

LES **OUTILS** DE LA  
**PRÉVENTION**

# IDENTIFIER & RÉGULER LA CHARGE DE TRAVAIL

XAVIER PERDRIX



PRÉVENTION  
DES RISQUES

les **nuits**  
de fourvière

LES FICHES PRATIQUES

# IDENTIFIER & RÉGULER LA CHARGE DE TRAVAIL

XAVIER PERDRIX

## L'AUTEUR

XAVIER PERDRIX  
Consultant RH  
Kuribay

## DE QUOI PARLE-T-ON ?

### QUELQUES ÉLÉMENTS DE CADRAGE STRUCTURANTS

La charge de travail est une composante essentielle de la Qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), dont les contours ont été précisés par l'Accord national interprofessionnel (ANI ; décembre 2020 et mars 2022 dans le Code du travail) en soulignant notamment que les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail déterminent la perception de la Qualité de vie au travail (QVT) qui en résulte.

La charge de travail fait donc partie des éléments de responsabilité des employeurs, en effet, **tout employeur a l'obligation d'assurer la sécurité et la santé physique et mentale des salariés. Il doit veiller à la santé et à la sécurité des travailleurs en mettant en place des actions de prévention, d'information et de formation. Il doit également évaluer les risques professionnels sur chaque poste de travail.** La charge de travail constitue donc un levier majeur de l'employeur pour garantir la sécurité et la santé des salariés.

### ÉLÉMENTS DE DÉFINITION

L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)<sup>1</sup> propose une définition de la charge de travail qui donne un socle de réflexion complet (*Agir sur la charge de travail – comprendre la charge de travail*) :

*La notion de « charge de travail » est utilisée pour traduire des problèmes rencontrés dans le travail : « surcharge », « sous-charge » ou « variations de charge » ; elle 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).*

<sup>1</sup> [anact.fr](https://anact.fr)

L'ANACT propose ainsi un modèle baptisé PRS, qui décompose la charge de travail en trois concepts clés :

**La charge de travail prescrite (P)** : c'est la tâche au sens ergonomique, le système de contraintes qui s'impose au travailleur, tant du point de vue quantitatif que qualitatif.

> Ce sont les tâches attribuées au salarié, et les objectifs attendus par le management.

**La charge de travail réelle ou vécue (R)** : c'est l'astreinte au sens ergonomique, le « coût » pour le salarié, elle correspond à ce qui est réellement réalisé : les aléas, les ajustements, la veille, le travail non prévu.

> Il s'agit des efforts réellement déployés par le salarié pour réaliser ses tâches et atteindre les objectifs.

**La charge de travail subjective (S)** : c'est le ressenti, elle peut varier fortement en fonction de l'équilibre rétribution/contribution, de la reconnaissance et du sentiment d'utilité ou de « beauté » du travail.

> C'est l'évaluation que fait le salarié de son propre effort, en prenant en compte sa situation, ses motivations et son équilibre personnel.

## POURQUOI EST-CE UN SUJET PLUS IMPORTANT AUJOURD'HUI DANS LE SPECTACLE VIVANT ?

La charge de travail perçue par les salariés français serait en hausse. L'étude de l'Institut Montaigne **Les Français au travail : dépasser les idées reçues** (février 2023) révèle qu'un quart des salariés jugent leur charge de travail excessive et en forte hausse. (60 % des salariés estiment qu'elle a augmenté au cours des cinq dernières années.)

Au-delà du chiffre, le secteur du spectacle vivant ne diffère pas ou n'échappe pas à cette problématique.

Le sujet de la charge de travail se trouve au croisement de plusieurs éléments :

> **L'exigence de performance qui s'impose** (que le spectacle joue!) ;

> **La contrainte des ressources** à disposition pour atteindre les objectifs (monter et démonter avec la même équipe) ;

> **La perception, les valeurs ou l'engagement que le salarié porte ou met dans son travail** (équilibre vie personnelle/vie professionnelle).

Tout l'enjeu consiste donc aujourd'hui à appréhender et réguler cette charge de travail afin de lutter contre les facteurs de risques liés à une surcharge quelle que soit la définition choisie.

L'univers du spectacle vivant ne fait pas exception et rencontre même des facteurs particuliers qui pourraient exacerber la problématique de la charge de travail aujourd'hui.

### **Quelques éléments spécifiques remontent du terrain :**

> **l'effet rattrapage**, les programmations ont été plus denses ces deux dernières années, mais les organisations ou les ressources sont restées à l'identique,

> **les contraintes budgétaires** de plus en plus importantes conduisent certaines organisations à tenter de jouer autant avec moins de ressources,

> **le développement des projets**, qui remplacent peu à peu les aides au fonctionnement et qui entraînent une modification du travail et de son organisation,

> **Le ressenti ou l'acceptation**, des éléments sont également à étudier du côté des situations ou des réalités de travail qui étaient courantes et qui ne sont plus acceptées aujourd'hui, le point d'équilibre entre l'acceptable ou le non acceptable a peut-être bougé (comme ailleurs), marquant la fin du « métier passion ou de l'effet vocation ».

