

Idées reçues sur la charge de travail



1 “ Il faut un outil de mesure pour objectiver la charge ”

Beaucoup d'acteurs d'entreprises souhaitent pouvoir utiliser un outil de « mesure objective » de la charge de travail d'une personne, pour estimer le « bon calibrage » de la charge. Il existe effectivement des outils de mesure de la charge physique (port de charges, déplacements, contraintes posturales, fréquence des contraintes) mais ils ne sont pas transposables à l'ensemble des facteurs de charge de travail. Beaucoup d'éléments de l'activité ne sont en effet pas appréhendables avec un « outil de mesure » : régulations individuelles ou collectives, adaptation à la variabilité des situations par exemple. La complexité des activités rend difficile une mesure objective de la charge, d'autant qu'une des caractéristiques du monde professionnel aujourd'hui est l'évolution permanente des activités et des modalités de réalisation du travail. Une mesure à un moment donné ne correspond rapidement plus à la réalité. Il est préférable de parler de méthodes **d'évaluation de la charge de travail**, à partir d'un faisceau d'indicateurs qui sont discutés collectivement avec les collaborateurs, les managers, mais aussi les commanditaires. Ces méthodes, élaborées et discutées avec les personnes concernées, doivent s'intégrer dans le pilotage de l'activité et être mobilisées régulièrement.

1

2 “ Tout le monde comprend bien ce qu'est la charge de travail ”

Si la notion de « charge de travail » est fréquemment utilisée, chacun peut y associer des représentations assez différentes et ne pas parler de la même chose. Elle est utilisée pour traduire un déséquilibre entre les objectifs et les moyens et ressources dont disposent les travailleurs pour réaliser l'activité dans de bonnes conditions (en préservant la qualité du service ou du produit et leur santé). Mais elle est parfois utilisée pour traduire des problèmes de souffrance au travail ou de perte de sens dans l'activité. Elle peut aussi être mobilisée pour traduire des inquiétudes en matière de report de charge dans le cas d'un projet de transformation ou encore des problèmes de gestion du temps et de respect des temps de repos. Il est essentiel, avant de s'engager dans une démarche de régulation de la charge de **s'entendre collectivement sur sa définition et ce qu'elle recouvre**, ainsi que sur les problèmes qu'on souhaite résoudre en utilisant cette notion.

2

“ Il faut que les travailleurs apprennent à réguler leur charge et à ne pas faire de « surqualité » ”

Il est parfois tentant de considérer que la surcharge de travail est due à un excès d'engagement ou à une volonté de « trop bien faire ». Chaque travailleur a effectivement une représentation du « travail bien fait » et ses propres exigences en termes de qualité. Mais il est vain de demander à un travailleur d'en faire « un peu moins ». En effet, comment décider seul du niveau de qualité attendu ou suffisant ? Comment renoncer à ce qui donne du sens au travail, au métier ? C'est par le **partage de repères collectifs**, discutés avec les travailleurs concernés et rendus légitimes par le management, que le niveau de qualité attendu peut-être adapté en tenant compte des besoins et des attentes de chacun (direction, commanditaires, managers, travailleurs, clients...).

3

“ Il y aura toujours des personnes débordées et d'autres qui savent mieux gérer leur temps ”

Bien sûr chacun a des capacités et des méthodes différentes pour gérer son temps, le stress, et pour s'adapter aux contraintes imposées par l'activité. Néanmoins, cet argument ne doit pas servir d'alibi pour éviter de s'interroger sur les facteurs de charge de travail et les meilleures manières de la réguler. Or cette régulation n'est efficace que si elle est collective, avec des cadres partagés sur le niveau de qualité attendu, les manières de travailler, l'identification et l'aménagement de marges de manœuvre. C'est dans le collectif dans lequel s'inscrit le travailleur que les solutions peuvent être trouvées, et dans tous les cas en prenant en compte en confrontant les points de vue des uns et des autres pour définir des repères partagés.

4

“ C'est seulement aux managers de réguler la charge de travail ”

Les managers jouent un rôle clef dans la régulation de la charge de travail. Ils définissent les objectifs individuels et collectifs, et c'est souvent eux qui connaissent le mieux l'activité des travailleurs. Ils sont aussi leur premier interlocuteur en cas de besoin ou de difficulté. Ils ne sont cependant pas tout-puissants et sont souvent eux-mêmes soumis à des contraintes fortes et à une charge de travail élevée. S'ils n'ont pas de marges de manœuvre pour adapter la charge de travail, ils se retrouvent pris en étau entre les injonctions de la direction et les difficultés rencontrées par les travailleurs pour réaliser les objectifs. Il faut donc les outiller pour qu'ils puissent réaliser un pilotage pertinent des activités mais aussi et surtout leur donner des marges de manœuvre pour réguler la charge de travail. Ils doivent également pouvoir s'appuyer sur les collectifs et les collaborateurs qu'ils encadrent. Cela suppose un engagement de la direction et des échanges réguliers entre la réalité du terrain et les décisions prises par les prescripteurs, les commanditaires et les directions.

