



**MINISTÈRE
DU TRAVAIL, DE LA SANTÉ,
DES SOLIDARITÉS
ET DES FAMILLES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



PRST4 ILE-DE-FRANCE

**La charge de travail, facteur de risque psychosocial Comment
l'appréhender en entreprise pour préserver la santé et la qualité
du travail**

22 MAI 2025

*Nous vous souhaitons
la **bienvenue** à cette
matinée !*



Programme de la matinée



9h – 9h30

Accueil et introduction

9h30 – 10h00

La charge de travail, de quoi parle-t-on ?

Isabelle ROGÉZ (Aract IDF), Georges SABA (ACMS)

10h – 10h20

La charge de travail dans le droit : réglementation et obligations

Myriam CHALOUIN (DRIETS IDF)

10h20 – 10h45

Questions et pause

10h45 – 12h

Table ronde: agir sur la charge de travail : comment l'évaluer et la réguler ?

Olivier COLDEFY (Thalie Santé), Christine LEFORT (104), Laurent TERTRAIS (CFDT Cadres), Marie Laure OLIVEIRA (HST)

12h – 12h15

Questions

12h15 – 12h30

Conclusion: Julie MENAGER (DRIETS IDF)

Mots d'accueil et d'introduction



Jean Noël PONZEVERA

***Chef du service Santé Sécurité au Travail,
DRIETS Ile-de-France***

La charge de travail, de quoi parle-t-on ?



Georges SABA
Medecin du travail
ACMS



Isabelle ROGÉZ
Chargée de mission
ARACT IDF



**MINISTÈRE
DU TRAVAIL, DE LA SANTÉ,
DES SOLIDARITÉS
ET DES FAMILLES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

INTRODUCTION

Charge du travail: ce qu'en disent les acteurs concernés ...

LES SALARIÉS ?

Démotivation

« Avec tout ce qu'on me donne à faire, je n'arrive pas à faire correctement mon travail »

Qualité empêchée

Epuisement

« Je suis tellement pris par mes tableaux de reporting que je n'arrive même pas à manager mon équipe »

Perte de sens

Troubles de sommeil

« Heureusement qu'il y a le soir et les weekends pour avancer »

Extension de la disponibilité

Troubles de l'humeur

« On nous met sur tous les postes de l'atelier, on apprend sur le tas »

Polyvalence et sous qualification

Burnout

« C'est pesant, j'en parle mais rien ne change »

Charge du travail: ce qu'en disent les acteurs concernés ...

LES EMPLOYEURS

Parfois CONSCIENTS des difficultés remontées par les salariés

mais aussi des conséquences sur la qualité de vie au travail

→ explication INDIVIDUELLE « Untel s'organise mal, d'autres y arrivent très bien »

→ réponse PARTIELLE « je lui enlève quelques dossiers, ça va le soulager... »

Souvent en MANQUE D'OUTILS ET DE RESSOURCES (pas que humaines) pour analyser et réguler la charge du travail:

→ question éloignée du quotidien des entreprises notamment les petites et très petites: « si j'arrive à payer mes charges patronales, c'est déjà bien »

Charge du travail: différentes formes ?

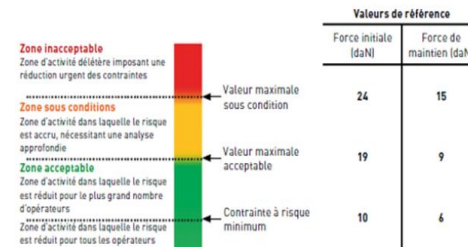
Peut être PHYSIQUE

- Visible dans certains métiers et secteurs d'activité
- Reconnue comme un risque professionnel dans le code du travail
- Tracée dans le dossier médical de santé au travail des salariés
- Evaluée par rapport à des normes
- Impacts mesurables sur l'individu (coût cardiaque, AT/MP) mais aussi le collectif (absentéisme, ...)
- Accessible à des mesures efficaces de prévention

Existe-t-il d'autres formes de charge de travail ?... Sûrement !



Niveaux de risque et valeurs de force de référence (en daN) pour les forces initiale et de maintien d'après la norme NF X35-109. A ces valeurs, il convient d'appliquer des coefficients de correction liés entre autres à la fréquence des actions, à la distance de déplacement ou encore à la hauteur d'application de l'effort. Cette figure est adaptée de la norme NF X35-109

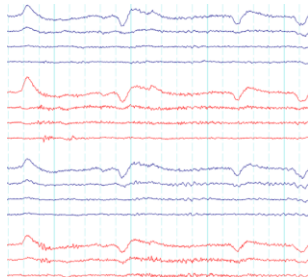


Charge du travail: différentes formes ?

Est aussi MENTALE ?

Opérations mentales complexes,
nécessaires à l'exécution de la
tâche:

- se CONCENTRER,
- faire ATTENTION,
- MÉMORISER,
- APPRENDRE,
- S'ADAPTER....



