coincée devant les toilettes ! Et je m'agace déjà car je sais que je vais rentrer dedans, ça va sentir mauvais, et là je me sens sale, vraiment sale dans cette odeur, et méprisée d'une façon... (souples). C'est pas de leur faute, ils sont gentils, ils m'aident quand j'ai besoin. C'est vrai qu'eux aussi, ils n'ont pas beaucoup de place, et ça leur arrive de stocker des outils dans les vestiaires. Mais ça va, ils m'aident à les déplacer.

Le matériel je ne vous en parle même pas, il date des années 50. C'est même moi qui ai acheté une brosse pour nettoyer les WC pour vous dire, parce que je vous avais demandé, mais vous m'aviez répondu de faire une demande par écrit, et moi, l'écrit c'est pas mon truc, et puis ça va plus vite de gérer soi-même dans ces cas-là. Mon mari me dit que c'est pas normal, que j'ai pas à dépenser d'argent pour le travail. Il n'a pas tort, surtout qu'avec nos salaires chaque sou compte, mais bon, je privilégie mon confort à quelques euros. Je vais chez « La vie pas chère », c'est pas trop cher. Vous connaissez ? L'autre jour j'ai même vu un produit pour nettoyer le cambouis. Je ne l'ai pas dit à mon mari mais je l'ai acheté, comme ça je peux nettoyer les poubelles des techniciens qui sont pleines de cambouis avant de les vider. Et oui! Notre ancien produit a été supprimé, parce qu'il était soi-disant toxique. Alors merci, mais il n'a pas été remplacé. »

En analysant l'entretien qu'il vient d'avoir avec l'agent, et en s'intéressant vraiment à comprendre ce que vit l'agent dans son activité, le manager va pouvoir être éclairé sur la charge de travail de cet agent :

- *Avant il y avait une collègue, maintenant l'agent est seul depuis le départ de cette collègue.*
- *L'agent ne s'attendait pas à ces conditions de travail pour cette nouvelle activité et ne les supporte pas.*
- *Elle ne fait que courir le vendredi, quelles que soient les conditions climatiques.*
- *Ne peut pas se garer vers le centre technique, donc elle fait le trajet à pied depuis l'école : 20 min à pied au lieu des 5 min en voiture prévus initialement.*
- *Elle arrive fatiguée et en sueur au centre technique.*
- *Humour sur l'hygiène de l'agent. Elle ne supporte plus ces blagues.*
- *Le matériel d'entretien est stocké dans les toilettes.*
- *Les toilettes sont souvent utilisées à son arrivée. Elle doit attendre que les WC soient libérés : perte de temps, stress de devoir courir pour être de retour à 16h00 à l'école pour le bus.*
- *Absence de casier. Blouse et gourde sont stockées sur le chariot d'entretien, dans les toilettes.*
- *Mauvaise odeur dans cette zone de stockage de son matériel. Se sent déconsidérée.*
- *Matériel vétuste inadapté.*
- *Pas de produit adapté pour le nettoyage du cambouis dans les poubelles, depuis la suppression de l'ancien produit, retiré car toxique.*
- *L'agent achète du matériel et des produits avec ses propres fonds afin d'éviter de faire des demandes écrites, et gagner du temps.*
- *Parfois stockage d'outils techniques dans les vestiaires (par manque d'espace à l'atelier). L'agent doit les déplacer avant de nettoyer le sol.*
- *Les agents techniques aident l'agent à déplacer les outils stockés dans les vestiaires car ils sont souvent encombrants et lourds.*

Les différents éléments portés à la connaissance du responsable, seront catégorisés dans le tableau suivant :

