

LES **OUTILS** DE LA
PRÉVENTION

LA CHARGE, ÇA SE DISCUTE

MICHELINE TRIBBIA



les **nuits**
de fourvière



**PRÉVENTION
DES RISQUES**

INTRODUCTION

Réguler la charge de travail est un enjeu important.

Très souvent, lorsque le sujet de la charge de travail est évoqué, nous faisons ce premier constat : il y a un décalage entre ce que dit une personne salariée « je suis débordée » et ce que pense son encadrement qui, très chargé également, ne voit pas ou plus ce débordement et en nie, en quelque sorte, l'expression.

Ce décalage crée une incompréhension de part et d'autre qui entraîne une sous-estimation de la charge de travail et peut conduire au blocage de la relation. Pourtant, ces mots constituent une première alerte car, nous le savons, les conséquences sont néfastes sur la santé, le travail, les collectifs et les équipes.

La charge de travail est aussi associée à la perte de sens. Ceci s'explique par l'augmentation de choses à réaliser dans un temps qui lui n'a pas augmenté (on parle d'intensification du travail voire de densité lorsque ce sont de nouvelles tâches qui s'ajoutent). Tout devient urgent, les priorités sont difficiles à déterminer, la qualité se perd et le sens du travail se délite dans la masse des choses à réaliser dans un temps contraint.

Est-il possible de mesurer, peser, la charge de travail, surtout quand elle n'est pas physique ? Quels sont les indicateurs possibles à mettre en place ? Ces indicateurs sont-ils suffisants ?

Pouvoir réguler la charge c'est pouvoir appréhender sa fluctuation et ainsi, agir dès les premiers signes de son augmentation. C'est redonner du sens.

Concrètement, cela suppose d'agir sur 3 niveaux (source : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, ANACT¹) :

- Évaluer et suivre,
- Ajuster et adapter,
- Anticiper et planifier.

L'objectif de cette fiche pratique est de vous donner des repères méthodologiques au travers d'outils concrets et éprouvés, pour vous aider à mettre en discussion la charge de travail de façon collective afin de mieux la réguler et de ne plus la subir.

1 <https://www.anact.fr>



DE QUOI PARLE-T-ON ?

Chacun, chacune, nous avons notre propre définition de la charge de travail, nourrie de notre vécu, du partage avec les autres, de notre réalité de travail et des travaux réalisés sur le sujet : « sous-charge » « sur-charge » « charge physique » « charge mentale/psychique/cognitive ». Notre idée de la charge de travail regroupe un peu tout cela.

Nous comprenons la nécessité de clarifier cette notion.

L'ANACT nous donne cette définition : « 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. »

Cette définition met en avant cet équilibre nécessaire entre la gestion des contraintes et la mise à disposition de ressources présentes dans l'organisation pour réaliser le travail. Elle met aussi l'accent sur l'évolution de la charge dans le temps, en fonction de plusieurs facteurs qu'il sera utile d'identifier.

Et l'ANACT poursuit cette définition : « Réguler la charge c'est donc rendre compatible les obligations et contraintes qui s'imposent aux personnes et les ressources dont elles disposent en moyens humains et opérationnels. Il s'agit d'obtenir un équilibre sans compromettre ni la santé des travailleurs ni la qualité du travail réalisé. »

Cette définition appuie l'idée que la charge résulte de l'interaction entre une personne et une tâche. Pour réguler la charge, il faut comprendre



cette interaction et « en caractériser les deux composantes : l'exigence de la tâche et les ressources de l'individu »¹.

Nous parlons ici d'un compromis que nous faisons dans la réalisation du travail, entre :

- ce que je dois faire (la prescription);
- ce que je fais (le travail réel);
- la façon dont je le vis (le vécu ou ressenti).

D'où la nécessité de dépasser les constats restrictifs qui n'aident pas à se saisir du sujet :

- « La charge c'est subjectif, c'est du ressenti » ;
- « Il faut un outil de mesure objectif de la charge » ;
- « C'est parce qu'ils veulent trop bien faire ! » ;
- « Grâce aux outils numériques, on peut facilement réduire la charge de travail » ;
- « Il y aura toujours des personnes débordées et d'autres qui savent gérer leur temps » ;
- « Il faut distinguer la charge mentale de la charge physique ».