Opérations déterminées ou
ajustées l'environnement du
travail du salarié, de ses
interactions avec les collègues, la
hiérarchie et les tiers:

- Ce qu'on demande au salarié de faire,
- Comment il le fait,
- Comment il perçoit son travail

La Charge du Travail:

Et le SPSTI ?

DOSSIER MÉDICAL : traçabilité des éléments professionnels et cliniques de l'expression d'une souffrance psychique en lien avec le travail, notamment la charge du travail

→ Dans 100% des situations où l'EVA du stress perçu au travail dépasse 6/10, la situation de surcharge du travail est pointée par le salarié

« ALERTE » COLLECTIVE de l'employeur l'invitant à interroger son organisation du travail, à identifier les facteurs de risque à corriger mais aussi ceux de protection à renforcer.

INTERVENTIONS DE L'ÉQUIPE PLURIDISCIPLINAIRE notamment les ergonomes et les psychologues du travail: aide à l'évaluation des risques professionnels.

Surtout ouvrir le débat en interne sur une problématique COMPLEXE ayant potentiellement de graves conséquences sur l'individu (MÉDICALES, ET MAINTIEN EN EMPLOI) mais aussi le collectif (QVCT ET SANTÉ FINANCIÈRE)

Charge de travail

C'est plus compliqué ... ?



C'est plus compliqué ...



« Si tout le monde faisait ce qu'il doit faire, ça devrait fonctionner »,



- Développement important des services,
- Complexification du travail et des organisations,
- Intégration massive du numérique,

Fabien V @Fabien_v31 · 24 août 2015
Quand tu t'apprêtes à ouvrir ta Boîte Mail après 3 semaines de vacances...



Famille de Gollac...

- Surcharge informationnelle
- Intrusion du travail dans la vie privée,
- Interruptions fréquentes de tâches,
- Prescriptions multiples,
- Tâches ajoutées
- Compétences nouvelles ?

Ce qu'ils en disent



Le dirigeant d'une TPE_prestation de conseil technique_secteur santé (12 salariés)

Ce que travailler veut dire

Savoir s'organiser se
développe avec
l'expérience et en lien
avec l'organisation

**Compétences
Individuelles et
collectives**

Le travail est collectif, le
manager régule/organise

**Soutien social et
reconnaissance du travail**

**Activité
de travail
& perception
de la charge**

**Représentations de
la qualité du travail
à fournir**

**Exigences et moyens du
travail**

Où discute t-on de la qualité du travail ?
Des règles du métiers, des attentes des
clients/des usagers/des patients ?

Prescriptions/
Variabilité et moyens
de la gérer ... ?
Adéquation
objectifs/moyens.

○ ***La charge de travail c'est :***

« Ce qu'on fait, ce qu'on voudrait faire, ce qu'on ne peut pas faire » Y. Clot

Ce n'est ni la quantité, ni la complexité du travail qui est en cause mais l'incapacité à la gérer.

Métier : ingénieur de maintenance

Charge prescrite

Le manager, ce qu'il veut, c'est que j'intervienne à temps sur les machines et que je trouve les problèmes d'automatisme pour relancer la production le plus vite possible

Charge réelle

Je ne peux pas être partout donc c'est difficile de réussir à tout faire en une journée, j'ai trop d'imprévus et trop de demandes, donc je ne peux pas répondre à tout le monde et en même temps

Charge subjective

c'est frustrant de pas pouvoir avancer correctement sur des projets, des fois on passe pour des incapables, parce qu'on a du mal à régler l'automate d'une machine, mais en fait régler une machine qui a été mise en place par un prestataire c'est pas facile et ça bah y'a peu de personnes qui s'en rendent compte

Contraintes

Ce qui est le plus difficile

« Oh bah le manque de temps clairement », Même mon manager ne me fait pas de retour, j'ai du mal à le voir, même une réponse à un mail c'est compliqué parce qu'il n'a pas le temps ok mais bon. Des fois j'ai l'impression de ne pas exister. Puis le fait d'être dérangé chez soi, les soirs, les week-end, c'est épuisant, on n'a pas de répit

Ressources

Ce qui me permet de faire face aux difficultés ? « Très clairement, ce sont mes collègues automaticiens, heureusement qu'on est plusieurs d'ailleurs. On est 4 automaticiens sur le site et franchement je sais que je peux compter sur eux quand j'ai besoin. Hum, en fait, on passe notre temps à s'entraider, se donner des conseils et échanger sur les problèmes qu'on peut avoir. Je sais que je peux compter sur eux quand je suis bloqué sur une machine

Les trois dimensions de la charge



CHARGE PRESCRITE

Ce qu'on me demande

- Concerne les tâches prescrites
- Objectifs quantitatifs et qualitatifs fixés et sur lesquels il.elle est contrôlé.e./ évalué.e
- Les prescriptions peuvent être multiples



