

*Le CEDIP est une des 11 entités du Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines (CMVRH)

Estimer et réguler la charge de travail des agents

En bref :

Estimer et réguler un plan de charge, qu'il soit individuel ou collectif, fait partie des préoccupations régulières d'un manager. Les évolutions de missions, les diminutions d'effectifs, conduisent généralement la ligne hiérarchique à poser la question de la hiérarchisation des prestations à réaliser et de la redistribution des plans de charge au sein des collectifs de travail. Avec la montée en puissance de nouvelles formes et modes de travail, cette préoccupation a pris une dimension nouvelle.

Un problème de plan de charge apparaît lorsqu'il existe une dissonance entre ce qui est demandé à un agent, et ce qu'il est en mesure de faire. Cette contradiction, génératrice de stress si elle n'est pas traitée, peut conduire à une détérioration des relations interpersonnelles si l'agent considère comme injuste la répartition de la charge au sein d'un collectif de travail.

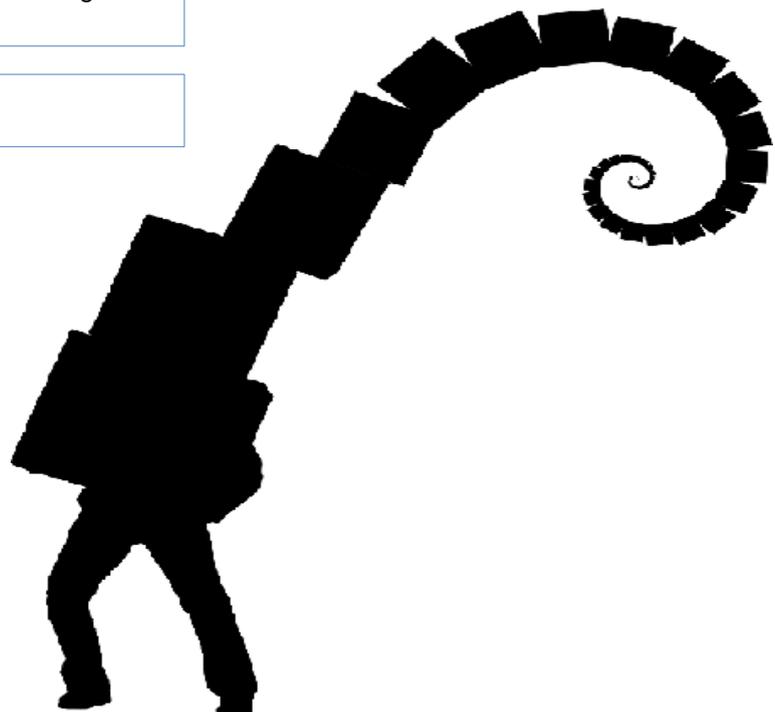
La présente fiche technique se propose de répondre à quatre questions :

- Qu'est-ce que la charge de travail ?
- Pourquoi s'y intéresser ?
- Comment s'y prendre pour réguler la charge de travail ?
- Comment estimer un plan de charge ?

Qu'est-ce que la charge de travail ?

Elle peut être définie comme « (...) la quantité de travail qu'un travailleur peut accomplir sans mettre en danger sa santé et sa sécurité tout en demeurant efficace. (...) »¹.

Elle est éminemment subjective.



¹ Office québécois de la langue française. http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8872709

Pour l'Agence Nationale d'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), la notion recouvre trois composantes.

Les trois composantes de la charge de travail

la charge de travail prescrite:

C'est l'ensemble des prestations attendues par la ligne hiérarchique, les pairs, le système client... que ce soit sur le plan - quantitatif (nombre, fréquence...) ou qualitatif (niveau de prestation attendu, délais d'exécution, comportements à respecter...).

C'est le travail estimé pour réaliser la prestation souhaitée (cahier des charges, devis, document de contractualisation, ordre...) à partir d'un certain nombre de paramètres prévisibles

la charge réelle ou vécue:

Ce qui est fait dans la réalité, « dans la vraie vie ».

Ensemble des actions permettant de réaliser les prestations souhaitées en s'adaptant aux évolutions de contexte, aux moyens disponibles, aux aléas rencontrés (sollicitations diverses, outils déficients ou mal maîtrisés etc).

Investissement réellement consenti par une personne, pour réaliser une prestation, en fonction de compétences dont elle dispose, de son niveau de motivation, du temps qu'elle y consacre, des moyens humains et matériels mobilisés dans un contexte donné.

la charge subjective ou ressentie:

Ce que la personne perçoit, de façon positive ou négative ;

Impact de ce qui a demandé sur le psychisme de la personne (une même prestation réalisée par un débutant ou par un professionnel confirmé ne nécessitera pas le même investissement pour chacune des parties. Une même prestation demandée à une personne en pleine forme physique ou à une autre traversant de graves difficultés personnelles ne sera pas perçue de la même façon).