Le secteur du spectacle vivant rencontre les mêmes difficultés de recrutement et de fidélisation, la même usure des encadrants, et la même prise de conscience des enjeux de QVT que les autres secteurs d'activité, voire il rencontre des difficultés plus complexes avec l'emploi et le management du personnel en CDD, CDI ou CDDU dit intermittent du spectacle, qui échappe bien souvent aux outils et rituels RH et managériaux mis en place pour les permanents.

Pour agir sur la charge de travail, il est bien sûr nécessaire d'en avoir une définition, mais il est surtout indispensable de l'identifier ou de l'apprécier avant de la réguler.

## L'IDENTIFICATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL

L'appréciation de la charge de travail est complexe, elle ne peut pas reposer uniquement sur des indicateurs d'activité. Quantifier la charge de travail en utilisant des indicateurs comme le nombre de dates, la programmation, les ateliers, etc. est une étape importante mais trop simpliste de l'analyse en l'état, si elle n'est pas corrélée avec l'évaluation des conditions et des moyens pour réaliser ces projets.

En effet, des indicateurs quantitatifs ne tiennent pas compte des aléas ou événements rencontrés ni du niveau de maîtrise ou d'autonomie pour réaliser la tâche. La notion d'intensité, les contraintes de réalisation ou les temps masqués ne sont pas pris en compte avec une approche quantitative.

Toutefois, dans le secteur du spectacle vivant, pouvoir suivre des indicateurs quantitatifs d'activités et les partager avec ses donneurs d'ordre, tutelles ou financeurs peut avoir un autre intérêt.

Il est donc nécessaire de chercher à évaluer ou estimer la charge de travail.

Pour cela, plusieurs axes peuvent être travaillés :

- > **le suivi d'indicateurs de pilotage de l'activité**,
- > **le repérage d'indicateurs d'alerte**, qui traduisent non pas la charge de travail, mais l'incidence de celle-ci sur le fonctionnement individuel ou collectif,
- > **l'écoute et l'observation** de son équipe.

## LES INDICATEURS DE PILOTAGE

Le nombre de réalisations, de productions, de spectacles, de montages, de projets d'Éducation artistique et culturelle (EAC), de contrats, de recrutements, de budgets, constituent autant d'indicateurs différents et spécifiques à chaque service. Il s'agit donc de déployer pour une structure des tableaux de bord d'activité élaborés avec les équipes, pour suivre sur la durée des données quantitatives qui, même si elles ne traduisent pas directement la charge de travail, peuvent permettre de repérer une évolution de l'activité ou l'existence de pics d'activité et de la détailler ou l'étudier pour s'assurer du bon niveau de ressources mises à disposition. Un tableau de bord d'activité doit aussi permettre de qualifier une partie de la charge de travail prescrite pour une entité.

## LES INDICATEURS D'ALERTE

Ils pourraient presque être assimilés à des signaux faibles que chaque manager doit suivre pour s'assurer du bon fonctionnement de son équipe. Là également, chaque structure et chaque service doit identifier ses indicateurs.

**Des indicateurs RH** peuvent entrer dans cette catégorie : heures supplémentaires, congés payés non pris ou annulés, formations reportées ou annulées, absentéisme, accidents du travail, turnover, difficultés de recrutement...

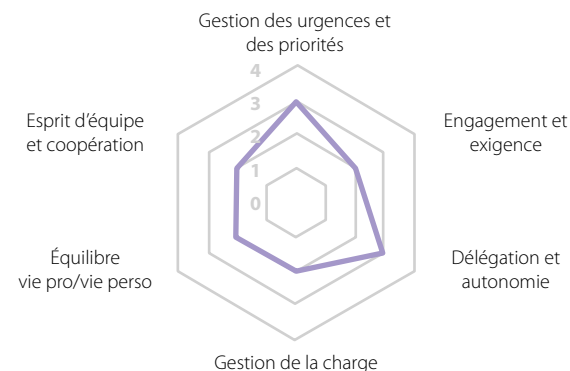
**Des indicateurs de fonctionnement** : retards, erreurs...

**Des indicateurs informels** : changement d'attitude, changement d'humeur, perte d'humeur, irritabilité, isolement, tensions interpersonnelles, disputes, refus de collaboration, diminution des temps informels ou conviviaux.

