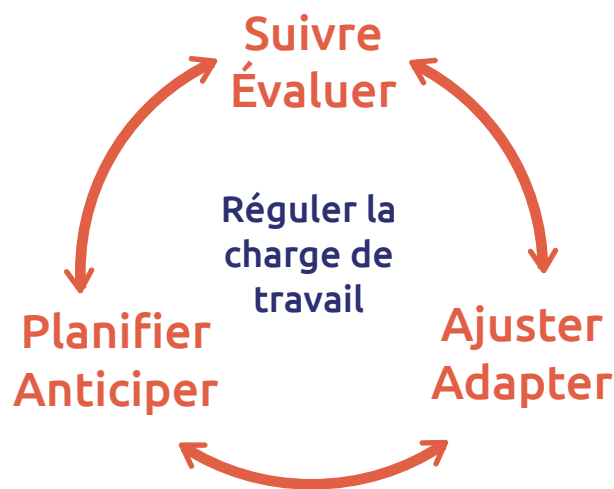


# Réguler la charge de travail

La régulation de la charge de travail est un processus continu qui doit s'inscrire dans les pratiques managériales et le pilotage de l'activité. L'évaluation de la charge de travail individuelle à un temps T peut être une étape nécessaire mais elle n'est pas suffisante. L'évolution des activités et des contextes de travail nécessite de mettre en place des processus pérennes de régulation de la charge intégrés dans les pratiques et associant les acteurs mentionnés dans la fiche 3 « Analyser la charge de travail ». La régulation est complémentaire des autres mesures de prévention qui peuvent figurer dans le Document unique d'évaluation et de prévention des risques.

On distingue 3 niveaux d'action pour agir sur la charge de travail.



## Suivre / 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. On peut les répartir en 3 catégories :

- **Le suivi de l'activité** avec l'élaboration d'indicateurs d'activité collectivement partagés. Ces indicateurs sont différents des indicateurs de suivi d'activité définis par les prescripteurs. Ils doivent permettre de rendre compte de ce que font réellement les travailleurs et traduire un niveau de charge de travail. Pour être pertinents, ils doivent être discutés et peuvent être expérimentés.

• **Les dispositifs de mise en visibilité du travail réel et notamment :**

- Le soutien à l'expression des travailleurs : mise en place d'échanges réguliers formels (entretiens semestriels, entretiens d'évaluation, espaces de discussion sur le travail) ou informels (échanges entre pairs ou avec les managers).
- La possibilité de faire remonter les imprévus pour expliquer les retards ou montrer l'écart avec les objectifs prescrits.
- L'usage de l'analyse des situations de travail, du diagnostic photo, de chroniques de l'activité (cf encadré fiche 3 « Analyser la charge de travail » et rubrique « Ressources » du kit) pour pouvoir partager et discuter ce qui fait charge.

↳ **Pour chaque activité de travail, il est possible de distinguer ce qui relève de la charge prescrite, de la charge réelle et de la charge vécue (cf. fiche 3). Cette distinction facilitera l'identification des actions de régulation à conduire.**

↳ **Exemple sur une activité :** gérer les dossiers des collègues lorsqu'ils sont absents (congés, maladie...) dans le secteur de la finance.

Activité	Charge prescrite	Charge réelle	Charge vécue
Gérer les dossiers des collègues lorsqu'ils sont absents (congés, maladie...)	<p>Pas de règles formalisées sur les attentes : quel niveau de qualité ? quels éléments des dossiers doivent être pris en charge en priorité ?</p> <p>Désignation libre du collègue qui prendra en charge les dossiers.</p>	<p>La spécialisation par segments de clients rend les travailleurs moins polyvalents et donc moins compétents pour gérer les dossiers des collègues, ça prend plus de temps.</p> <p>Le coût d'entrée dans les dossiers est important (perte d'efficacité si manque de temps de coordination en amont avec son collègue).</p>	<p>Stress créer par la charge supplémentaire : devoir gérer ses propres dossiers + ceux de son collègue absent .</p> <p>Frustration de ne pas pouvoir gérer les dossiers correctement.</p> <p>Les décisions prises ont des impacts importants sur plusieurs mois : peur de mettre les collègues en difficulté à leur retour.</p> <p>Sentiment que cette charge n'est pas équitablement répartie.</p>

- **Les modalités de suivi des temps de travail et de repos :** c'est une obligation de l'employeur. Il est nécessaire de partager les règles relatives au temps de travail et d'avoir des dispositifs qui permettent de connaître le volume horaire de travail des collaborateurs. C'est un premier indice de charge de travail, insuffisant mais nécessaire pour pouvoir faire de la régulation. Dans le cas des travailleurs au forfait-jour, si la mesure du temps de travail n'est pas obligatoire, il faut cependant s'assurer qu'ils bénéficient des garanties minimales en matière de temps de repos.



