
CDG 82

La charge de Travail

Du diagnostic à l'action

Objet : Conférence
Date : 09/11/2022

Intervenants : Sylvain LEDUC - Olivier GONON

Contact :

sylvain.leduc@slconseil-formation.fr

olivier.gonon@ogcp.fr

Plan

- Quelques repères
 - Définitions
 - La charge mentale
 - Des changements dans le travail
 - Cadre d'analyse de la charge de travail
- Exemple d'accompagnement
 - Contexte et objectifs
 - Démarche d'accompagnement
 - Phases de l'accompagnement
 - Recueil des données
 - Des attentes
 - En synthèse
 - Axes programmatiques d'amélioration
- Comment réguler la charge de travail

Quelques repères

Définitions

En psychologie : la charge de travail désigne un **niveau de mobilisation** du sujet pour accomplir une opération donnée. Selon ce niveau, il est possible de parler :

- de **sous-charge**, lorsque la mobilisation se révèle inférieure aux capacités de l'individu,
- ou de **surcharge** lorsqu'elle dépasse ses capacités.

En ergonomie : la charge de travail est définie comme « **ce qui pèse sur le travailleur** » et qu'il importe de réduire ou d'aménager. Elle est parfois synonyme d'effort permettant de réaliser une tâche.

La charge mentale

- **Une dimension cognitive** caractérisée par l'intensité de l'activité intellectuelle mise en œuvre par un individu pour effectuer une tâche.
- Liée notamment au nombre d'unités de traitement qu'il est nécessaire de maintenir et de traiter en mémoire de travail pour réaliser une tâche.
- **Une dimension psychique** qui renvoie aux aspects affectifs et émotionnels que l'opérateur éprouve.
- Ressenti positif ou négatif lié à la réalisation de la tâche ; sentiment subjectif d'être débordé, d'être incapable de faire face...

Des changements dans le travail

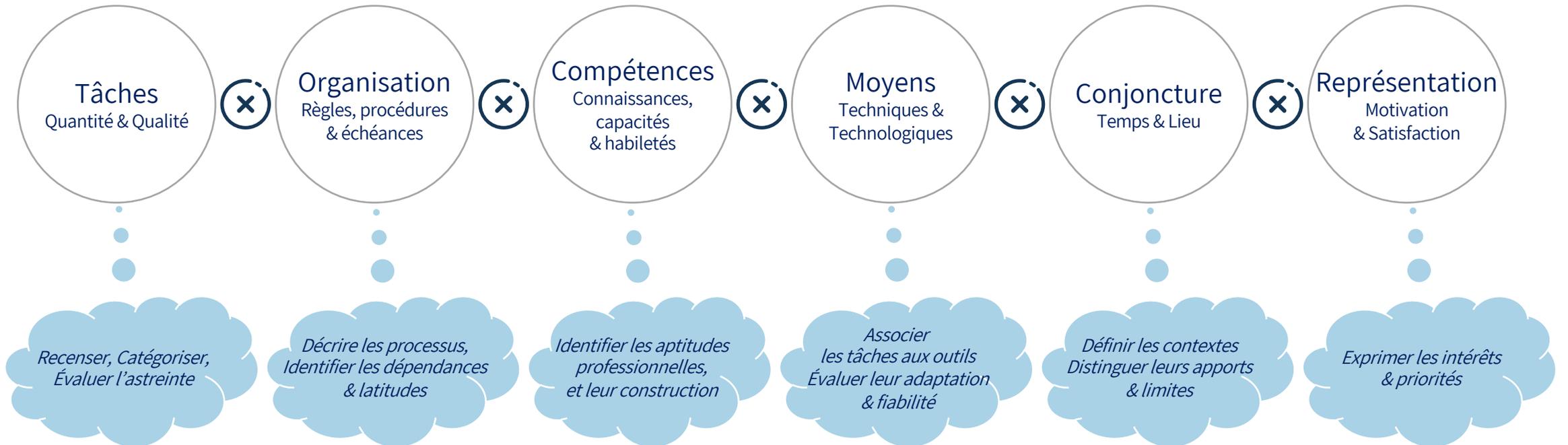
- Réduction du temps de travail.
- Organisation plus horizontale.
- Informatisation & Automatisation.
- « Parcellisation », Précarisation.
- Dépersonnalisation spatiale.
- Médiatisation technologique du travail.
- Individualisation de l'emploi.



