



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

aract

— agence régionale
pour l'amélioration
des conditions de travail
Auvergne-Rhône-Alpes



La charge de travail

Juin 2025 – Saint Etienne
Journée de l'emploi associatif
Béatrice BAUDO

#1

La charge de travail

De quoi parle-t-on?

D'accord ou pas d'accord ?

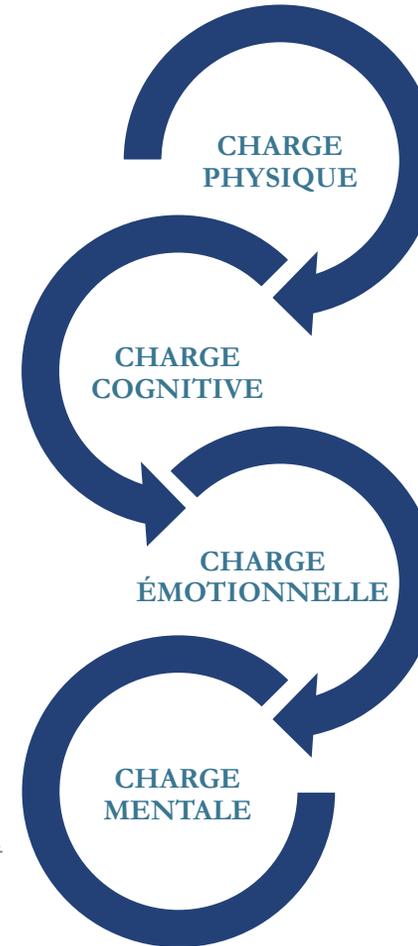
« Il faut distinguer la charge physique et la charge mentale »

La charge de travail : de quoi parle t on?

Une notion
qui a évolué avec
les transformations
de la société
et du travail

*Importer des éléments de sa sphère
privée vers sa sphère professionnelle
et réciproquement*

*Mémoriser, raisonner,
calculer, résoudre*



*Capacité à soulever,
porter, déplacer
des charges lourdes*

*Gérer la relation avec
autrui, prendre soin,
gérer les émotions,
prendre du recul*

D'accord ou pas d'accord ?

« Puisque la perception de la charge de travail est très subjective, elle a surtout des conséquences individuelles »

D'accord ou pas d'accord ?

***« La charge de travail,
c'est quand il y en a trop que c'est
un problème »***

Les liens avec les RPS

Les risques psychosociaux sont issus de multiples facteurs prenant leurs sources dans différents domaines. Les facteurs de risques psychosociaux, selon le rapport du collège d'expertise Gollac, reposent sur :

- ✓ L'intensité du travail et temps de travail
- ✓ Les exigences émotionnelles
- ✓ L'autonomie
- ✓ Les rapports sociaux au travail
- ✓ Les conflits de valeurs
- ✓ L'insécurité dans les situations de travail

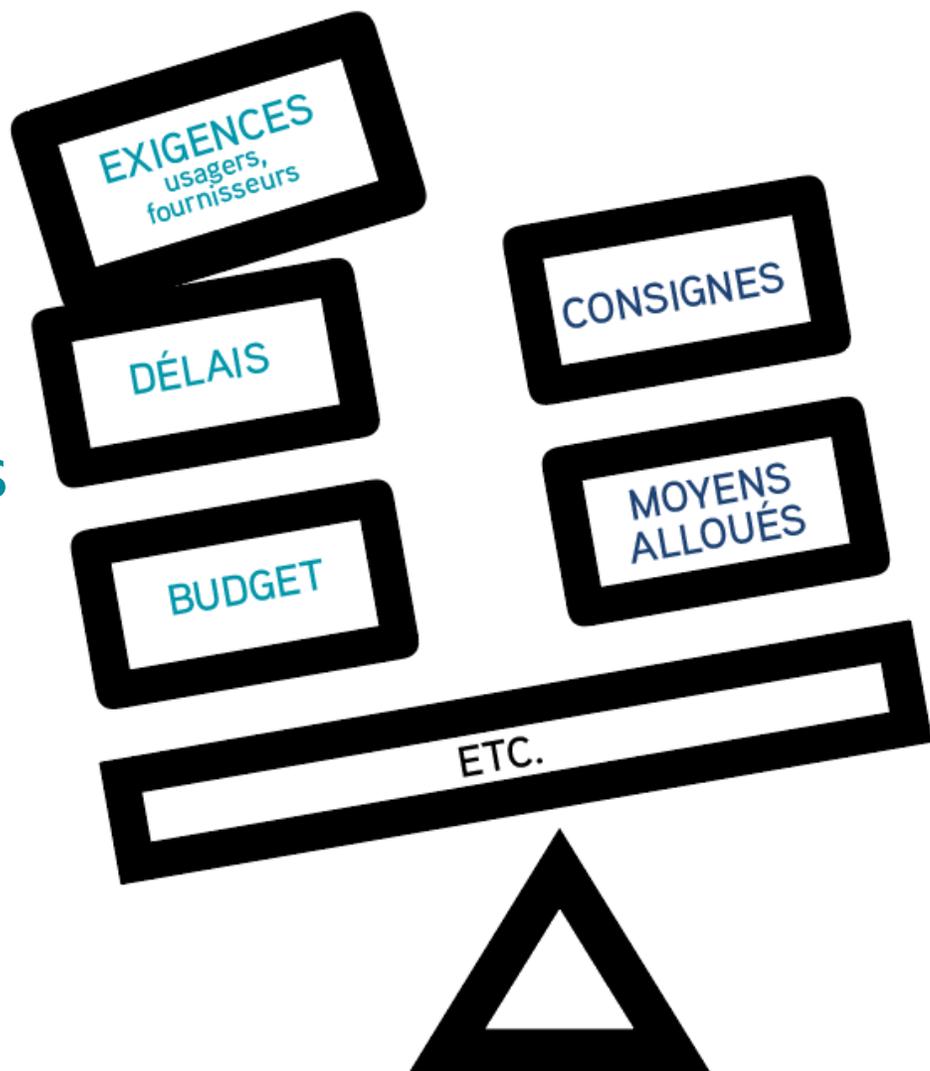
La charge de travail peut autant par sa surcharge que sa sous charge être **un facteur de risque psychosocial**.