Il faut pouvoir distinguer la **charge de travail conjoncturelle** (sur une période courte : pics d'activité sur plusieurs jours ou une ou plusieurs semaines), de la **charge structurelle** (sur des périodes longues : plusieurs mois). Parfois la charge de travail sur une année ne présente pas de problème particulier mais les pics d'activités sur des périodes courtes (événement, commande importante, absences nombreuses) peuvent conduire à des situations de surcharge importante. Il faut être en mesure de pouvoir les repérer pour mettre en place des mesures d'adaptation (*voir ci-dessous*).

## Adapter / ajuster

Il s'agit de tous les dispositifs permettant d'ajuster, corriger, prioriser, reporter, adapter la charge de travail pour trouver un équilibre entre les exigences des organisations et la santé des travailleurs.

- **Revoir / adapter les objectifs :**

Pour les rendre réalistes au regard des conditions de réalisation du travail. Les travailleurs sont souvent contraints de faire ses adaptations seuls, ce qui peut les mettre dans des situations difficiles (insatisfactions clients/collègues/manager, sentiment d'un travail « bâclé »). L'adaptation des objectifs doit pouvoir se faire dans un cadre serein et en accord avec les parties concernées.

- **Savoir prioriser / arbitrer / réorienter :**

Pour adapter les objectifs, il faut être capable de donner des priorités et arbitrer entre différentes activités ou projets s'il n'est pas possible de tout faire dans le temps imparti. Là encore, ces arbitrages doivent pouvoir être faits de manière concertée et non isolément par chaque travailleur.

- **Partager des repères collectifs sur le niveau de qualité et les priorités :**

Pour éviter des situations où chacun fait seul ses propres arbitrages, il est essentiel de partager des repères collectifs sur ce qui est prioritaire ou non. Ces repères permettront à chacun de se sentir en sécurité dans les choix et les arbitrages qu'il peut faire et faciliteront la régulation de la charge.

- **Répondre aux situations d'urgence – prévoir un mode dégradé :**

Il est possible d'anticiper les pics d'activité et de mettre en œuvre un mode de fonctionnement spécifique en cas d'augmentation soudaine de l'activité, de pics d'absence ou de transformation soudaine des conditions de travail. Cette réponse peut être localisée pour un service ou pensée de manière plus globale par des Plans de continuité des affaires ou de l'activité (PCA).

- **Adapter les outils et le matériel :**

Parfois, les problèmes de charge sont dus en partie à un matériel et des outils inadaptés. Il faut être en mesure de recueillir les besoins des travailleurs et de leur mettre à disposition les moyens matériels dont ils ont besoin.

- **Adapter/revoir les procédures :**

Dans le même ordre d'idée, les procédures peuvent être trop lourdes ou non adaptées aux situations de travail qui peuvent évoluer. La souplesse et la prise en compte des conditions réelles de l'activité dans la définition et la mise en œuvre des procédures sont des facteurs de régulation de la charge.

- **Outiller et soutenir les managers :**

Les managers sont au cœur de la régulation de la charge de travail. Il faut cependant qu'ils disposent des moyens pour le faire : temps consacré aux échanges avec les collaborateurs et échange de pratiques avec d'autres managers, guides d'entretien, capacité à dégager des marges de manœuvre.

- **Favoriser la reconnaissance :**

Enfin, il est important de favoriser la reconnaissance (cf. [10 Questions sur la reconnaissance au travail](#)). Il faut éviter de mettre en place des systèmes de contrôle de l'atteinte des objectifs sans les accompagner de dispositifs de valorisation du travail effectué. La reconnaissance n'est pas que matérielle et c'est parfois le manque de partage d'un sens collectif aux travaux menés et la non-reconnaissance de l'engagement qui conduit les travailleurs à ressentir un déséquilibre entre leur investissement et les retours qu'ils obtiennent.

