

Analyser la charge de travail



La charge de travail peut être déclinée en 3 composantes distinctes. L'intérêt de cette distinction est de pouvoir identifier les facteurs de charge, les ressources mobilisables et les actions qu'il faut mettre en œuvre pour la réguler. Il s'agit d'une approche globale de la charge de travail qui s'affranchit des distinctions entre charge mentale et charge physique qui se combinent dans l'activité professionnelle et qu'il est difficile de séparer. Ces 3 composantes peuvent être utilisées pour analyser la charge de travail d'un collectif, d'un métier ou d'une fonction en partant de l'analyse des activités (*cf. exemple p.6*).

La charge prescrite

On distingue d'abord la charge prescrite, qui correspond à ce qu'on demande à un travailleur de faire, que ce soit de manière formelle ou informelle. On va retrouver dans cette dimension les objectifs fixés, les attentes exprimées, les consignes à respecter sur les procédures, les prescriptions managériales, les outils et moyens mis à disposition. Il s'agit, de manière générale, de tout ce qu'il est « prévu » de réaliser.

Avant même d'analyser la manière dont est réalisée l'activité, il faut s'interroger sur la faisabilité de ce qui est prescrit :

- Les objectifs sont-ils réalistes au regard du temps, des moyens et des compétences des travailleurs ?
- Les prescriptions / attentes sont-elles claires ?

Dans certains cas, on observe un déséquilibre de la charge de travail prescrite, avec des objectifs fixés et des attentes qui ne sont pas compatibles avec les ressources disponibles (effectif pas assez important, impossibilité de faire ce qui est demandé dans le temps imparti), même si tout se passe comme prévu et que les activités sont réalisées conformément aux modalités attendues (ce qui n'est jamais le cas, voir **la charge réelle** ci-dessous). Il s'agit d'un premier niveau d'analyse de la charge sur lequel il est possible d'agir en adaptant les objectifs aux ressources réellement disponibles.

La charge réelle

Dans toutes les situations de travail, les travailleurs doivent adapter leur manière de faire ce qui est prescrit. Ils font face à des imprévus (pannes, dysfonctionnements, problèmes d'approvisionnement) et mettent en œuvre des régulations (aide de collègues qui en ont besoin, réalisation d'autres tâches pour pallier des absences, adaptation des procédures pour atteindre un niveau de qualité satisfaisant ou pour préserver leur santé). L'intérêt et la richesse du travail résident dans cette capacité des travailleurs à faire des compromis entre

les ressources disponibles, les attentes des clients et des commanditaires, leur santé et leurs représentations de ce qu'est un travail de qualité. Les travailleurs peuvent aussi faire évoluer leur façon de travailler en fonction de contraintes issues de leur vie personnelle ou de leur état de santé dégradé.

La charge réelle peut devenir problématique dans la mesure où les adaptations et régulations nécessaires deviennent si importantes que le travail est très éloigné de ce qui est pensé par les prescripteurs (directions et managers), et prend beaucoup plus de temps ou d'énergie qu'anticipé. Cette situation conduit aussi à des malentendus ou des incompréhensions sur la charge de travail, les prescripteurs ne comprenant pas pourquoi les travailleurs manifestent une surcharge alors que les objectifs leur paraissent raisonnablement atteignables. Les travailleurs peuvent déplorer une méconnaissance des réalités du terrain et une non prise en compte des moyens dont ils ont besoin pour faire ce qui est demandé.

La charge réelle est souvent au cœur des déséquilibres de la charge. Il faut dans un premier temps se donner les moyens de rendre visible l'activité réelle en favorisant l'expression des collaborateurs et en analysant les situations de travail (*voir exemple page 6*). Pour réguler la charge réelle il est nécessaire :

- d'une part de mettre à disposition les ressources et les moyens adaptés à conditions réelles d'exercice du travail ;
- d'autre part d'élaborer des repères collectifs, partagés et reconnus par la direction et le management pour que ces régulations et adaptations soient possibles sans être trop coûteuses pour les travailleurs. Quel est le niveau de qualité attendu ? Quelles sont les priorités ? Quelles sont les marges de manœuvre des collaborateurs et des managers pour reporter, réorienter certaines activités ? Comment adapter les procédures en cas de sous-effectif ?

La charge vécue

Une troisième dimension de la charge vient s'ajouter aux deux précédentes, il s'agit de la charge « vécue » ou « ressentie ». En effet, il faut prendre en compte le sens que les travailleurs donnent à leur travail, les émotions qu'ils ressentent, qui vont se combiner avec les charges prescrites et réelles. Lorsqu'un travailleur réalise une tâche qui ne présente pour lui aucun intérêt et qu'il n'en voit pas l'utilité, le sentiment de surcharge de travail peut être très fort quand bien même il aurait le temps et les moyens de la réaliser. À l'inverse, une passion pour le métier et un engagement très fort au regard de l'utilité du travail (dans les métiers du soin par exemple) peut conduire à un fort investissement et une indifférence à la charge de travail et au temps passé à travailler. Cette situation peut provoquer de l'épuisement et avoir des répercussions sur la santé. Enfin le sentiment d'avoir moins de charge de travail que les autres peut aussi créer un sentiment d'inéquité qui peut favoriser les plaintes relatives à la charge de travail.