Que pensent les femmes et les hommes du spectacle vivant de leur charge de travail ?

- « La charge devient un problème quand, lorsque je suis avec des amis, j'ai d'un coup des flashs où je me dis : faut que je pense à ça, j'ai oublié de faire ça... » ;
- « Je me sens surchargé quand ce qu'on me demande dépasse les moyens que j'ai » ;
- « On a parfois envie de tout maîtriser, d'être là, mais le cerveau s'use, le corps s'use, on est fatigué » ;
- « Ça ne dépend pas que de soi mais de la manière dont on priorise » ;
- « Avant on avait des espaces de respiration, on pouvait se poser, réfléchir et créer, maintenant, tout l'agenda est pris ! »

1 André Tricot, « Charge de travail », dans *Ergonomie : 150 notions clés*, sous la direction d'Éric Brangier et Gérard Valléry, Paris, Dunod, 2021, p. 148-153.

COMMENT METTRE EN DISCUSSION LA CHARGE ?

1 Constitution du groupe de travail

2 Les étapes

- I • Partager les représentations
- II • Analyser la charge de travail
- III • Élaborer des solutions pour aider
à réguler la charge
- IV • Pérenniser votre régulation
de la charge

La charge de travail se discute.

Cette mise en discussion est nécessaire car les indicateurs classiques mesurant le temps et le volume ne sont pas suffisants pour l'évaluer dans son entièreté.

Partant de ce postulat, l'approche recommandée pour la réguler repose sur une mise en discussion collective, pouvant être complétée par des moments réflexifs individuels.

C'est cette expression partagée de chacun et chacune qui va apporter les éléments de compréhension caractérisant la charge dans votre structure. Elle sera un véritable moment de discussion sur le travail.

Le déroulé proposé ici est une approche possible à adapter à votre fonctionnement.

1

CONSTITUTION DU GROUPE DE TRAVAIL

Vous le constituerez en fonction des personnes dont vous avez besoin et à minima les représentants (F/H) des métiers du service ou de la structure (selon la taille), de la direction et du personnel.

Astuce

N'oubliez pas de fixer les règles de fonctionnement du groupe pour construire un cadre sécurisé de prise de parole. Prenez le temps d'une construction collective des règles plutôt que de les imposer. Elles regroupent à la fois les aspects logistiques (pauses, horaires), les échanges, les écrits et les diffusions. N'oubliez pas de nommer un animateur ou une animatrice.

Introduire l'échange par une question :

quelles seraient les règles de notre groupe pour que nous puissions échanger sereinement ?

Exemples :

- Respect de la parole de l'autre et des points de vue contradictoires
- « La parole de l'un, vaut la parole de l'autre »
- Prises de paroles courtes, laisser de la place aux autres
- Accord collectif sur ce qui est diffusé
- ...

2

LES ÉTAPES

I/ Partager les représentations (ce que chacun et chacune pense) et se doter de repères communs

L'objectif est de **clarifier** ce dont on parle.

Astuce

Vous pouvez utiliser des post-it pour faire un temps de brainstorming (ou remue-méninges).

Puis, **se mettre d'accord sur les objectifs attendus** : vous pouvez demander au groupe « Qu'attendez-vous de cette démarche ? »

Astuce

formaliser par écrit les objectifs communs qui serviront de fil rouge.

II/ Analyser la charge de travail

a) Choisir la ou les situations marquantes où la charge a posé problème. L'analyse des situations-problèmes est une méthode éprouvée.

Développée par l'ANACT, elle se base sur l'analyse d'une situation marquante vécue et choisie par le groupe. Dans cette situation de charge importante ou d'une sous-charge marquée, la réalisation du travail demande de plus en plus d'efforts exposant à des risques pouvant avoir un effet négatif sur la santé, les équipes et sur la qualité du travail.

Comment l'utiliser ?

Les membres du groupe réfléchissent individuellement puis partagent les situations vécues. Cette première réflexion est initiée par cette question : « Dans quelle situation vous êtes-vous (ou vos collègues) sentis dépassés ou débordés, avez-vous eu l'impression de ne pas ou plus y arriver ? »

Cette situation est précise : un fait (action), un temps, un lieu, avec qui, ressenti, effets... Puis les personnes partagent leur situation en la décrivant.