Analyse

Charge prescrite	Charge réelle	Charge vécue	Indicateurs de charge réelle	Ressources	Moyens de régulation / solutions à mettre en œuvre	Acteurs concernés / à solliciter
<p>-Se rendre sur le site</p> <p>-Prendre le matériel à disposition</p> <p>-Faire le nettoyage des sols, des sanitaires, de la cuisine et des casiers</p> <p>-Ranger le matériel</p> <p>-En 2 heures</p> <p>-Revenir à l'école pour assurer l'accompagnement des enfants au bus</p>	<p>-Se rendre sur un autre site à pied car impossibilité de se garer → fatigue, sueur</p> <p>-Matériel d'entretien stocké dans des toilettes en usage → perte de temps</p> <p>-Outils techniques stockés dans les vestiaires → à déplacer pour nettoyer le sol</p> <p>-Matériel vétuste inadapté</p> <p>-Remplir des documents écrits en cas de besoin de matériel → l'agent achète son matériel pour éviter les délais (sur son temps libre et ses propres fonds)</p> <p>-Absence de produit adapté pour nettoyer le cambouis des poubelles → l'agent achète ses produits</p> <p>-Seule dans le métier (alors qu'étaient 2 avant)</p>	<p>-Sentiment de honte</p> <p>-Difficulté à supporter l'humour dans ce contexte</p> <p>-Vécu de saleté</p> <p>-Stress associé à la perte de temps</p> <p>-Sentiment de déconsidération</p> <p>-Situation de tension avec son conjoint concernant l'achat de matériel</p> <p>-Sentiment de solitude dans l'exercice du métier</p>	<p>-Temps de déplacement</p> <p>-Historique Commandes produits / matériel</p> <p>-Satisfaction au travail</p>	<p>-Aide des agents techniques pour déplacer les outils des vestiaires</p> <p>-Achat de son propre matériel / produit</p>	-Intégrer dans le temps de travail le temps de déplacement	Hiérarchie directe Ressources Humaines Responsable technique
					-Faire les heures le mercredi	Direction Ressources Humaines Ensemble des agents
					-Corédiger une charte de bien-vivre ensemble	Hiérarchie directe Responsable technique / maintenance
					-Installer le matériel d'entretien dans un espace plus approprié, avec un casier pour effets personnels	Responsable technique Agents techniques
					-Revoir le stockage des outils du service technique	Hiérarchie directe Préventeur Agent d'entretien
					-Revoir le matériel d'entretien. L'adapter aux besoins. -Veiller à l'ergonomie du poste. Intégrer l'agent dans le choix des produits et du matériel. Faire tester le matériel.	Hiérarchie directe Service support (commandes, marché)
					-Revoir la procédure de gestion et approvisionnement des produits. Faire un point mensuel des besoins.	Hiérarchie directe Agent d'entretien
					-Point régulier avec le responsable	Hiérarchie directe Ressources Humaines

Comprendre les éléments problématiques de la charge réelle et de la charge vécue, permet d'apporter des solutions précises et adaptées à chaque point.

V. MOYENS DE PREVENTION ET DE REGULATION À METTRE EN OEUVRE

Les moyens de prévention et de régulation à mettre en œuvre sont variés, et seront à adapter en fonction de chacune des situations. Il n'existe pas de recette unique. La plus efficace sera celle qui sera adoptée par le plus grand nombre et vécue comme ayant du sens et respectueuse du professionnalisme des agents.



Point de vigilance : Il est essentiel d'inclure les agents concernés et ayant la connaissance du terrain dans le choix des mesures retenues pour réguler leur charge de travail, et ce pour éviter :

- Un glissement de charge (sur un autre agent, un autre service)
- Un impact sur le reste de l'activité
- Une dégradation du service rendu

➤ Au niveau individuel : mesures permettant de réguler son rapport à la charge

Avez-vous pensé à... ?



1) Organiser votre travail

- Découper les missions en sous-objectifs.
- Dresser une « To-do List » hiérarchisée (classer les tâches en fonction de l'importance et de l'urgence, par exemple avec la matrice d'Eisenhower [Annexe 4](#)).
- Organiser sa journée en « blocs de travail » pour faciliter l'efficacité des fonctions mentales.



2) Mieux diriger votre attention

- Aménager des pauses régulières (aller chercher un verre d'eau, s'étirer, regarder à l'extérieur).
- Tester la méthode Pomodoro [Annexe 5](#) : une alternance de périodes de travail intensif et de courtes pauses permettant de retrouver de l'attention pour réaliser la tâche à accomplir.
- Eviter le multitasking : l'engagement de plusieurs tâches en même temps.
- Mettre les notifications de messagerie ou du téléphone en pause afin de se concentrer sur l'activité en cours. Dédier des temps à l'ouverture de la messagerie et respecter ces temps.

Astuces mails

- ❖ Définir un temps dédié au traitement des mails
- ❖ Couper les notifications de sa boîte mails (ordinateur et téléphone)
- ❖ Vider sa boîte de réception et dispatcher dans des répertoires / par catégorie
- ❖ Limiter les envois groupés (Cc/Cci) afin de limiter le nombre de réponses reçues
- ❖ Utiliser la réponse automatique en cas d'indisponibilité
- ❖ En tant qu'émetteur, se poser les bonnes questions avant envoi :
 - Mon mail est-il utile ?
 - Qui dois-je nécessairement mettre en copie ?
 - Est-ce une urgence ? Si oui, cela apparaît-il dans le titre ?