Si ces indicateurs ne traduisent pas automatiquement un problème de charge de travail, ils pointent ou mettent en avant des difficultés qui peuvent être liées à la QVT et le plus souvent aux conditions et à la charge de travail.

## L'ÉCOUTE ET L'OBSERVATION

Il s'agit d'utiliser les rituels RH pour questionner et suivre le sujet de la charge de travail, lors des entretiens individuels, lors des suivis individuels réguliers, mais aussi comme un réflexe lors des échanges et temps collectifs. L'écoute peut porter sur la manière dont les salariés verbalisent le sujet de la charge, mais aussi sur la manière dont ils révèlent leur motivation, leur engagement et plus globalement leur ressenti.



## LA RÉGULATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL

Cette pratique de l'écoute peut ou doit bien entendu être déployée et adaptée à toutes les situations de travail rencontrées (CDI, CDD, intermittents, CDIi).

Pour qualifier ou suivre tous ces sujets, il est aussi possible de **mettre en œuvre des outils de questionnement des équipes, en créant un baromètre des conditions de travail avec un focus sur la charge de travail.**

Il s'agit de recueillir le retour des avis des salariés sur la manière dont le travail est réparti, les consignes sont données, les urgences sont traitées, les alertes sont entendues, les aléas ou les difficultés sont soutenus, la sphère personnelle est préservée, le niveau d'exigence ou d'engagement est ressenti, le management est attentif...

- 
- > Les urgences que je rencontre ne sont pas aménageables
  - > Il est difficile de ne pas accepter des sollicitations de notre hiérarchie
  - > J'ai souvent des échéances qui m'imposent un travail en urgence
  - > Je suis régulièrement préoccupé par des situations, projets ou dossiers pendant mes temps de repos ou de congé
  - > J'ai l'habitude de regarder mes mails en dehors des horaires de travail
  - > Ma direction a conscience de mon niveau d'implication et de ma charge
- 

Avec quelques questions sur chaque thème, il est possible d'apprécier comment les salariés réagissent ou ressentent la prise en compte des éléments ou facteurs de charge de travail : «Travailler en dehors de l'ouverture du service me permet d'être plus efficace ; les urgences que je rencontre ne sont pas aménageables ; il est difficile de ne pas accepter des sollicitations de notre hiérarchie ; j'ai régulièrement des sollicitations en dehors des horaires de travail ; j'ai l'habitude de regarder mes mails en dehors des horaires de travail ; je perds régulièrement des jours de congé que je n'arrive pas à prendre... ».

Il s'agit de bâtir un outil pour apprécier et suivre dans le temps les différentes composantes de la charge de travail, comment l'organisation s'adapte ou réagit, comment l'encadrement écoute et accompagne...

Cela permet d'observer l'évolution des pratiques et du sujet, mais aussi d'identifier des axes de travail pour intervenir et tenter de réguler la charge de travail.

Avec en postulat de base l'idée qu'il n'existe pas de baguette magique et que l'accroissement des moyens financiers et humains ne sera pas instantané, voire pas réaliste, plusieurs pistes ou axes de travail peuvent être imaginés et déployés :

**Une meilleure écoute pour repérer, prendre en compte et reconnaître la charge de travail :** une culture de l'écoute positive, du feedback institutionnalisé, où managers et collaborateurs n'ont pas peur de se dire les choses avec franchise et respect, doit permettre de libérer la parole sur le sujet.

> Plutôt adapté pour travailler sur la charge ressentie (subjective ou vécue).

**Une meilleure clarification des rôles, des objectifs et des attentes,** de manière à limiter le nombre d'allers-retours et un éparpillement du collaborateur en déphasage avec les priorités ; mais aussi pour définir et encadrer les aires de délégation ou de coopération.

> Plutôt adapté pour travailler sur la charge prescrite et vécue.

**Une meilleure prévisibilité des tâches et de l'agenda** (plan de charge, rétroplanning...) pour permettre à chacun de s'organiser comme il l'entend et de diminuer le poids de sa charge mentale face à un imprévu ; mais aussi s'autoriser à « prévoir » les aléas habituels ou possibles pour anticiper les échéances et la charge.

> Plutôt adapté pour travailler sur la charge prescrite.

**Une organisation agile pour concentrer ou réorienter les ressources en fonction des aléas** ou urgences rencontrés, avec, en réponse au repérage des aléas habituels ou possibles, l'identification, en amont, des adaptations organisationnelles ou des solutions à apporter.

> Plutôt adapté pour travailler sur la charge prescrite et vécue.

**Une association des équipes dans la recherche des solutions, mais aussi dans la coconstruction de ses objectifs.**

> Plutôt adapté pour travailler sur la charge prescrite et ressentie.