Charge prescrite	Charge réelle	Charge vécue
<ul style="list-style-type: none"> - Ce qu'on me demande de faire. - Objectifs, prescriptions, outils et moyens mis à disposition. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ce que je fais réellement. - Ajustements, régulations, tâches non prévues, soutien collègues, outils et moyens mobilisés, travail non fait. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ce que je ressens. - Sens du travail.

Les 3 dimensions de la charge de travail

Comment analyser les 3 dimensions de la charge ?

Comment analyser la charge prescrite ?

Pour analyser la charge prescrite il faut s'intéresser aux fiches de postes, aux objectifs prévus lors des entretiens annuels, aux documents précisant les règles et procédures à respecter. Il existe également des prescriptions informelles ou implicites qu'il est plus difficile d'appréhender mais qu'il est important de pouvoir mettre en évidence en interrogeant les collaborateurs et les managers.

Comment analyser la charge réelle ?

Pour analyser la charge réelle il faut rendre visible l'activité des collaborateurs en favorisant leur expression dans des espaces de discussion sur le travail et/ou en utilisant des outils de mise en visibilité de l'activité : chroniques de l'activité, analyse des situations de travail (cf. ci-dessous) et le diagnostic photo (cf. rubrique « ressources »).

- la chronique d'activité

Il s'agit de rendre visible l'ensemble des tâches réalisées pendant un temps donné (une journée, une semaine, voire plus si cela présente un intérêt et se justifie par la nature des activités). Par exemple, un ou des travailleur(s) peu(ven)t répertorier et noter toutes les tâches qu'il(s) réalise(nt) pendant une période de temps, en indiquant le temps passé pour chacune d'elles. Cette chronique peut ensuite être mise en discussion avec des collègues et/ou managers pour identifier les facteurs de charge, ainsi que les ressources à mobiliser et solutions à mettre en œuvre pour garantir un bon équilibre de la charge de travail. Cette méthode permet notamment de mettre en évidence les écarts entre l'activité prescrite et la réalité du travail. Elle permet également de mieux partager ce qui fait charge et favorise les échanges sur la charge entre les différents acteurs concernés : travailleurs, managers, prescripteurs, financeurs...

- l'analyse de l'activité

L'analyse de l'activité peut être réalisée en complément de la chronique d'activité. Il s'agit d'analyser une activité en prenant en compte l'ensemble de ses déterminants présentés dans la figure ci-dessous :



Comment analyser la charge vécue ?

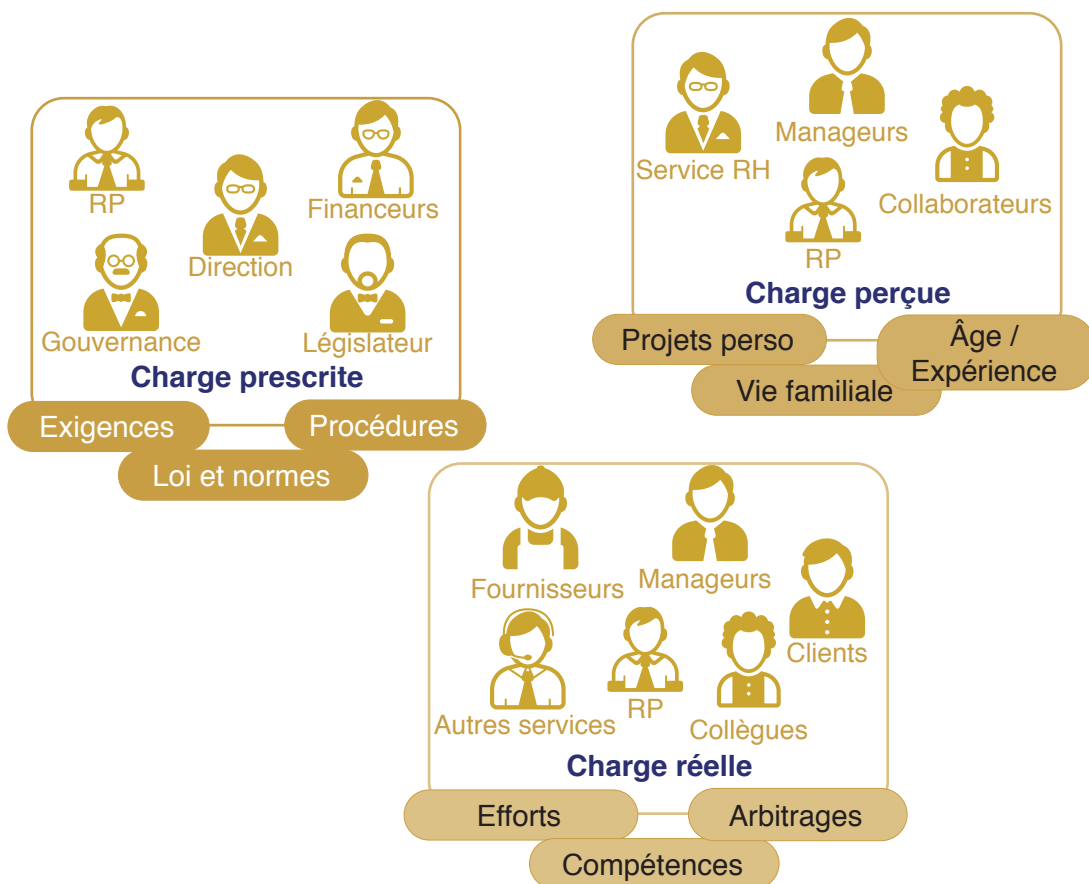
Comme pour la charge réelle, la charge de travail vécue peut s'appréhender en favorisant l'expression des collaborateurs, mais aussi en utilisant des outils spécifiques comme des questionnaires.