D'accord ou pas d'accord ?

« Il y aura toujours des personnes débordées et des personnes organisées, réguler sa charge de travail est une preuve d'autonomie »

La charge de travail : de quoi parle t on?

Un problème de charge de travail traduit un déséquilibre récurrent entre contraintes et ressources



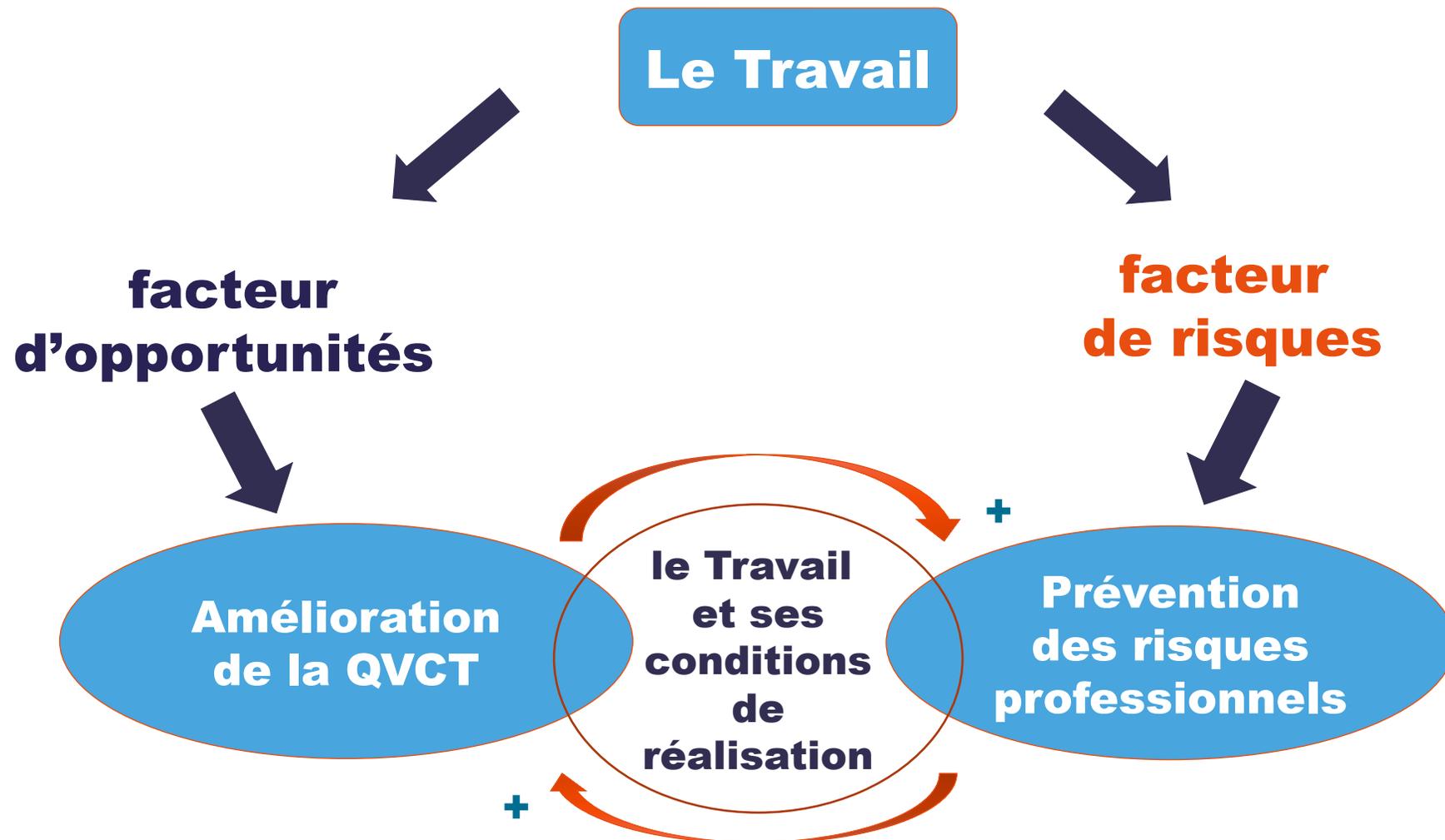
>> Altération

De la santé individuelle