3) En parler

La charge de travail est un sujet invisible qui concerne chacun de nous. Prendre l'habitude d'en parler collectivement peut permettre l'échange d'astuces entre collègues, et un soutien mutuel.



4) Vous poser des limites

Les limites se posent en s'autorisant à refuser une demande ou à négocier un délai de réalisation lorsque notre programmation de la journée est déjà fixée. Une bonne communication est alors essentielle, afin que l'interlocuteur comprenne nos obligations et reçoive nos conditions. Ex : « Oui, je répondrai à cette demande, mais une fois que j'aurai terminé de remplir ce dossier ».



5) Relativiser l'imperfection et apprécier vos petites victoires

Plus facile à dire qu'à faire, mais regarder le verre à moitié plein en fin de journée permet de regarder le travail accompli sous un prisme différent. Par exemple : finir sa journée par le rapide inventaire de ce qui a été réalisé aujourd'hui, plutôt que par la lecture de la « To do List » du lendemain.



6) Alerter votre manager

L'alerte sur la charge de travail, pour être entendue et plus efficace, doit être formulée explicitement, de façon entendable, autant que possible argumentée. Il convient d'exposer la situation, d'exprimer ses besoins et de faire des propositions de priorisation et d'aménagement de l'organisation.



7) Rester vigilant aux indicateurs d'alerte

Se connaître soi-même pour repérer ses propres indicateurs d'alerte (Cf. p. 6 : Indicateurs liés à l'individu).

➤ Au niveau du management : réguler la charge collective de son équipe



1) Favoriser l'autonomie organisationnelle de son équipe

Il y a autant d'organisations et de moyens de réguler la charge que d'agents. Ce qui fonctionne pour l'un, ne fonctionnera pas forcément pour l'autre. En favorisant l'autonomie de son équipe, chaque agent pourra utiliser les mécanismes organisationnels qui lui semblent les plus pertinents pour faire face à sa charge. *Attention, l'autonomie est plus synonyme de confiance que de « laisser faire ». Un agent « autonome » n'est pas laissé « livré à lui-même ».*



2) Rester un soutien stratégique

Au fil de l'activité réserver des temps d'échange avec ses agents, afin de les aider à prioriser les tâches, à arbitrer des décisions.



3) Définir des règles de fonctionnement

Echanger avec son équipe sur les besoins de chacun concernant la régulation de la charge de travail, et définir des règles de fonctionnement et des bonnes pratiques communes.

Ex : définir des créneaux horaires dédiés aux échanges / questionnements et ne pas interrompre un collègue hors de ces créneaux, cadrer l'utilisation des mails au sein de l'équipe (ne pas dépasser tel horaire l'après-midi...), la méthode de contact pour faire une demande, réaliser des points réguliers d'équipe afin de s'assurer de la bonne répartition de la charge et réajuster au fil de l'eau si besoin.



4) Détecter une surcharge de travail

- Rester vigilant aux indicateurs d'alerte pouvant traduire un problème de charge (Cf. page 6).
- Utiliser l'entretien annuel pour interroger la charge de travail de ses agents.

- Organiser des temps d'échange réguliers : Les réunions de service mensuelles, semestrielles, permettent de renforcer la cohésion d'équipe, de faire un point sur l'avancement des projets individuels et transversaux, mais aussi de faire émerger des problématiques liées à la régulation de la charge de travail.



5) Faire remonter les alertes à la direction

Les alertes permettront de déclencher éventuellement une analyse de la charge de travail, et le plan d'actions qui en découlera.

➤ Au niveau de la collectivité : mesures stratégiques et organisationnelles



1) Assurer une charge prescrite valide

- Rédiger des fiches de poste claires et précises avec des objectifs tenables.
- Mettre à jour les fiches de poste en fonction des évolutions de l'activité.
- Assurer la conformité légale des missions.



2) Anticiper l'augmentation de la charge

La collectivité doit anticiper les projets d'envergure, les décisions politiques et de fonctionnement, qui impacteront de fait le travail de ses agents. Par exemple : suppression de l'utilisation des produits phytosanitaires impliquant le désherbage à la main plus chronophage, nouveau service à la population, augmentation de l'ouverture des plages horaires de la mairie, ouverture d'une classe, etc.

La réponse à cette augmentation de charge peut prendre plusieurs formes et devra autant que possible être concertée avec les responsables de service et les agents : acquisition de matériel, recrutement, réorganisation du service, appel à un prestataire, etc.



