



Comprendre la charge de travail

La charge de travail : définition

La notion de « charge de travail » est utilisée pour traduire des problèmes rencontrés dans le travail : « surcharge », « sous-charge » ou « variations de charge ». Représentants du personnel, travailleurs, managers, responsables d'entreprise, consultants et institutionnels en ont des représentations très diverses et parfois fort éloignées, ce qui ne facilite pas ni son évaluation, ni sa régulation. Pour donner une dimension opérationnelle à la charge de travail, la définition suivante peut être utilisée :

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 c'est donc rendre compatible les obligations et contraintes qui s'imposent à l'entreprise et les ressources dont elle dispose en moyens humains et opérationnels.

La charge de travail est en effet une question d'**équilibre** entre des attentes, des prescriptions, et des moyens dont disposent les travailleurs pour y répondre. Elle doit faire l'objet d'une régulation pour maintenir cet équilibre sans compromettre ni la santé des travailleurs ni la qualité du travail réalisé. Pour être efficace et pérenne, **la régulation s'organise à un niveau collectif.**

Contexte : la charge de travail aujourd'hui

La notion de charge de travail a d'abord été utilisée pour décrire la quantité de travail qu'un opérateur peut réaliser sans compromettre ni sa santé ni la qualité de sa production. C'est donc plutôt dans une logique d'optimisation qu'elle a été mobilisée. Elle permettait notamment d'analyser et d'identifier les limites des capacités physiques et de traitement de l'information des travailleurs. Cette approche « traditionnelle » de la charge de travail a donné lieu à des définitions et des modèles relativement simplistes qui ont dans un premier temps morcelé la notion en différentes facettes : charge cognitive, charge physique, charge mentale de travail (voir encadré), sans prise en compte des contextes de réalisation et des conséquences de la charge sur les individus et les collectifs.



Les différents types de charge souvent utilisés

Charge physique

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, la répétitivité et des niveaux d'efforts importants. Il existe des outils d'évaluation avec des valeurs de références pour l'évaluer (Méthode d'analyse de la charge physique de travail, INRS, ED 6161). La réglementation prévoit par ailleurs le poids maximum à ne pas dépasser lors du port de charge en fonction du sexe du salarié (articles R 4541-1 à 4541-9 du Code du travail).

Charge mentale

À l'origine notion utilisée pour décrire la « charge » importée de la sphère personnelle (travail domestique, tâches ménagères) dans la sphère professionnelle et qui vient s'ajouter à la charge de travail. Elle est parfois utilisée comme synonyme de charge psychique.

Charge psychique ou charge émotionnelle

Notion qui traduit l'impact des émotions et du ressenti des travailleurs sur la charge de travail : confrontation à des situations conflictuelles, à la mort, craintes sur l'avenir, anxiété.

Charge cognitive

Ensemble des activités cognitives (réflexion, calcul, traitement de l'information, opérations mentales) réalisées dans le cadre professionnel. Elle dépend de la complexité des tâches, de leurs conditions de réalisation et des compétences des personnes.

L'évolution des organisations et des contextes de travail a réactualisé l'usage de la notion avec la prise en considération d'une combinaison de facteurs : nature de l'activité, état de santé des personnes, relations collectives, contexte organisationnel, système de contraintes et de ressources, dimensions subjectives du travail, etc. L'approche ergonomique de la charge de travail a notamment permis de montrer l'importance de prendre en compte la distinction entre le travail prescrit et le travail réel, ainsi que les variabilités des contextes de travail et des caractéristiques des travailleurs (âge, état de fatigue). Pour réguler la charge de travail (cf. *fiche 4*), il est préférable de l'aborder de manière globale et de s'affranchir des distinctions entre charge mentale et charge physique qui se combinent dans l'activité professionnelle et qu'il est difficile de séparer.

La question de la « charge de travail » est souvent évoquée aujourd’hui, en raison :

Des évolutions du travail et notamment les transformations numériques

- **L’intensification du travail** : après une phase d’intensification importante, les contraintes se maintiennent sur un plateau haut depuis une dizaine d’années. Les enquêtes de la Dares¹ montre notamment que de manière générale, les travailleurs doivent souvent :
 - « Faire plus » dans le même temps ;
 - Combiner plusieurs activités ;
 - Travailler en interdépendances (clients ou collègues).
- **Les évolutions organisationnelles** : les organisations inspirées du Lean et le flux tendu éliminent les temps dits « improductifs » qui peuvent être des espaces de régulation de la charge. L’absence de stock dans les organisations en flux-tendu font par ailleurs disparaître une modalité de régulation des variations de charge (accroissement du stock en période de sous-charge et diminution en période de surcharge).
- **La fréquence des transformations organisationnelles** : 40% des salariés déclarent avoir vécu une transformation au cours des 12 derniers mois. Ces transformations peuvent fragiliser les repères et les modes de régulation de la charge collectifs et individuels acquis au fil du temps. Les réductions d’effectifs parfois associées peuvent impacter la charge de travail.
- **L’externalisation de fonctions d’organisation** autrefois dévolues aux managers ou aux « bureaux des méthodes », ainsi que l’éloignement des centres de décision accroissent les écarts entre les objectifs fixés et la réalité du terrain. Elle favorise aussi les incompréhensions entre les différents acteurs et niveaux hiérarchiques.
- **La valorisation et le développement de l’autonomie** : si l’autonomie est souvent appréciée par les travailleurs, elle devient délétère lorsqu’elle conduit à réduire voire effacer les « repères collectifs partagés », qui permettent aux travailleurs de prioriser et de réguler leur activité.
- **Les évolutions numériques et le développement du travail à distance ont pour conséquence** :
 - l’effacement des cadres traditionnels de l’exercice de l’activité (dans l’espace et dans le temps) ;
 - Le brouillage des frontières entre temps de travail et vie hors-travail ;
 - La diminution des temps de repos avec la possibilité d’être joignable en permanence ;
 - La charge induite par l’immédiateté des réponses attendue ou imposée ;
 - L’augmentation des risques d’isolement ;
 - Le sentiment de « flicage » lié à la traçabilité et au chiffrage de nombreuses données ;
 - La déconnexion entre les outils de reporting et l’activité réelle ;
 - La « surcharge informationnelle » avec un accès massif à différentes sources d’information et de communication (mails, serveurs, messageries instantanées...).