Diminution de la charge PHYSIQUE
Augmentation de la charge MENTALE
Inversion de tendances dans les
pathologies de surcharge

Cadre d'analyse de la charge de travail

La charge de travail : une combinaison de variables à investiguer



Exemple d'accompagnement

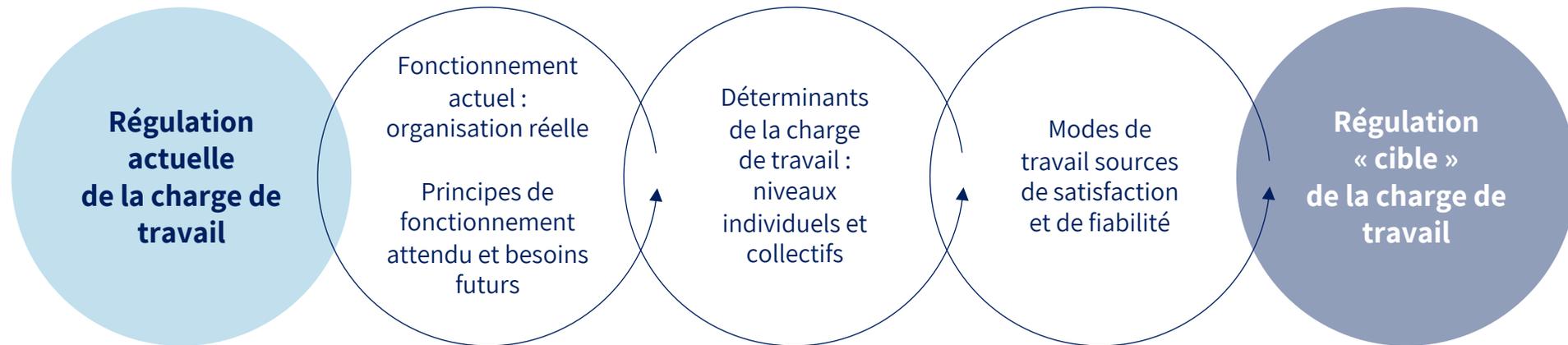
Contexte et objectifs

- Entreprise publique.
- **Unité concernée** : une équipe d'environ 30 personnes assurant des fonctions d'assistance à la maîtrise d'ouvrage.
- **1 responsable d'unité + 3 managers + 3 équipes d'une dizaine** de collaborateurs chacune.

- Un niveau de **stress** important.
- Une **confiance** dans le management.
- Un **intérêt** pour le travail réalisé.

- Réaliser un **état des lieux de la charge de travail**.
- Proposer des **recommandations et solutions concrètes**.
- Accompagner leur **mise en application**.