3) Réguler le travail transversal

Instaurer des réunions de direction, interservices, durant lesquelles les projets communs sont abordés, et les impératifs et priorités de chacun présentés. Le but est de s'accorder sur des compromis de fonctionnement permettant à chaque service de s'approcher au maximum de ses objectifs tout en renforçant une identité collective.



4) Travailler la politique RH

- Rédiger une charte du bien vivre ensemble, mentionnant notamment le droit à l'erreur.
- Rédiger une charte du droit à la déconnexion.
- Accompagner les managers à animer des groupes de discussion ou des échanges sur la charge de travail.
- Mettre en place une politique de qualité de vie au travail en lien avec l'activité.



5) Enclencher une analyse de charge de travail lorsque nécessaire

En reprenant les outils et éléments présentés ci-dessus, et en incluant les différents niveaux hiérarchiques et les agents concernés. Former ces différents acteurs. Définir à la suite un plan d'actions permettant de mettre en adéquation les moyens (organisationnels, humains et techniques), avec la charge de travail.



6) Proposer des formations

Plusieurs formations peuvent être dispensées aux agents afin de les aider à mieux organiser leur charge de travail : formation à la priorisation des tâches, à l'organisation de sa journée, etc.

VI. PASSER DES IDEES RECUES AUX IDEES FONDEES

Les idées développées dans ce livret nous permettent de répondre aux idées reçues du préambule :

Tout le monde voit bien ce que c'est que la charge de travail

La charge de travail a plusieurs dimensions. On pense souvent à la charge physique, à la charge prescrite et quantitative. Or la charge de travail est aussi mentale, affective, et dépend des écarts entre charge réelle et charge prescrite.

« Chercher à bien faire son travail » ne doit JAMAIS être formulé en reproche à un agent, car cette quête de qualité est facteur d'engagement et de fidélisation. Si les conditions ne sont pas requises pour faire un travail totalement qualitatif, il faut discuter des critères de qualité du travail à maintenir collectivement, régulièrement, et impliquer les professionnels.

Il faut que les agents apprennent à mieux gérer leur charge de travail, et à ne pas faire de surqualité

LA CHARGE : LE PROBLÈME SE POSE QUAND IL Y EN A TROP

Le « trop de charge » peut être l'expression de « trop d'incompréhensions », « trop d'injonctions paradoxales », « trop de sentiment d'inutilité »... Une analyse de la charge de travail peut aboutir à des mesures de régulation qui ne seront pas forcément de diminuer la quantité de travail prescrite, mais d'améliorer les moyens mis à disposition de l'agent pour réaliser ses missions.

Bien que nous ayons chacun une capacité intrinsèque à gérer une charge de travail, qui dépend de nos caractéristiques personnelles, notre activité réelle dépend également des conditions d'exercice du travail. L'analyse de la charge peut révéler des changements survenus dans le cadre du travail, qui ont provoqué un déséquilibre individuel et/ou collectif dans les moyens de faire son travail. Révéler ces changements, prendre en compte leurs effets, permettra une meilleure articulation prescrit - réel, et cela sans renoncer à la qualité du travail.

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

Si tu veux de l'autonomie dans ton travail, tu dois savoir gérer ta charge

Laisser de l'autonomie organisationnelle permet à chacun de mettre en œuvre des moyens de régulation de sa charge au niveau individuel (priorisation, découpage de la journée etc.). Mais il n'existe pas de travail « seul » : la régulation de la charge est un enjeu collectif qui nécessite l'implication des différents niveaux hiérarchiques.

Le manager connaît une partie du travail prescrit, mais il n'a pas accès aux subtilités du travail réel, ni aux prescriptions qui viennent des tiers. Réguler la charge seul, sans discuter de la réalité du travail, c'est prendre le risque de maintenir les difficultés existantes et décourager les agents.

C'est uniquement au manager de réguler la charge

La charge de travail, c'est subjectif, ça dépend des gens, donc c'est difficile à réguler

La charge de travail vécue découle de l'effort déployé par l'individu pour combler l'écart entre sa charge prescrite (objective) et sa charge réelle (objective une fois révélée). C'est en agissant sur les deux dimensions objectives de la charge de travail (prescrit et réel) que la charge vécue pourra être améliorée.

VII. FOCUS :

Le rôle de Pôle Santé au Travail

Le service de médecine préventive

Les visites médicales et entretiens infirmiers sont des lieux d'échange sur le travail, durant lesquels les agents s'expriment sur le contenu, les conditions et la satisfaction au travail. Les doléances liées au vécu de charge peuvent être l'occasion d'une première clarification de la problématique au sein du cabinet de consultation, mais aussi d'une prise de contact par le médecin avec la collectivité au travers de conseils, de proposition d'étude de poste, ou d'un partage d'information plus général sur le collectif.