## Anticiper / planifier

Il s'agit de tout ce qui permet de prévoir et d'anticiper la charge de travail (dans la mesure du possible, cette possibilité variant fortement en fonction des métiers et activités).

Les ajustements conjoncturels ou ponctuels mis en place doivent pouvoir s'intégrer dans la planification et l'anticipation de l'activité pour garantir une régulation pérenne et efficace de la charge.

### **Voici quelques actions qui peuvent être mobilisées :**

- **Calibrer les projets / activités / objectifs en fonction d'une estimation des temps passés**

Selon les contextes (secteur d'activité, taille de l'entreprise), il n'est pas toujours possible de prévoir précisément le temps nécessaire à la réalisation des activités. Dans ce cas, une estimation pourra être faite en amont et servir de base pour ajuster les moyens au fil de l'évolution des projets / activités.

- **Recenser et adapter les moyens mis à disposition pour remplir les objectifs : outils et procédures**

Il est important de prendre en compte les moyens dont disposent les travailleurs pour réaliser leurs objectifs. Des indications sur les moyens peuvent être pris en compte dès la fixation des objectifs lors de l'entretien annuel par exemple. À côté de chaque objectif, il peut être intéressant de formaliser les outils à utiliser, les processus à respecter, les moyens humains à mobiliser (dans les autres services par exemple).

- **Prévoir une répartition collective (par équipe) de la charge en plus de la répartition individuelle**  
 La charge de travail est majoritairement planifiée et régulée au niveau individuel. Dans les petits collectifs, la charge peut être appréhendée d'un point de vue collectif, ce qui permet ensuite d'adapter la charge de chacun en fonction des ressources disponibles et de mieux répartir la charge dans le temps et entre les personnes, notamment en cas d'absences imprévues.
- **Estimer les impacts sur la charge des projets de transformation**  
 Il n'est jamais facile d'anticiper l'impact d'une évolution sur la charge de travail. Néanmoins, il est possible de l'estimer en expérimentant ou en simulant dans un premier temps les nouvelles façons de travailler pour voir comment se transforme l'activité réelle et anticiper les éventuelles difficultés ou ressources qui peuvent apparaître dans ce nouveau cadre de travail (cf. [\*kit Simulation des situations de travail\*](#) et [\*kit Méthode de l'évaluation embarquée : pour co-construire le changement avec les salariés\*](#)).
- **Prendre en compte les temps non travaillés dans la planification** (congés, temps partiels, maladie) :  
 Les temps non travaillés et prévisibles sont parfois mal pris en compte dans la planification de la charge. Il faut prendre en compte les temps de congés, les quotités de travail (temps partiels, délégations syndicales) et les absences prévues ou imprévues. Par exemple, on sait qu'un salarié s'absente en moyenne 18 jours pour raison de santé. Même s'il existe de grandes disparités, c'est un élément qui peut être pris en compte dès la fixation des objectifs, particulièrement au niveau collectif et en analysant comment se répartissent dans le passé les absences.
- **Intégrer les temps de régulation :**  
 Toute activité nécessite des temps de régulation (résolution des pannes et des imprévus, temps de coordination avec d'autres collègues, formation à de nouveaux outils, interactions avec des clients ou fournisseurs, formation d'un nouvel embauché) qui doivent être pris en compte dans la planification.
- **Prévoir des temps « improductifs » :**  
 Certaines modalités organisationnelles prévoient d'« éliminer les temps improductifs ». Si ces termes peuvent recouvrir des situations très différentes, les temps qui ne font pas l'objet d'une activité prescrite peuvent donner l'impression de perdre en productivité (pauses, discussions entre collègues, prise de recul sur l'activité...). Ils sont cependant souvent utilisés pour réguler les problèmes rencontrés dans l'activité et indirectement la charge de travail. Vouloir les supprimer complètement peut avoir un effet contre-productif.
- **Laisser des marges de manœuvre :**  
 Il est primordial que chaque travailleur dispose de marges de manœuvre pour adapter son activité aux contraintes rencontrées. Elles peuvent prendre différentes formes : adapter les procédures, reporter des tâches, modifier les objectifs, confier et déléguer des activités à d'autres personnes... Un excès de prescription conduit souvent à un décalage avec l'activité réelle, et les travailleurs sont alors obligés de réguler leur activité eux-mêmes en cas de surcharge, sans connaître l'autonomie dont ils disposent et sans pouvoir en discuter avec leurs collègues et le management.