fatigue, stress, démotivation, moindre reconnaissance, burn-out, etc

Du collectif de travail
non dits, mal dits, tensions/conflits, sentiment d'inéquité, etc

De la performance
erreurs, moindre réactivité, qualité, délais non respectés, etc.

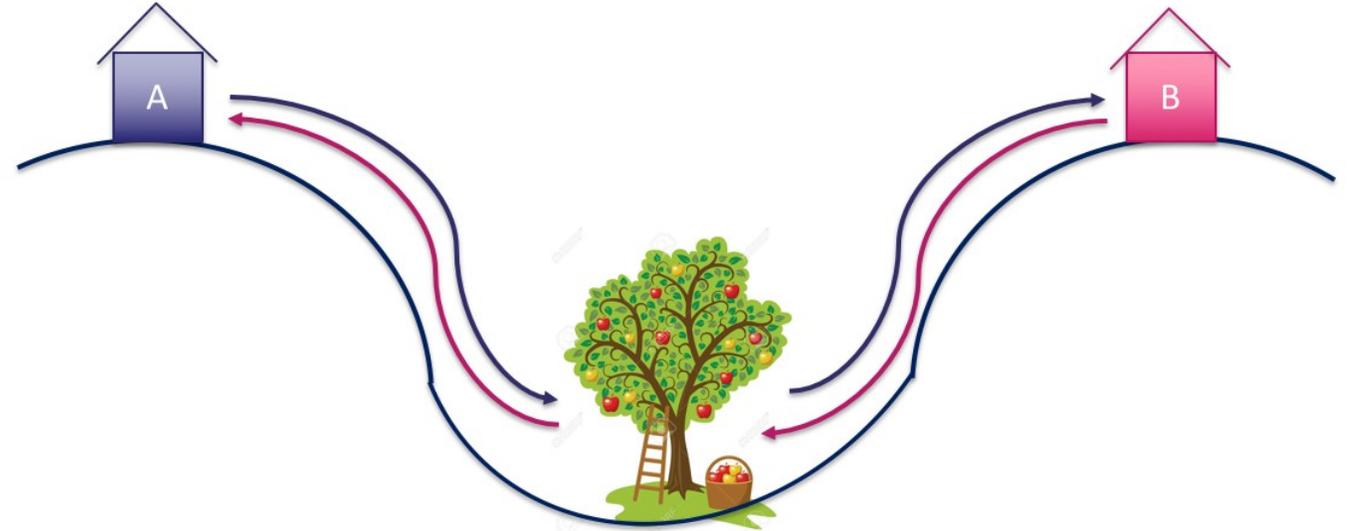
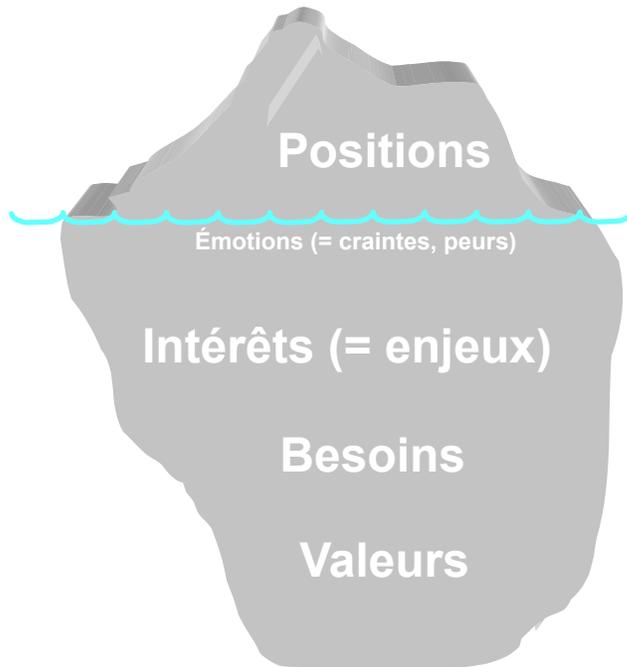
RPS & QVCT : quelle place de la charge de travail?