Le psychologue du travail

Le ou la psychologue du travail peut recevoir des agents, avec leur accord et sur orientation exclusive du médecin du travail. Il ou elle les aide à mieux voir et comprendre les changements ou événements survenus dans le cadre de leur travail, qui ont pu les mettre en difficulté. Il ou elle les aide à développer des ressources pour y faire face.

Le ou la psychologue peut intervenir en conseil ou pour accompagner une démarche d'évaluation de la charge auprès de la collectivité.

Le référent handicap

Le rôle du (de la) référent/te handicap du CDG74 est d'accompagner les collectivités affiliées dans le recrutement et le maintien dans l'emploi d'agents en situation de handicap.

Il ou elle est amené/ée à effectuer des études de poste de ces agents afin d'évaluer leurs conditions de travail et de proposer des aménagements de poste (matériels, humains, organisationnels) en compensation du handicap, après validation du médecin du travail de la collectivité

L'agent chargé de la fonction d'inspection (ACFI)

Les rapports d'inspection transmis par l'ACFI à la collectivité, à la suite de ses visites de sites, permettent de révéler certains éléments du travail réel : conditions de travail, équipements, formation des agents, etc. Dans le cadre d'une analyse de charge d'un service, la collectivité peut relire le dernier rapport de visite afin d'augmenter la visibilité du travail réel, et reprendre les préconisations d'amélioration formulées.

POUR ALLER PLUS LOIN / SOURCES

Livres et documentations :

- BOUTIN V. et POIRIE C., « comment alléger sa charge mentale ? »
- CLOT Y., *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*, avec BONNEFOND Jean-Yves, BONNEMAIN Antoine, ZITTOUN Mylène. La Découverte, « Sciences humaines », 2021
- LABOUESSE S., VAN LAETHEM N., « Outil 15. La charge émotionnelle », dans : *La Boîte à outils de la Pleine conscience au travail*. Paris, Dunod, 2016, p. 54-57. URL : <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-pleine-conscience-au-trava--9782100748297-page-54.htm>
- LEPLAT J. et CUNY X., « Introduction à la psychologie du travail », Paris, PUF, 1984.
- TOURMEN C., « Activité, tâche, poste, métier, profession : quelques pistes de clarification et de réflexion », *Santé Publique*, 2007/hs (Vol. 19), p. 15-20. URL : <https://www.cairn.info/revue-sante-publique-2007-hs-page-15.htm>
- Accord national Interprofessionnel du 19 juin 2013 sur la « Qualité de vie au travail », Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle. URP : <https://www.anact.fr/accord-national-interprofessionnel-du-19-juin-2013-relatif-la-qualite-de-vie-au-travail>
- « La qualité de vie au travail au service de la qualité des soins : Les espaces de discussion sur le travail, un outil pour mettre en débat le travail », HAS, sept 2017. URL : [qvt_fiche_outil_edd.pdf \(has-sante.fr\)](https://www.has-sante.fr/fr/qualite/qualite-de-vie-au-travail/la-qualite-de-vie-au-travail-au-service-de-la-qualite-des-soins)

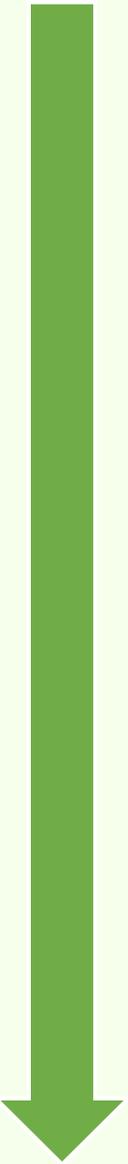
Sites internet :

- Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail : <https://www.anact.fr/agir-sur-la-charge-de-travail>
- INRS : <https://www.inrs.fr> ; [Evaluation subjective de la charge de travail. Utilisation des échelles de Borg - Article de revue - INRS](#)
- Références juridiques : Legifrance
- Méthode Pomodoro : [Methode Pomodoro Timer \(methode-pomodoro.fr\)](https://www.methodepomodoro.fr)
- Matrice de priorisation : Dwight D. Eisenhower
- DEBARD A., DETCHESSEHAR M. et coll., Colloque en ligne (Replay) <https://www.cotetravail.com/post/les-espaces-de-discussion-sur-le-travail> (2021)