- **Intégrer les temps de gestion administrative :**  
Certaines activités peuvent comporter une part de tâches « administratives », complémentaires au cœur de l'activité : gestion et validation de dossiers, reporting, remboursement de frais, contrôle qualité. Il ne faut pas les négliger et prendre en compte le temps réellement passés pour les réaliser.
- **Identifier les « situations facteurs de charge » récurrentes et leur associer des solutions :**  
Il existe parfois des événements ou des périodes qui se renouvellent chaque année et qui conduisent à un pic important de charge de travail. Il est essentiel de pouvoir anticiper ces pics et prévoir l'adaptation des ressources qui permettront de réguler la charge pendant cette période, pour ne pas exposer de manière chronique les travailleurs concernés à une surcharge de travail, au prétexte que celle-ci diminuera mécaniquement une fois les événements passés.
- **Prévoir un fonctionnement en mode dégradé :**  
Plusieurs événements peuvent conduire à réaliser l'activité avec des moyens réduits (sous-effectif lié à des absences imprévues, difficultés d'accès aux outils, problèmes d'approvisionnement...). Dans ces conditions, il est utile d'avoir anticipé un fonctionnement « dégradé » ou « adapté » afin de pouvoir rapidement assurer l'essentiel de l'activité. Ce mode de fonctionnement suppose d'avoir identifié les priorités et d'être en mesure de faire évoluer rapidement les façons de travailler (processus, mode de relations clients ou bénéficiaires).
- **Prévoir les règles d'usage des outils numériques (« droit à la déconnexion ») :**  
L'usage des outils de communication et de partage d'informations peut devenir un facteur de charge s'il n'est pas encadré par des règles connues et partagées de tous. Un document formalisant les modalités relatives à l'usage des mails et des messageries instantanées, à l'opportunité du recours à la visioconférence, aux plages de « joignabilité », aux délais de réponses attendus ou encore à l'usage du téléphone est souvent indispensable. C'est d'ailleurs une obligation pour les entreprises de plus de 50 salariés.
- **Prendre en compte l'appétence / les souhaits des collaborateurs :**  
Dans la mesure du possible, il faut tenir compte des souhaits des collaborateurs dans la répartition de la charge. Des échanges réguliers avec le management permettent de connaître les préférences et l'appétence des collaborateurs pour conduire différentes activités. Cette prise en compte renforcera le sentiment d'équité dans la répartition de la charge et favorisera le sentiment de reconnaissance des travailleurs.
- **Veiller à faire correspondre les objectifs fixés avec les compétences :**  
La nature des activités ainsi que leurs modalités de réalisation (processus, outils utilisés) évoluent dans le temps. Les compétences mobilisées doivent également évoluer par la formation ou encore le partage de pratiques et d'expériences. Pour maintenir une charge de travail raisonnable il faut veiller à ce que les travailleurs disposent des compétences nécessaires pour réaliser le travail demandé.

- **Prévenir les sentiments d'inéquité :**

Les modalités de répartition de la charge de travail au sein des équipes doivent être connues, partagées, et discutées au sein des collectifs pour être considérées comme justes. Une répartition opaque ou mal comprise peut donner le sentiment qu'elle n'est pas répartie de manière équitable, et créer des tensions dans les collectifs.

- **Prendre en compte les contraintes externes (temps de trajet, contraintes familiales) :**

La charge de travail peut être impactée par les situations individuelles (proche aidant, maladie chronique et évolutive, garde d'enfants, difficulté financière, éloignement du domicile...). Même si ces situations ne sont pas directement liées à la sphère professionnelle, il est possible de les prendre en compte dans la répartition de la charge en prévoyant des adaptations ponctuelles ou permanentes pour les personnes qui y sont confrontées. Il faut cependant être attentif à ce que les facilités accordées soient partagées et considérées comme légitimes par tous, par une mise en discussion collective, sinon il y a un risque qu'elles apparaissent comme des aménagements injustifiés.