Point de vue ?

« A votre avis, en quoi la notion de charge de travail peut être une question délicate à aborder ? »

Une question délicate à aborder?



2

Comment appréhender la charge de travail ?

Des dimensions multiples pour une réalité du travail

→ La charge prescrite

« Tout **ce qu'on me demande de faire** »
« Les objectifs quantitatifs et qualitatifs qui me sont fixés »

→ La charge réelle

« Ce que je fais réellement et comment je le fais »
« **Ce que ça me demande** : les arbitrages à faire, les astuces à trouver, les coopérations... »

→ La charge subjective

« **Comment je vis mon travail** »
« Comment je juge ma charge »
« Comment je juge l'équilibre entre contribution / reconnaissance »



Un modèle d'analyse en trois composantes

CHARGE PRÉSCRITE

Quelle est la commande ? Que demande t-on de faire ?

- Objectifs attendus quantitatifs et qualitatifs ?
- Qui prescrit (qui est le ou les prescripteur(s) /demandeur(s) ?)
- Des indicateurs pourraient ils être utilisés, analysés pour mieux objectiver la charge prescrite ?

CHARGE RÉELLE

Dans les faits, qu'est ce qui est fait et comment ?

- Qu'est ce qui à gérer ? (ce qui est planifié, ce qui est à arbitrer, quels aléas...?)
- Quelles contraintes particulières ayant un impact sur la charge peut-on citer ?
- Quels effets constatés sur le travail, la qualité de la prestation ?
- Des moyens, pratiques aident à réguler la situation ?
- Des indicateurs pourraient-ils être utilisés, analysés pour mieux objectiver la charge réelle ?

CHARGE SUBJECTIVE

Qu'est ce qui est ressenti ?

- Malgré la charge qu'elle représente, la situation/activité apporte-t-elle une plus-value ? (utilité, sens, ...)
- Quels effets sur la santé, les relations professionnelles ?
- Des indicateurs pourraient ils être utilisés, analysés pour mieux objectiver la charge subjective ?

D'accord ou pas d'accord ?

« C'est aux managers de réguler la charge de travail »

Pour entrer dans une démarche de régulation de la charge de travail

La charge de travail est une question globale qui doit faire l'objet d'une réponse globale

Si le management du travail doit permettre d'anticiper et de réguler la charge, il n'est pas le seul facteur de régulation de la charge

- Portage politique et demandes des gouvernances, des financeurs
- Eventuellement, d'autres managers d'autres services, voire des partenaires
- Quel rôle et place des représentants du personnel quand ils existent?
- Des acteurs relais?

Créer des espaces permettant le dialogue sur le travail ?

Il y a nécessité de dépasser les représentations théoriques (utiles à la gestion) pour appréhender la variabilité et l'engagement au travail (aléas, émotions, relations, résultats).

Un objet de dialogue

- ✓ Décloisonner pour ne pas opposer les enjeux : production, sécurité, santé, qualité, etc...
- ✓ Avec une dimension opérationnelle immédiate

Repose sur l'existence et l'efficacité des espaces pour en parler

Quelques points de vigilance

- 1. Bien prendre en compte le contexte du service concerné (enjeux actuels, absentéisme, situation tendue ou non?)**
- 2. En amont d'une action : bien partager l'objectif, la méthode, les éléments de contenus, et s'assurer de leur appropriation**
- 3. Différencier différents niveaux de communication (selon à qui on s'adresse)**
- 4. Clarté des rôles**
- 5. Clarifier les espaces où on parle « charge » et comment on en parle (équipes, gouvernances, partenaires, bénéficiaires...)**
- 6. Concrétiser la prise en compte des problématiques exprimées par les équipes et les solutions proposées**

Ressources

- **Les essentiels « charge de travail**
- **10 questions sur la charge de travail**
- **Agir sr la charge de travail : kit méthodo**



#6

Présentation du jeu « Les essentiels Charge de travail »



Explication du jeu

Ce jeu de cartes a pour objectif de mettre en débat et d'initier les échanges internes et la concertation sur le sujet de la charge de travail !