Annexe 1 :

Les principes généraux de prévention

Les 9 principes sur lesquels s'appuyer pour mettre en place une démarche de prévention des risques professionnels, selon l'article L.4121-2 du Code du travail, sont :



1 : Eviter les risques

2 : Evaluer les risques

3 : Combattre les risques à la source

4 : Adapter le travail à l'homme

5 : Tenir compte de l'évolution de la technique

6 : Remplacer ce qui est dangereux par ce qui ne l'est pas ou moins

7 : Planifier la prévention

8 : Prendre des mesures de protection collective

9 : Donner les instructions appropriées aux agents

Annexe 2 :

Outil – Frise temporelle de l'activité

La frise temporelle de l'activité est une méthode qui permet de rendre visible son activité en recensant en temps réel ou en fin de journée les tâches effectivement réalisées, et le temps passé à leur réalisation. Elle sert ensuite de support à la réflexion sur son activité, afin de prendre conscience soi-même et de façon objective du déroulement de sa journée, en mettant en évidence 3 types d'informations :

- Le temps passé à chaque activité
- Le type d'activité et la variété des activités rencontrées
- L'organisation des activités les unes par rapport aux autres

Une 4^{ème} information à faire apparaître correspond aux difficultés que l'agent identifie sur certaines activités.

Exemple de modèle de tableau rempli avec la consigne (à présenter et expliquer en amont oralement) :

Pour mieux évaluer la charge de travail de l'équipe et apporter des réponses aux problèmes que vous rencontrez dans votre travail, nous mettrons en place des réunions dans le service de septembre à novembre. Ces réunions serviront à mieux comprendre les situations professionnelles que vous rencontrez et à discuter des difficultés que vous rencontrez afin de les résoudre. Pour cela nous vous demandons de lister dans le tableau ci-dessous comment se déroule votre journée de travail, à partir du moment où vous la démarrez, en précisant où vous êtes, ce que vous faites, et si vous avez des difficultés, quelles sont-elles.

Exemple de tableau rempli par une agent d'accueil :

Horaire	Lieu	Activité	Vécu			Difficultés (-) / Ressources (+)
			😊	😐	😞	
8H	Parking	Arrivée au travail			X	- Pas de place sur le parking pour se garer
8H15	Poste de travail	Prise de poste : allumer ordinateur, préparer le poste, lire les consignes laissées par la collègue la veille	X			+ Temps de préparation et de mise en route de sa journée
9H	Poste de travail	Accueil des usagers : demande carte identité	X			- s'énerve car je ne peux traiter leur demande sans prise de rendez-vous + je leur explique, ils repartent calmés
9H30	Poste de travail	Accueil : inscription d'un enfant à la cantine Réponse au téléphone pour : *un renseignement suite aux dégâts causés par les intempéries climatiques *connaître la date de la Kermesse *savoir les horaires de la bibliothèque *savoir si la mairie a adhéré à un dispositif de protection lors des départs en vacances	X			- le téléphone sonne pendant que j'ai la maman en face de moi pour enregistrer l'enfant à la cantine, je ne peux pas décrocher
10H	Tour des services	Distribution du courrier			X	- ce n'est pas mon travail, je remplace ma collègue absente, mais pendant ce temps il n'y a plus personne à l'accueil
...						

Conseils :

- Remplir « à la main » facilite souvent une tenue régulière et « juste »
- Limiter la saisie à 2 ou 3 journées maxi ou quelques demi-journées (4 à 6 maxi)
- Saisir au fur et à mesure du déroulement de la journée de travail, ou en fin de journée
- Lister le déroulement complet de la journée, sans préjuger de l'importance des tâches
- Ne pas utiliser la mise en évidence de l'activité réelle pour critiquer, reprocher, ou sanctionner l'agent
- Utiliser cet outil comme moyen d'alimenter un dialogue et non pas comme une finalité
- Un tableau spécifique peut être rempli pour des tâches plus ponctuelles qui n'ont pas pu être observées (ex : sur l'activité « établir son budget annuel » si celle-ci n'a lieu qu'une fois par an)

Exemple de guide de questionnement d'un encadrant, support à l'échange :