5

“ La charge de travail, le problème se pose quand il y en a trop ”

On parle souvent de charge de travail quand elle est en excès avec les problèmes associés (tensions dans les collectifs, stress, arrêts maladies, plaintes). Il faut cependant prendre aussi en compte les questions liées aux fortes variations de charge (période de calme relatif et pics d'intense activité), ainsi que la répartition différenciée de la charge au sein des collectifs. Parfois des problèmes de charge de travail sont évoqués quand certains ont l'impression d'en faire plus que les autres, et traduisent un sentiment d'inéquité. Il faut enfin considérer les problèmes de sous-charge de travail qui peuvent provoquer de l'ennui, du désinvestissement, voir même des troubles de la santé.

6

“ Le développement des outils numériques permet de réduire la charge de travail ”

Les transformations numériques (intégration de nouveaux outils, digitalisation de la relation client, intelligence artificielle pour la gestion de dossiers, etc.) sont souvent présentées comme des facteurs d'allègement de la charge qui permettent aux travailleurs de se consacrer à des activités plus épanouissantes ou « à plus forte valeur ajoutée ». La réalité est plus nuancée et elles se traduisent parfois par une augmentation de la charge de travail. Deux éléments peuvent l'expliquer : d'une part leur déploiement ne prend pas assez en compte la réalité du travail et implique des ajustements et des régulations coûteuses en temps, d'autre part l'usage des outils numériques suppose des temps d'appropriation, d'acquisition de compétences et d'évolution du fonctionnement des collectifs qui limitent les gains de charge de travail à court et moyen termes.

7

“ Il faut distinguer la charge mentale de la charge physique ”

On entend souvent les termes de « charge mentale », « charge physique », « charge cognitive », voire « charge émotionnelle ». Ces notions correspondent à des définitions précises qui peuvent être utiles dans des contextes particuliers. Quand on parle de charge de travail, il n'est pas toujours utile de distinguer ce qui relève spécifiquement de la charge physique ou de la charge dite « psychique ». Il est en effet difficile de séparer ces différentes dimensions de la charge et de faire comme si elles étaient indépendantes. Les contraintes, qu'elles soient d'ordre psychologiques ou physiques se combinent dans la réalisation du travail pour produire des effets potentiellement délétères.

8

“ La charge de travail a surtout des conséquences individuelles ”

Les effets d'une surcharge ou d'une sous-charge de travail vont avoir des manifestations au niveau individuel (fatigue, anxiété, douleurs, épuisement). Ces atteintes sont progressives, diffuses et peuvent être différées et se prolonger dans le temps. Mais les conséquences s'observent aussi avec la dégradation des relations collectives, de la qualité de service, de la satisfaction des clients et des usagers. Une régulation adaptée de la charge est donc un facteur de prévention mais elle contribue aussi au bon fonctionnement des entreprises et à la qualité de la production.

9

“ La perception de la charge de travail étant très subjective, il est difficile de la réguler ”

Il y a effectivement une dimension subjective dans la charge de travail. Les mêmes contraintes ne seront pas vécues de la même façon par des personnes différentes. Il y a aussi une variabilité dans le temps et un contexte de travail tout à fait convenable pour une personne qui pourra ne plus l'être à un autre moment. Il y a par ailleurs des dimensions personnelles (garde d'enfants, aide d'un proche, tensions dans la vie personnelle) qui ont un impact sur l'équilibre de la charge des travailleurs. Ce ne sont cependant pas des motifs pour considérer qu'on ne peut pas agir sur la charge de travail. D'une part, car elle dépend essentiellement de l'équilibre entre les contraintes et les ressources dont disposent les travailleurs dans le cadre professionnel et, d'autre part car beaucoup d'entreprises arrivent à prendre en compte les contraintes extra-professionnelles pour garantir le maintien de l'activité dans des conditions satisfaisantes pour les travailleurs comme pour l'entreprise.

10

“ Les travailleurs souhaitent développer leur autonomie, il faut donc qu'ils apprennent à réguler eux-mêmes leur charge de travail ”

L'autonomie dans le travail est aujourd'hui favorisée par les employeurs et attendue par les travailleurs. Le développement de l'autonomie ne doit cependant pas conduire à renoncer à réguler la charge de travail à un niveau collectif. C'est justement par la solidité et la pertinence de repères collectivement partagés que les travailleurs pourront développer leur autonomie dans un cadre sécurisant, qui préservera leur santé et la qualité de la production.

11