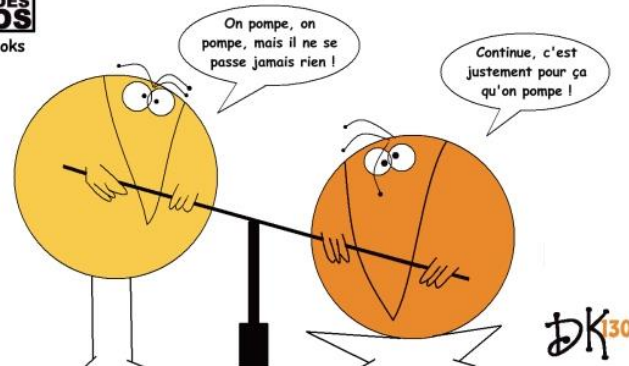
CHARGE REELLE

Ce que cela me demande

- Régulations, arbitrages, ajustements et gestion des aléas par le.a salarié.e
- Ce qui est mis en place "ici et maintenant" pour atteindre les objectifs et préserver sa santé
- Prend en compte les paramètres de variabilité

Comprendre la charge de travail suppose de partir de la charge réelle et du point de vue de la personne qui le réalise ...

L'AVIS DES
HEROS
Les Shadoks



CHARGE PERÇUE/ SUBJECTIVE

Ce qui fait sens/ me pèse

- Ressenti du salarié
- Ce qui fait sens
- Ce qui pèse
- Ce qu'il aurait pu faire/ ne peut pas faire
- Perception de l'utilité, qualité du travail
- Son exigence propre au niveau de la qualité

Réguler la charge de travail, c'est possible...

- ...Si on accepte de :

- Prendre en compte les trois dimensions de la charge
- Considérer le salarié comme un expert de son travail
- Mettre en discussion le travail et ses exigences,
- Comprendre ce qui pose problème aux salariés (*débordements, variabilité, dysfonctionnement, outils de travail, coordination, procédure, sens, qualité du travail...*),
- Rendre compatible les exigences et les ressources,
- Augmenter les ressources (montée en compétences, moyens de travail...), diminuer les contrainte (prescrit), réguler les éléments de variabilité (prioriser, travailler la répartition, soutenir ...).



C'est le travail des managers

Réguler la charge de travail, c'est valorisant pour les managers aussi...



- *C'est plutôt comment dire positif du point du manager parce que tous les salariés se sont lancés dans la démarche et puis on voit que finalement si on en vient à discuter du sens et de la reconnaissance c'est que les agents ont plaisir à travailler, qu'ils ont à cœur de faire bien leur travail et donc ça pour un manager c'est c'est très positif*

.... donc ça c'est aussi très positif à recevoir pour un manager

La charge de travail dans le droit du travail : réglementation et obligations



Myriam CHALOUIN
Cheffe de projet PRST4
DRIETS IDF

Pas de définition légale

Mais des éléments à aller chercher dans différentes thématiques du code du travail

L'expression « charge de travail » très peu usitée dans les textes

Il existe plusieurs points de référence

- La durée du travail et l'aménagement du temps de travail
- La prévention des risques liés à la charge de travail
- Le dialogue social et la négociation

La jurisprudence complète et précise le bloc réglementaire

Questions et pause

Table ronde : agir sur la charge de travail : comment l'évaluer et la réguler ?

***Olivier Coldefy**, Thalie Santé*

***Laurent TERTRAIS**, CFDT Cadres*

***Christine LEFORT**, le 104*

***Marie-Laure OLIVEIRA**, Horizon Santé Travail*



**La charge de travail =
ce qui est demandé au travailleur,
ce que cela lui demande et lui
apporte**

La charge n'est pas négative en soi
Elle est physique et cognitive
Enjeu de la pression temporelle

Les facteurs déterminants

- 1. L'activité** (quoi-quand-comment)
- 2. Les conditions de l'activité**
(environnement réel, statutaire
organisationnel)
- 3. L'autonomie professionnelle**
- 4. La vie hors-travail**
- 5. La participation**

La charge est excessive pour 40% des
salariés (46% des cadres)

- **Valoriser les managers**
et leur donner des marges de manœuvre
- **Négocier sur la charge** (item obligatoire),
une priorité pour 45% des cadres dans la QVCT
- **Développer le dialogue professionnel**
 - Un entretien pour tous 2 fois par an pour tous
 - Identifier les appuis et les temps qui comptent
 - Décortiquer le travail
 - Débattre du prescrit : que dois-je faire?
 - Ecouter le réel : comment je fais ?
 - Légitimer le vécu : qu'est-ce que j'en pense ?

Avoir une approche la plus
large
s'accorder sur les
déterminants,
les acteurs et les actions



Conclusion du séminaire



Julie MENAGER

***Ingénieure de prévention, psychologue du
travail***

DRIETS IDF

***Merci** pour votre
participation !*





**MINISTÈRE
DU TRAVAIL, DE LA SANTÉ,
DES SOLIDARITÉS
ET DES FAMILLES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Direction régionale et interdépartementale
de l'économie, de l'emploi, du travail
et des solidarités d'Ile de France**