- Le déroulement de l'activité est-il représentatif de l'activité de l'agent ? (Même si chaque journée ne se ressemble pas)
- Le déroulement de l'activité de l'agent correspond-il à l'idée que j'en ai ou à ce qu'il a à faire ? si non, qu'est-ce qui diverge ? Cherchons ensemble à comprendre pourquoi ? Cela peut être :
 - o Sur les priorités de l'agent sur son activité : sont-elles les mêmes que celles que j'attends de lui ?
[Voir annexe 4 : urgent et important (priorité 1) ; urgent mais peu important (priorité 2) ; important mais pas urgent (priorité 3) ; peu important et peu urgent (priorité 4)]
 - o Sur les critères de qualité du travail : Sont-ils les mêmes que ceux que j'attends de l'agent ? qu'est-ce qui est un « travail bien fait » pour l'agent et pour moi ?
- Y-a-t-il des moments révélateurs de difficultés ? Lesquels ? Quelles hypothèses faisons-nous sur l'origine des difficultés, et de façon plus large, sur les facteurs qui peuvent influencer la façon de travailler de l'agent ? par ex. dans telle situation problème, qu'est-ce qui peut avoir une influence :
 - o Les conditions d'exécution du travail : environnement, organisation (temps, rythme, interruptions), contenu (complexité, responsabilité), matériel ou outil de travail, procédures (préparation amont, transmission des consignes), soutien social, politique RH... ?
 - o Les prescriptions : consignes, objectifs, soutien social prévu ?
 - o Les caractéristiques de l'agent : qualification, formation, expérience, ancienneté... ?
 - o Le rapport de l'agent à son travail : perception d'inutilité ou de manque de sens donné à la tâche ?
- Quelles sont les idées d'amélioration que nous avons pour traiter les difficultés sans altérer les ressources ? Pouvons-nous sonder d'autres collectivités pour savoir comment elles ont traité ce problème ?
Qui solliciter pour discuter sur ces améliorations souhaitées / adaptations, sur leur faisabilité, et pour s'assurer qu'elles ne déportent pas les problèmes vers d'autres situations ou d'autres acteurs ?
- Pouvons-nous tester ces améliorations et en faire l'évaluation avant de les rendre définitives ?

Annexe 3 :

Outil – Espaces De Discussion sur le Travail (EDDT)

Les EDDT, dans le cadre de l'évaluation de la charge de travail, peuvent être considérés comme des espaces collectifs qui permettent de **débattre de ce qui fait tension pour trouver des solutions**. Ils consistent en une discussion centrée sur l'expérience de travail et ses enjeux, les règles de métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes. Ils permettent de faire face aux contraintes changeantes d'un environnement sans cesse en mouvement (nouvelle règle, nouvelle prestation, etc.), et de confronter les objectifs stratégiques avec les réalités opérationnelles.

Ce qu'on y trouve :

- partager sa vision de ce qui fait qualité du travail
- partager ses expériences
- identifier et analyser les difficultés
- faire des propositions d'amélioration
- produire des solutions collectives
- l'autorisation de la controverse sur le travail
- opportunité d'aménager la charge
- explicitation des consignes

Il ne s'agit pas d'un(e) :

- recueil de plaintes
- espace de négociation
- lieu d'information descendante
- discussion sans objet ou sans règle
- règlement de comptes ou conflits interpersonnels
- groupe de parole
- lieu où l'on parle des absents
- transmission des prescriptions

Ce que ça implique pour la posture managériale :

- construire la confiance
- partir des préoccupations de l'équipe (pas des siennes)
- le manager ne connaît pas le travail réel de ses équipes
- le manager ne doit pas, seul, trouver des solutions
- les désaccords sont une opportunité de compréhension

Un dialogue n'est pas un monologue. Il doit être régulier (routine managériale) et porter sur le travail opérationnel

Quelques règles de mise en œuvre :

Pourquoi décider de mettre en place cet espace et qui va-t-il concerner ?



Etape 1
Périmètre
et
finalités

Etape 2
Etat des
lieux de
l'existant



Avant de créer un nouvel espace de discussion, savoir s'il en existe déjà, et l'améliorer plutôt que d'en rajouter

- *Comment se décompose votre journée de travail ?
- *Quelles sont les activités qui vous donnent le sentiment d'être insatisfait ? (détailler pour bien comprendre le problème)
- *Quelles sont les raisons possibles : activités non prévues, mal ou non consignées ?
- *De quoi auriez-vous besoin pour résoudre ce problème ? qu'est-ce qui dépend de votre niveau, du mien, de celui de la direction ?