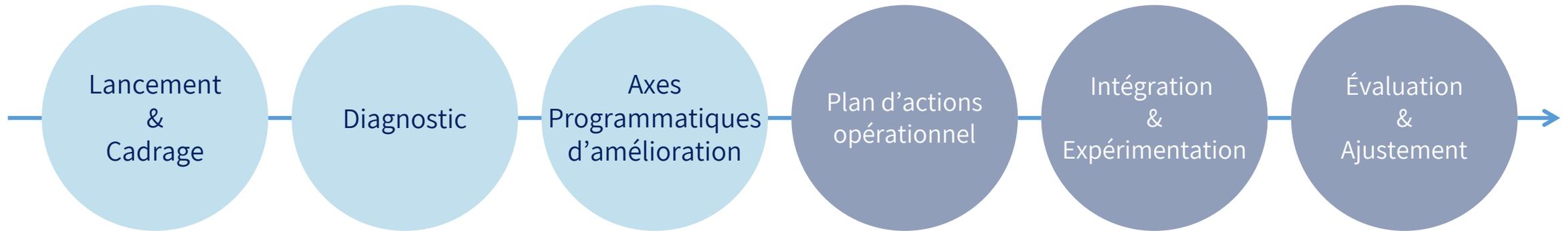
Démarche d'accompagnement



Phases de l'accompagnement

Phase 1 - État des lieux & Pistes d'évolution

Phase 2 - Opérationnalisation des Solutions & accompagnement à leur intégration



Recueil des données

Type de recueil	Quantité	Durée unitaire	Total
Entretiens individuels Managers	4	1 h 30	6 h
Atelier collectif Managers	1	2 h	2 h
Entretiens individuels Collaborateurs	12	2 h	24 h
Ateliers collectifs Collaborateurs	6	2 h	12 h
Observations de situations de travail collectif	4	2 h	8 h
Rencontres acteurs ressources	4	2 h	8 h
Total	60 h (soit 8 jours sur le terrain)		

Des attentes...

- **Pour les managers** : être moins dans l'opérationnel (davantage déléguer) et **davantage** dans le reporting, le soutien et la formation des équipes, la régulation dans le travail, la capitalisation, la formalisation de bonnes pratiques, la conception de fiches / documents d'aide, les retours d'expérience...
- **Améliorer les outils et leur utilisation** : trop de mails (difficultés d'identification des urgences), optimiser l'utilisation des teams, de la base de données du réseau de l'entreprise, de la GED...
- Mieux gérer les **priorités**, les **imprévus**, les **pics d'activité**.
- Réduire les **interruptions dans le travail** qui génèrent du temps de reprise des tâches en cours de réalisation.

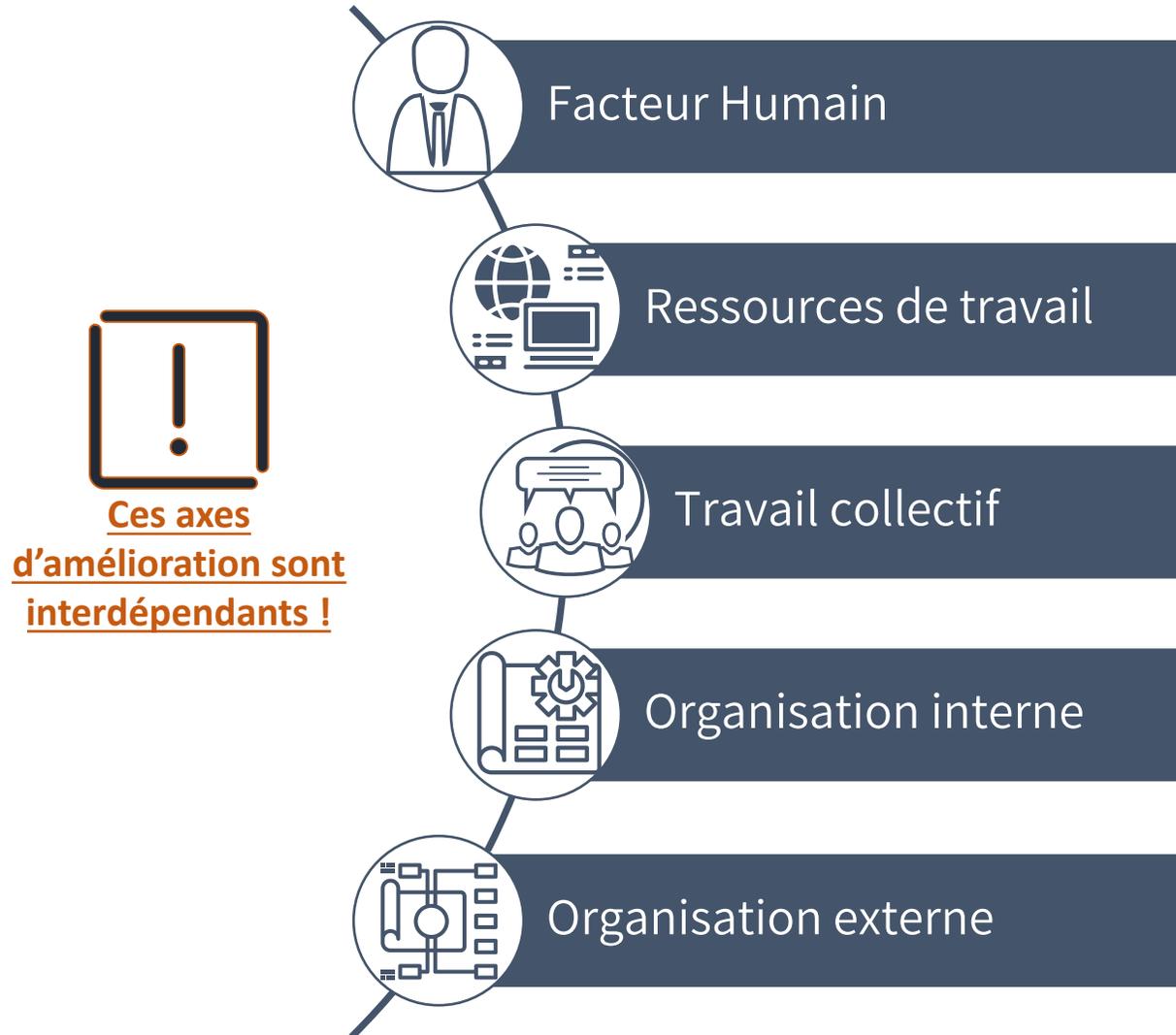
Des attentes...