### Rôle des managers

Parmi les différentes missions qui incombent au manager, les activités de régulation concernent toutes les actions qui favorisent la réalisation du travail dans des conditions satisfaisantes, et permettent de concilier les objectifs de production et la santé des salariés. Dans un contexte de marges de manœuvre restreintes, où les activités gestionnaires prennent souvent le pas sur les activités de régulation, et où le manager lui-même n'est pas toujours suffisamment formé et outillé, l'évaluation et la régulation de la charge de travail - la sienne comme celle de ses équipes - s'effectuent souvent au coup par coup et pour répondre à des situations d'urgence.

Si l'action du manager constitue un levier essentiel dans les actions de régulation de la charge, il faut également que l'organisation globale de l'entreprise lui apporte le soutien nécessaire et lui permette d'exercer ses activités en proximité de la réalité du travail de ses équipes. Cela passe par une connaissance partagée entre le manager et son équipe du contenu et des contraintes inhérentes à l'activité, des facteurs qui créent de la surcharge mais aussi des ressources disponibles pour la réguler. Pour le manager, suivre et réguler la charge de travail suppose, au-delà de la mise en place d'indicateurs, de travailler de façon collective sur la mise en visibilité, l'objectivation et la prise en compte de toutes les composantes du travail, tel qu'il se réalise concrètement.

Pour ce faire, la mise en place d'espaces de discussion sur le travail où les professionnels peuvent échanger sur les déterminants de la charge de travail et proposer les modalités de coopération à mettre en place, peut constituer un dispositif efficace pour entretenir une dynamique collective sur ce sujet.

**L'enjeu pour le manager est de construire avec ses équipes un dispositif qui permette d'assurer collectivement la régulation de la charge de travail et d'intégrer ces modalités de travail de façon continue dans ses pratiques managériales.**

### Le travail à distance

Le travail, lorsqu'il s'exerce à distance, prend un caractère invisible : l'activité réellement menée par les personnes en télétravail et leur vécu en temps réel ne sont plus observables directement par leur manager et leurs collègues.

Il est donc primordial de se doter des moyens de régulation et de partage des attentes de chacun. Par rapport aux situations en présentiel, ces modes de régulation vont devoir s'organiser différemment et ne doivent pas être sous-évalués. Ils s'accroissent en distanciel car les besoins sont plus importants. Ils reposent moins sur les échanges informels possibles avec le travail sur site et doivent donc être réfléchis et planifiés.

Dans les équipes travaillant à distance, managers compris, l'expérience a pu montrer une confusion entre « répondre aux sollicitations en temps utile et conformément à la qualité attendue » et « être disponible en permanence ». L'invisibilité de l'activité tend à masquer le fait que la personne est déjà en cours de production lorsque de nouvelles sollicitations lui parviennent. Pour certains managers, son absence de réponse immédiate peut laisser penser à un défaut de présence, d'engagement dans son activité puisqu'il n'est pas possible de constater visuellement que l'individu est bien à l'œuvre. Par ailleurs, le groupe joue habituellement un rôle de régulation collective, même implicite, de l'exécution de l'activité : il génère le rythme de l'équipe, les pauses synchrones ou non...

On peut alors passer d'une situation simple en présentiel :

« Michel n'est pas là ? - Non, il est parti vapoter avec Linda, il font une pause. - Ok, tu lui dis de passer me voir après, j'ai une urgence »

à une situation en distanciel plus ambiguë :

- « Michel n'a pas répondu à mon mail/mon appel pour cette urgence... que peut-il bien faire ? Lui est-il arrivé quelque chose ? »

Il est donc nécessaire de clarifier les modalités de coordination, le niveau d'urgence, les délais de réponse et le résultat attendu afin de limiter les risques d'hyperconnexion (et autres dérives d'hypersurveillance...).

Enfin, l'analyse des possibilités de travail à distance ne repose pas uniquement sur l'analyse de l'emploi ou du poste occupé mais sur le détail des activités qui la constitue : certaines portions d'un métier peuvent être télétravaillables et d'autres non. Ainsi c'est l'analyse de ces activités sous l'angle de leur compatibilité avec une organisation à distance qui générera une charge de travail adaptée.

→ voir aussi [\*kit « Associer télétravail et QVT »\*](#)

## Synthèse des actions possibles pour réguler la charge de travail :

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

→ Le jeu « Les Essentiels Charge de travail » reprend l'ensemble de ces actions



→ [anact.fr](http://anact.fr) - rubrique ressources - outils