Etape 3
Ingénierie



Penser des indicateurs de suivi en amont, afin de vérifier les effets de ces espaces sur le vécu des agents, sur la résolution des problèmes, et sur la qualité du travail final



Etape 4
Test et
diffusion

Préparer en amont : structuration, animation, contenu, logistique

Animer : partage des règles, respect du temps et des étapes, laisser la trace (relevé de décision)

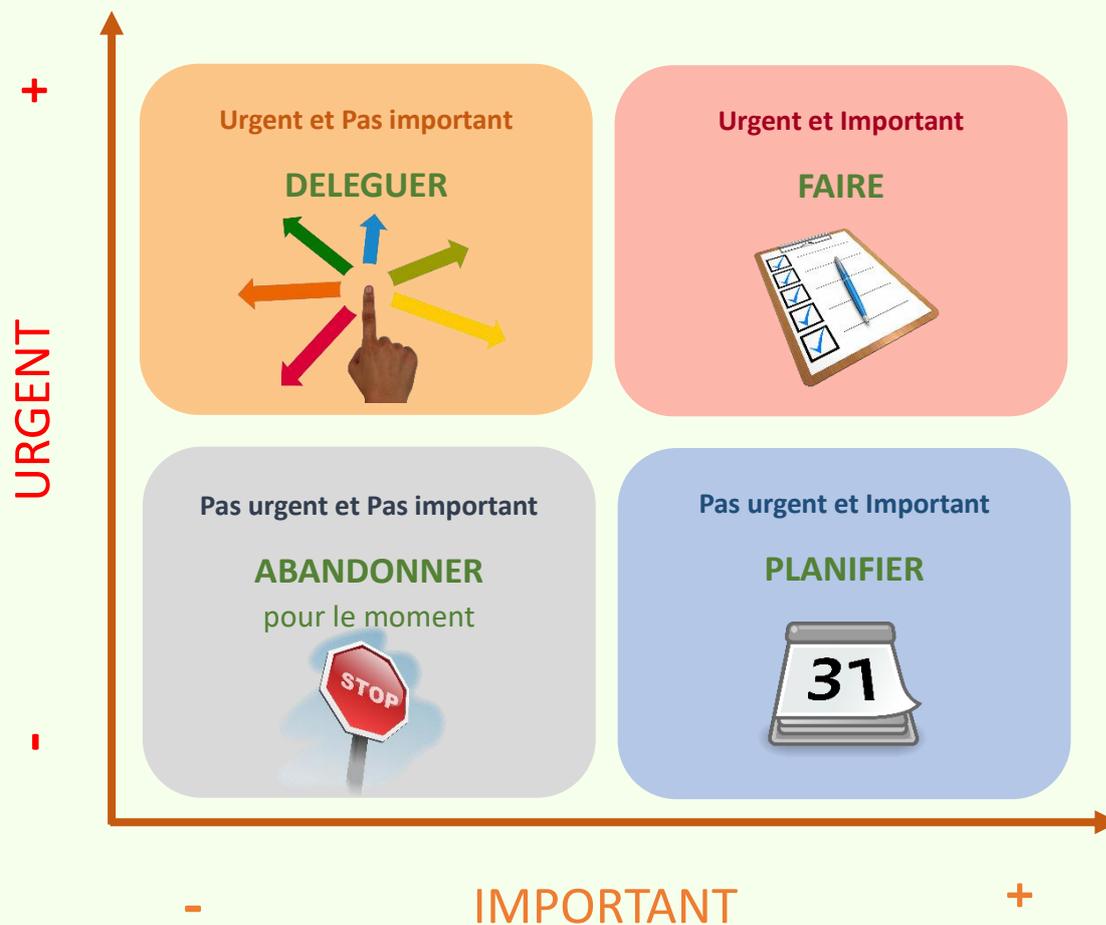
Assurer le suivi et faire retour des effets de la 22 discussion

Annexe 4 :

Outil – Matrice Eisenhower

Cet outil peut permettre, lorsqu'une multitude de tâches se présente à nous, de prioriser ces dernières, selon leur degré d'urgence et d'importance, et d'adopter le comportement adéquat.

Malgré sa simplicité de lecture, c'est une grille qui peut être difficile à remplir. Mais elle peut servir à dialoguer en collectif des critères d'urgence et d'importance des tâches à réaliser. Si des écarts dans les représentations des agents apparaissent, alors vous pourrez vous réjouir d'avoir pointé une opportunité d'améliorer la situation.



Annexe 5 :

Méthode Pomodoro

Cette méthode qui consiste en l'alternance de périodes de travail intensif et de courtes pauses, permet de mieux diriger l'attention sur la tâche à accomplir et d'augmenter son efficacité. Dans les activités dites « administratives » c'est une méthode efficace pour limiter la distractibilité et la dispersion dans le travail, qui sont deux facteurs de charge.