Pourquoi s'y intéresser ?

Un manager (hiérarchique ou de projet) a vocation à :

- **fixer des objectifs aux agents qu'il encadre** et à veiller à ce qu'ils soient atteints.
Les niveaux d'objectifs attendus (sur le plan quantitatif et qualitatif) ont donc un impact direct sur le plan de charge de chacune des personnes qu'il encadre.
- **Maintenir la motivation des membres de son équipe.**
Un plan de charge adapté aux potentialités de chacun participe de cette motivation.
- **Prévenir les risques psychosociaux.**
Au sein de notre ministère « *l'entretien professionnel constitue l'occasion d'aborder la question de la charge de travail au regard des objectifs fixés et des moyens alloués, et doit permettre ainsi de mener un dialogue constructif et bienveillant pour mieux prioriser, le cas échéant, les objectifs définis* »².

Les agents peuvent être affectés par :

- **une surcharge de travail.** L'excès de tâches à réaliser peut se révéler toxique pour une personne lorsqu'il dure dans le temps. Cette dynamique génératrice de stress génère parfois du surmenage.

² Note du DRH du 04 janvier 2022 – relative à la campagne d'entretiens professionnels et d'entretiens de formation 2021.

- **Une sous-charge de travail.** La perte du sens du travail, le sous-emploi, l'ennui, peuvent conduire aussi à une forme d'épuisement.

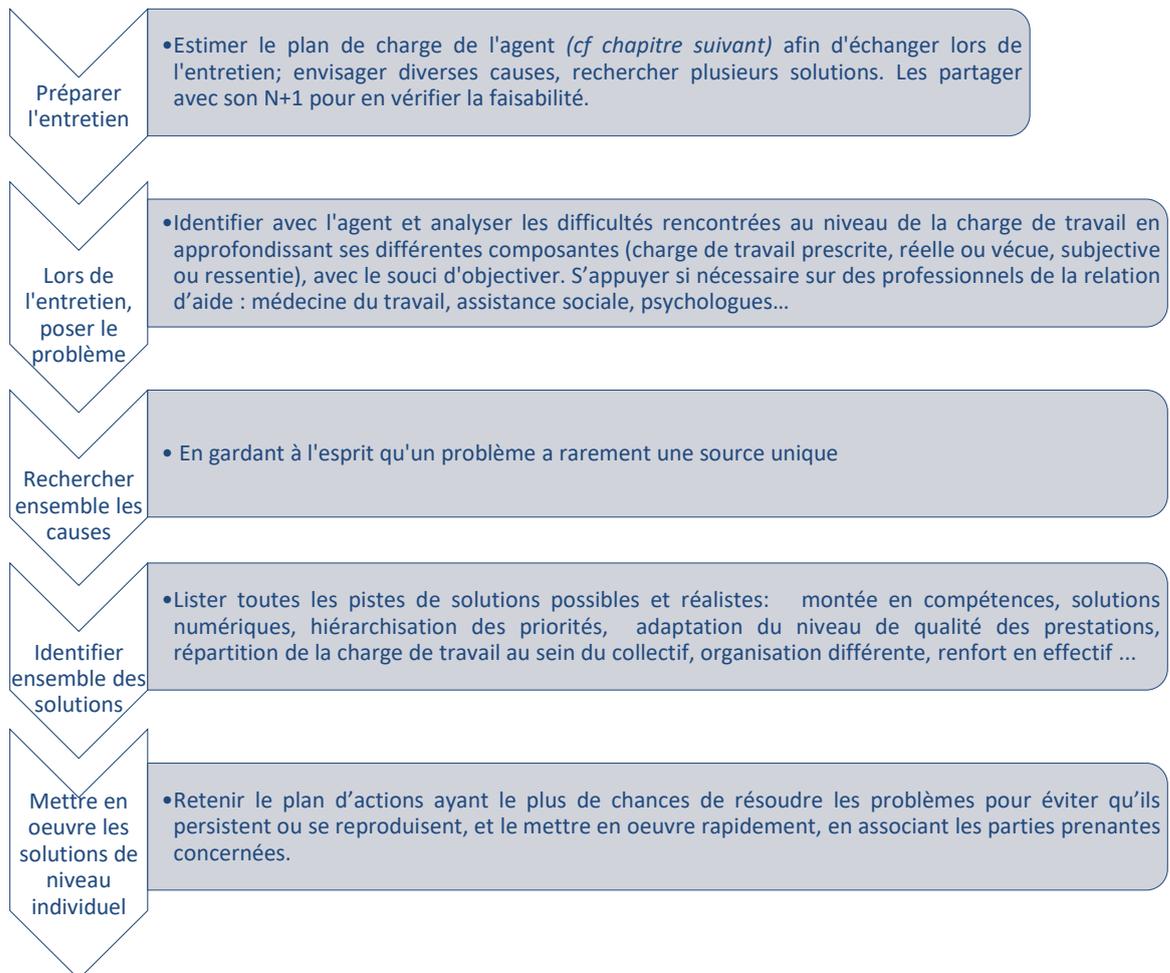
Il appartient aux managers d'être attentifs aux effets induits ou aux signes révélateurs d'un mal être qui se caractérisent par une émotion mal maîtrisée (*énervement, irritation, colère, larmes...*), fatigue intellectuelle (*difficultés à se concentrer, erreurs, oublis, incapacité à agir ou à décider ...*), fatigue physique (*maux de tête, troubles musculo-squelettiques, douleurs abdominales*), addiction (alcoolisme, tabagisme etc...)
Ces situations peuvent conduire à du retrait (*engagements non tenus, défauts d'implications dans le collectif de travail et les prestations réalisées ...*), des accidents du travail, des absences pour maladie etc...