Astuce Prenez le temps de réfléchir individuellement. Si la situation évoquée est trop vague, n'hésitez pas à demander « racontez-moi la dernière fois que c'est arrivé, que faisiez-vous à ce moment-là ? » afin de toujours ramener la description sur le travail. Cela évite aussi les sujets plus délicats à traiter (les sujets de mésentente ou personnels « je n'arrive pas à travailler avec... » qui ne sont pas les situations recherchées et peuvent faire l'objet d'un autre travail).

Vous pouvez vous inspirer de la grille suivante pour recueillir les situations:

Recueil d'une situation-problème en lien avec la charge de travail

C'est une situation concrète de travail.

Raconter l'évènement: que s'est-il passé?

Un fait: quoi? dans quel contexte? (des actions concrètes)

Un lieu: où? (un service, un poste, ...)

Un temps: quand? (date précise, heure, répétition...)

Le ressenti: quoi? pour qui? par rapport à quoi?

Les personnes concernées:

qui? avec qui? (les personnes concernées directement et/ou concernées indirectement)

▲ Ne pas nommer les personnes, mais une fonction ou un mot général

Rédiger la situation-problème à l'aide de la grille ci-dessus (de 1 à 5 phrases):

Exemple:

Lundi matin, à 9h, lors de la livraison du décor, je m'aperçois que ce n'est pas ce qu'on avait commandé. Il va y avoir beaucoup de retouches à faire, le directeur technique est malade et la machiniste ne prend son service qu'à 14h. Je suis déjà fatigué car ce week-end, nous avons joué, je suis avec le régisseur plateau, nous sommes découragés car ce n'est pas la première fois.

b) Repérer les conséquences et les causes

Cette étape importante vous aidera à repérer les facteurs de risques. À l'aide de la description de la situation-problème, relevez collectivement quelles sont les conséquences ou les effets sur:

- **La santé** (de la ou des personnes) ;
- **Le collectif** (les relations, les coopérations) ;
- **Le travail et son résultat** (qualité, objectifs).

Réfléchissez ensuite aux causes : quelles difficultés présentes dans la réalisation du travail ? d'où viennent-elles ? pourquoi ?

Astuces

Préparez à l'avance vos outils sur de grandes feuilles distinctes, cela vous aidera à structurer vos échanges.

Le saviez-vous ?

- Les causes sont souvent illustrées par des exemples de situations similaires (faits) vécues par d'autres métiers, ou dans d'autres services. Cette recherche des causes vous permettra de remonter à des situations plus en amont. Ce sont vos facteurs de risques.
- Cette analyse de la situation problème vous permet d'identifier les contraintes de votre organisation et les ressources présentes ou absentes ou non mobilisées. Elle met en avant les régulations mises en place ou au contraire, les moments où ce n'est pas possible. Votre analyse en est enrichie.

c) Identifier les 3 dimensions de la charge

Pour aller plus loin, vous pouvez compléter cette analyse avec un autre outil de l'ANACT basé sur le modèle de la charge de travail nommé PRS :

- **la charge prescrite P** : tâches attribuées et objectifs attendus ;
- **la charge de travail réelle R** : efforts réellement déployés par la personne pour réaliser les tâches et atteindre les objectifs ;
- **la charge de travail subjective (vécue ou ressentie) S** : évaluation que fait la personne de son propre effort en prenant en compte sa situation personnelle.

L'objectif est de repérer les écarts entre le prescrit, le réel et le subjectif (basé sur le vécu). Vous verrez que la dimension subjective se base souvent sur des faits bien concrets.

[illegible]

III/ Élaborer des solutions pour aider à réguler la charge

À l'issue de cette analyse, le groupe dispose de suffisamment d'éléments pour proposer des solutions concrètes de façon collective.

Vous vous baserez sur les facteurs de risques, les ressources et les conséquences que vous avez identifiés.