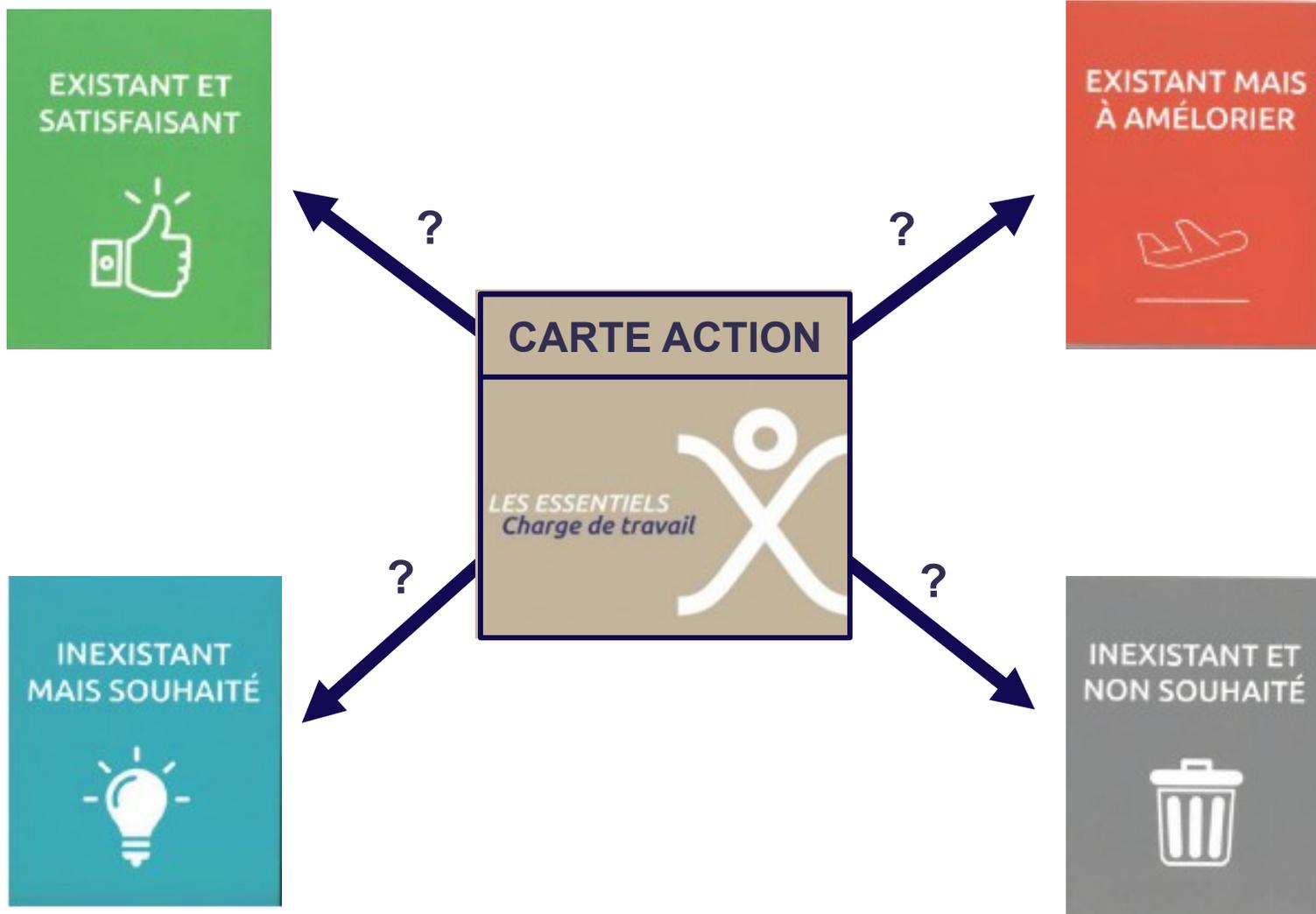
Les cartes du jeu sont répertoriées selon 4 axes :

- ➔ Cadre & Moyens
- ➔ Évaluation & Suivi
- ➔ Ajustements
- ➔ Anticipation & planification

Tout au long du jeu, les participants identifient les points forts de sa structure et les sujets à travailler collectivement.

Un plan d'actions se dessine alors et permet de repérer les éléments à améliorer et/ou à mettre en place concrètement sur le terrain.

Déroulement du jeu



Déroulement du jeu