¹ Dares : Direction de l’animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère du travail

Des évolutions du cadre juridique

La notion de charge de travail fait son apparition dans le domaine juridique suite aux lois sur la réduction du temps de travail de 2000. La possibilité pour les entreprises de conclure des conventions de forfait permettant de s'affranchir de la durée légale du temps de travail pour décompter le temps de travail des cadres en jours a rendu nécessaire une évaluation de la charge de travail qui ne peut plus uniquement être abordée par la mesure du temps de travail. La loi du 8 août 2016 prévoit notamment que l'employeur doit « *régulièrement s'assurer que la charge de travail du salarié au forfait-jour est raisonnable et permet une bonne répartition dans le temps de son travail* ». Des décisions de jurisprudence, portant sur la nécessité d'évaluer la charge de travail dans le cadre de projet de réorganisation ou pour prévenir la survenue d'accidents de travail ont par ailleurs donné un poids juridique conséquent à la notion (cf. encadré).

→ L'ensemble de ces évolutions amène les entreprises à renforcer et repenser leurs méthodes d'évaluation et de régulation de la charge de travail.

Charge de travail

Quelles obligations pour l'employeur ?

✓ **Mesure du temps de travail**

La mesure des heures de travail réalisées est une obligation légale pour l'employeur :

- soit avec la mise en place d'horaires collectifs dans ce cas il y a une obligation d'affichage (article L 3171-1 du Code du travail) ;
- soit avec horaires individualisés (article D 3171-8 du Code du travail).

✓ **Garanties minimales - Mesures des temps de repos**

La durée légale du travail peut être dépassée dans le cadre de la réglementation sur les heures supplémentaires. Il existe toutefois des durées maximales au-delà desquelles aucun travail ne peut être demandé. Ces durées maximales de travail s'imposent également au salarié qui cumule plusieurs emplois.

Temps de travail Durées max. quotidienne (art 3121-18 et suivants du Code du travail)	Durée max. hebdomadaire (art 3121-20 et suivants du Code du travail)	Pause quotidienne (art 3121-16 et suivants du Code du travail)	Amplitude horaire d'une journée de travail
<i>sauf dérogation</i> <u>10 heures</u>	<u>48h</u> sur une même semaine <u>44h</u> sur 12 semaines consécutives	<u>20 min</u> après 6h de travail sans interruption	<u>13 heures</u>

.../...

Charge de travail

Quelles obligations pour l'employeur ? (suite)

✓ Évaluation de la charge (responsabilité de l'employeur)

De manière générale, l'employeur est tenu par la loi de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés (article L. 4121-1 du Code du travail).

✓ Cas particulier des conventions de forfait en jour

Les règles relatives à la durée légale et aux durées quotidienne et hebdomadaire maximales de travail ne s'appliquent pas aux salariés en forfait en jours.

Les dispositions relatives aux heures supplémentaires ne s'appliquent pas non plus dans la mesure où elles supposent l'application de la durée légale.

Les salariés au forfait en jours bénéficient en revanche des dispositions du code du travail relatives au repos quotidien et hebdomadaire.

Par ailleurs, les conventions individuelles de forfait en jour doivent prévoir (article L. 3121-64 du Code du travail) :

1. Les modalités selon lesquelles l'employeur assure l'évaluation et le suivi régulier de la charge de travail du salarié.
2. Les modalités selon lesquelles l'employeur et le salarié communiquent périodiquement sur la charge de travail du salarié, sur l'articulation entre son activité professionnelle et sa vie personnelle [...].
3. Les modalités selon lesquelles le salarié peut exercer son droit à la déconnexion.

.....

✓ Jurisprudence sur la charge de travail

Plusieurs décisions ont précisé les obligations de l'employeur :

- La surcharge de travail conduisant à l'altération de la santé d'un salarié constitue un manquement de l'employeur à son obligation de sécurité ;
- L'employeur a l'obligation d'analyser et de présenter les transferts de charge de travail susceptibles d'être induits par une réorganisation impliquant des suppressions de postes ;
- La validité des conventions de forfait-jour suppose l'existence de dispositions de nature à garantir que l'amplitude et la charge de travail restent raisonnables et assurent une bonne répartition dans le temps.