Astuce

Prenez le temps nécessaire pour formaliser des solutions. Utilisez un tableau d'aide à la décision comme le tableau ci-dessous :

Outil : faciliter la prise de décision¹

Recueil des informations			
Solutions possibles	Sont-elles pertinentes, règlent-elles le problème ?	Sont-elles réalisables compte tenu de nos ressources (humaines, matérielles, financières) ?	Sont-elles souhaitables au regard de nos valeurs
Solution 1			
Solution 2			
Solution 3			
Qu'est-ce que l'on priorise et quelles actions en découlent (quoi / qui / quand / comment ? > plan d'actions)			

Il ne reste plus qu'à rédiger un plan d'actions en précisant les rôles de chacun pour sa mise en œuvre et le suivi (qui se charge de l'action, dans quel délai et quel résultat).

Astuce

Donnez-vous le temps de l'expérimentation des solutions afin de les ajuster au fur et à mesure.

¹ Outil de prise de décision, Solidarité rurale du Québec, disponible sur : <https://fr.scribd.com/document/540626926/art-animer>

IV/ Pérenniser votre régulation de la charge

Réguler la charge de travail est en fait un processus itératif qui permet d'agir le plus tôt possible. Cette pérennisation essentielle passe par la continuité de ce que vous avez initié ; à savoir un espace de discussion sur le travail, centré sur la régulation de la charge.

Astuce

N'attendez pas la dernière réunion, fixez rapidement les prochaines dates, cela vous permettra d'expérimenter les actions validées et de réguler la charge de travail.

Vous l'avez compris, tout ça demande du temps que vous pensez ne pas avoir. Vous allez vite vous apercevoir que ce temps passé sera du temps investi au fur et à mesure des actions mises en place.



CONCLUSION

La charge de travail se discute.

Cette mise en discussion permet de partager la réalité du travail. Elle a aussi un effet positif sur le « faire ensemble », facilitant le rôle des collectifs de travail dans la préservation de la santé. Ainsi, chacun et chacune peut développer son activité individuelle avec des critères de qualité partagés.

Ainsi, au fil du temps, ces mises en discussion de la charge de travail favoriseront les coopérations, amélioreront l'organisation du travail.

Mais, vous l'avez sûrement compris, la charge ne se discute pas en une seule fois. Pour la réguler de manière efficace et surtout de façon durable, il sera nécessaire de continuer à échanger sur la charge afin de trouver des solutions au plus près du travail, avant que les situations deviennent problématiques et demandent alors un temps plus long d'analyse.

Dernières astuces

Inscrivez à l'avance dans le planning ces temps de discussion sur le travail consacrés à la charge. C'est la meilleure façon de pérenniser votre démarche. Ayez aussi le réflexe d'introduire ce sujet dans vos projets, le plus en amont possible.



Ressources et bibliographie

- **ANACT.** *Kit agir sur la charge de travail* (et « 10 questions sur la charge de travail »). ANACT, publié le 22 avril 2021, disponible sur : <https://www.anact.fr/kit-agir-sur-la-charge-de-travail> ANACT
- **Anim’Action Solidarité rurale du Québec.** « L’art d’animer, de décider et d’agir ». *Guide pratique*, p. 8.
- **Picoch, Ariane.** « Managers : comment évaluer la charge de travail "ressentie" de vos équipes ? » *Welcome to the Jungle*, 5 juin 2023, disponible sur : <https://www.welcometothejungle.com>
- **Perdrix, Xavier.** *Identifier & réguler la charge de travail*. Consultant RH chez Kuribay, publié sur *Les outils de la prévention*, site prevention-spectacle.fr, disponible sur : [https : //www.prevention-spectacle.fr](https://www.prevention-spectacle.fr)



PRÉFÈTE
DE LA RÉGION
AUVERGNE-
RHÔNE-ALPES

Liberté
Égalité
Fraternité

Direction régionale
de l'économie, de l'emploi,
du travail et des solidarités



PROMEOM
Préserveons la santé au travail



AUVERGNE-RHÔNE-ALPES
**SPECTACLE
VIVANT**

aFDas
DEMAIN SERA FORMATION



les **nuits**
de fourvière

MÉTROPOLE
GRAND LYON

Directeurs de publication **Claire Fournier, Cyril Puig**

Ce document ne peut être considéré comme constituant une prise de position de la part des organisateurs de la rencontre et n'engage en aucune façon la responsabilité de ces derniers. La réutilisation et la reproduction du contenu de ces fiches est autorisées moyennant mention de la source et nom des auteurs.