La charge de travail concerne tous les acteurs

Cette distinction en 3 dimensions de la charge met en évidence que sa régulation concerne une multitude d'acteurs et pas seulement le duo manager/collaborateur.

La charge prescrite suppose d'impliquer les prescripteurs (directions, financeurs, commanditaires, donneurs d'ordre quand il y a sous-traitance, gouvernance des entreprises). La charge de travail réelle doit se discuter collectivement entre managers, collaborateurs, mais aussi avec les clients ou bénéficiaires et éventuellement les fournisseurs. La charge ressentie peut être abordée avec les collaborateurs et les managers, mais aussi avec le service des ressources humaines. Les représentants du personnel ont un rôle à jouer pour faire part des remontées issues du terrain et discuter des objectifs et des moyens mis à disposition des travailleurs.

Pour réguler la charge de travail, il faut pouvoir prendre en compte ces 3 dimensions et confronter les points de vue des différents acteurs qui n'auront pas forcément la même approche de la charge de travail, ni les mêmes contraintes et moyens d'action.



Les 3 dimensions de la charge de travail : des univers et des acteurs différents

Exemple de l'analyse de la charge de travail pour une activité :

Activité	Charge prescrite	Charge réelle	Charge vécue	Exemples d'indicateurs d'activité réelle	Ressources	Moyens de régulation à mettre en œuvre et acteurs concernés
Gérer la réception des colis	Ouvrir la porte au livreur	Le livreur se perd dans les locaux qui ne sont pas adaptés, il faut aller le chercher, ou alors il ne veut pas entrer dans les locaux par manque de temps.	Impression de passer beaucoup de temps inutilement sur cette activité.	(y compris pour les colis de l'autre direction). Nombre de passages livreurs par semaine (indication du nombre de fois où c'est l'assistant de direction qui fait le déplacement).	Aide des autres collègues qui prennent en charge l'activité quand on est débordés.	Améliorer la signalisation dans les bâtiments pour faciliter l'accès à notre bureau. <i>(Service Gestion du site et du matériel)</i> Favoriser les commandes groupées quand la livraison n'est pas urgente. <i>(Management des équipes de production)</i>
	Réceptionner les colis	Quand il y a des erreurs, il faut faire les réclamations à l'expéditeur.	Mécontentement des collègues quand ils ne reçoivent pas le colis attendu .	Nombre de réclamations effectuées par semaine.	Livraisons groupées quand commande unique.	Mettre en place de grands casiers pour tout le monde. <i>(Service Gestion du site et du matériel)</i> Organiser des rotations dans la prise en charge des colis (1 personne par jour par exemple) pour éviter les interruptions tous les jours. <i>(management services de la direction)</i>
	Signer le bordereau	Tous les collègues n'ont pas de casier, il faut se déplacer pour livrer les colis.	Interruptions fréquentes qui nuisent à la concentration.	Nombre de colis non distribués (déplacements inutiles).	Collègues qui remplissent leur agenda partagé, ce qui permet de voir s'ils sont présents ou non avant de se déplacer.	Remplacer les absents dans les autres services pour éviter les reports de charge. <i>(DRH + direction)</i> Rappeler aux collègues que c'est à eux de venir chercher les colis attendus. <i>(Management de la production)</i>
	Répartir les colis et le courrier dans les casiers	S'ils sont absents il faut les ramener dans notre bureau en attendant leur retour. Prise en charge des colis destinés aux autres services (la personne qui est censée le faire est en mi-temps thérapeutique).		Exemple de mails des collègues qui nous demandent de leur apporter un colis. Exemples de mails reçus de collègues mécontents.		Échanger avec les prestataires de livraison pour s'assurer que les livreurs se déplacent jusqu'à notre bureau. <i>(management services de la direction)</i>