- Diminuer le **nombre de sollicitations** et de **réunions**.
- Réduire le « **papillonnage** » (réaliser de nombreuses tâches différentes en peu de temps).
- S'assurer des « vrais » **temps de production sans interruptions**.
- **Rester dans sa fonction**, ne pas en sortir.
- Avoir les « **clés** » **pour s'alléger sur les tâches quotidiennes** et mieux anticiper, s'assurer **des marges de manœuvre** pour pouvoir répondre aux urgences et imprévus.
- Planifier **les réunions en intégrant un temps de « passage » entre les réunions** (10 à 15 mn).

En synthèse

1. **Le cœur du métier** fonde la charge de travail : comprendre, intégrer, rédiger, présenter...
2. **La réalité de l'activité** développe la surcharge de travail.
3. **La surcharge est variable**, aléatoire mais inévitable...
4. **La surcharge n'est pas la même** selon les phases, les projets... et son ressenti diffère d'un agent à l'autre.
5. **Les outils d'évaluation , de pilotage et de suivi** de la charge sont uniquement centrés sur la charge de travail prescrite.
6. **Les actions conjoncturelles de régulation** des managers (renfort) compensent partiellement les déficits structurels de l'organisation de la production et du travail.
7. **L'organisation interne** réduit le travail collectif.
8. **L'organisation externe** conditionne le passage de la charge à la surcharge.
9. **Le SMQ** ne traduit pas la diversité des conduites de projets gérées par les agents.

Axes programmatiques d'amélioration



Comment réguler la charge de travail ?

1. **Comprendre** ce qui fait la charge plutôt que chercher à la mesurer !
2. **Identifier** ce qui facilite et complique la réalisation du travail.
3. **Repérer** ce qui donne du sens au travail ou réduit son intérêt.
4. **Évaluer** l'adéquation des moyens aux objectifs de travail.
5. **Suivre** la réalisation du travail et pas uniquement de la production.
6. **Décider** collectivement de ce qui est prioritaire... et de ce qui est secondaire.
7. **Débattre** sur le « comment » plutôt que sur le « pour quoi ».
8. **Questionner** l'organisation du travail collective et individuelle.