**Un rôle assumé de l'encadrement en situation d'urgence ou de crise,** c'est au manager de redéfinir les priorités, de valider ou prendre les décisions et d'assumer l'interface avec les tiers extérieurs.

> Plutôt adapté pour travailler sur la charge réelle.

**Une politique RH volontariste sur le sujet de la charge de travail** pour outiller et autoriser les managers à accompagner les situations rencontrées, et à proposer des objectifs et des délais réalistes.

> Plutôt adapté pour travailler sur la charge réelle.

**Des outils ou cadres de référence adaptés** : définir le droit à la déconnexion, bannir les sollicitations hors cadre horaire, codifier les sollicitations urgentes, les présences nécessaires.

> Plutôt adapté pour travailler sur la charge ressentie.

**Des solutions d'aménagement du temps de travail**, pour les situations qui connaissent des variations importantes de charge de travail, voire pour donner la possibilité d'épargner des congés ou repos pour ne pas les perdre.

> Plutôt adapté pour travailler sur la charge ressentie.

**Une politique et des valeurs managériales affirmées** : pour rendre la pratique du soutien opérationnel normale et réflexe, soutenir et aider face aux difficultés, donner un coup de main concret, mobiliser du renfort ponctuel.

Une sensibilisation et une formation des managers sur ce sujet, avec une exigence pour montrer l'exemple (pas de mails ni de réunions en dehors des horaires, une réelle priorisation des urgences...).

> Plutôt adapté pour travailler sur la charge réelle et ressentie.

**La pratique de la reconnaissance spontanée** pour souligner l'engagement, les compétences mises en œuvre et célébrer les victoires.

> Plutôt adapté pour travailler sur la charge ressentie.

**Mais aussi l'instauration d'un dialogue social outillé** et avec des valeurs partagées, pour commenter et communiquer les indicateurs, accompagner et contribuer à l'évolution des pratiques.

Et dans un autre registre, **la chasse aux pertes de temps**, pour repérer des irritants liés aux processus (double saisie, information manquante, changement de consigne...) ou aux outils, avec des réglages, paramétrages ou interfaçages inopérants ; mais aussi un travail sur l'amélioration ou la remise en cause des pratiques et des habitudes (ce qui pourrait être simplifié, supprimé, automatisé...).

Réguler la charge de travail nécessite une évaluation précise, des intentions et des valeurs favorables à l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, une politique RH volontariste, outillée et ouverte à toutes les catégories de salariés.

Mais il s'agit également de prendre en considération les personnalités et les individualités de son équipe pour bien mesurer ou apprécier la perception que chacun a de sa propre charge de travail et les manières dont son appréhension peut varier fortement en fonction des contextes de travail, des moyens à disposition, des formes de coopérations ou encore de la capacité d'influencer les choix d'organisations et d'obtenir une reconnaissance pour les efforts accomplis.

**L'outillage managérial revêt donc à cet endroit une importance toute particulière, sans pour autant que le bon sens et le pragmatisme ne soient mis de côté.**

Après ce propos, c'est tout naturellement pour les managers que la question de la charge de travail va se poser, en plus de devoir atteindre des objectifs de performance, ils sont tenus d'encourager leurs collaborateurs et de veiller au bien-être de chacun !

En effet, les managers sont clairement en première ligne sur le sujet de la charge de travail de leur équipe, ils vont donc aussi avoir besoin que ce rôle accru soit pris en compte dans leurs objectifs ; avoir besoin d'une politique RH ou de valeurs d'entreprise claires ; mais aussi d'un outillage adapté et de compétences développées.

Une étude récente (baromètre ALAN du bien-être mental – avril 2023) montre que les managers conscients de ces nouveaux enjeux sont plus stressés que les autres collaborateurs (62 % d'entre eux se déclarent actuellement stressés) ; les managers se sentent peu soutenus par leur organisation et leur première attente concerne la formation liée aux Risques psychosociaux (RPS) et à la posture à adopter pour accompagner les collaborateurs dans leurs difficultés.

En prenant en considération que 88 % des salariés considèrent que leur employeur est responsable de leur santé mentale (Harris Interactive 2023), le sujet de la charge de travail, qu'elle soit prescrite, réelle ou ressentie est bien au cœur des préoccupations des managers.

---

**Pour conclure sur l'importance de l'identification et de la régulation de la charge de travail, deux ou trois chiffres récents :**

> **La qualité de vie au travail représente le deuxième critère de choix d'un poste, après le salaire, pour les jeunes actifs.**

> **La qualité de vie au travail est citée comme une attente essentielle pour 41% des salariés.\*** —

---



DIRECTEURS DE PUBLICATION Claire Fournier, Cyril Puig

RELECTURE Mathilde Chambaud, Océane Deruaz

CONCEPTION GRAPHIQUE Fabrice Haes

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.