La crainte des agents de passer pour incompetents ou peu adaptables aux yeux de la hiérarchie et des collègues, rend parfois difficile la remontée des problèmes. Il est donc important pour la hiérarchie d'instaurer une ambiance de confiance. Identifier rapidement les difficultés rencontrées par un agent ou un collectif de travail permet d'en limiter les conséquences.

Comment s'y prendre pour réguler la charge de travail?

La régulation des plans de charge passe, pour un cadre de proximité, par l'organisation d'échanges bienveillants avec ses collaborateurs. Ils peuvent être de deux types:

- **en bilatéral.** Lorsqu'un agent rencontre des difficultés de plan de charge, le manager le reçoit et les échanges peuvent être préparés et structurés ainsi :



- **Au sein du collectif de travail.** Si l'entretien individuel conduit à envisager des solutions impliquant l'organisation collective, une réunion s'avère nécessaire pour conduire le changement.

Par ailleurs, impliquer l'équipe présente l'avantage de pouvoir constater, éventuellement, que plusieurs personnes rencontrent les mêmes difficultés ; cela permet aussi d'appréhender un

problème dans ses différentes dimensions (sa complexité), et de rechercher des solutions acceptables par tous.

Les grandes étapes de préparation et de déroulé de la réunion seront sensiblement les mêmes que celles de l'entretien individuel.



Un outil utile comme déclencheur aux échanges dans certaines situations : le diagnostic photo (préconisé par l'ANACT). Il est demandé aux agents de photographier des situations à problème. Ces photos sont ensuite analysées collectivement afin de rechercher des pistes d'amélioration.

Comment estimer un plan de charge ?

Avant l'entretien individuel, partager avec son N+1 et le bénéficiaire le cas échéant, une même représentation du niveau de prestation attendu / possible (pour éviter sous ou sur-qualité).

Selon le cas, l'estimation se fera à la journée, à la semaine ou au mois				
Missions	Niveau de priorité (1, 2 ou 3 : du plus au moins important)	Activités	Tâches	Temps estimé (en heures ou journées)
Mission 1		Activité 1	Tâche 1.1	
			Tâche 1.2	
		Activité 2	Tâche 2.1	
			Tâche 2.2	
		Activité 3	Tâche 3.1	
			Tâche 3.2	
				Sous total
Mission 2		Activité 1	Tâche 1.1	
			Tâche 1.2	
		Activité 2	Tâche 2.1	
			Tâche 2.2	
		Activité 3	Tâche 3.1	
			Tâche 3.2	
				Sous total
Etc.				
				Total temps de travail estimé

Dans le cas de travail en mode projet, afin d'essayer d'éviter tensions interpersonnelles et risque de stress de l'agent, les responsables hiérarchiques et fonctionnels devront se coordonner régulièrement sur les priorités, temps estimé du projet, prestations attendues etc.

Gilles Aymar et Pascale Delibes - CEDIP

Pour aller plus loin

ANACT (2016) [10 questions sur... La charge de travail](#)

ANACT (2006) [Mieux évaluer la charge de travail](#) - Revue travail et changement – n°307 – Mars / avril 2006

ANACT (2019) [Le Diagnostic photo : analyser le travail à partir de photos prises par les travailleurs.](#)

DGAFP (2017) [Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique](#) – Page 100 : organiser le travail de votre équipe

CEDIP - Fiche technique n° 86, Avril 2020 [Parlons du travail pour l'améliorer : L'exemple des espaces de discussion](#)