

# Évaluer la charge de travail des agents, un enjeu de taille en matière de gestion RH

Marie Malaterre

*“Il y aura toujours des personnes débordées et d’autres qui savent gérer leur temps”, “la charge, le problème se pose quand il y en a trop”, “la charge de travail, c’est subjectif, ça dépend des gens, c’est donc difficile à réguler”* ou encore *“c’est uniquement au manager de réguler la charge”*.

Autant d’idées reçues sur l’évaluation de la charge de travail que souhaite combattre le service “Prévention” du centre de gestion (CDG) de Haute-Savoie. Car la question de la charge de travail est au centre des préoccupations de bon nombre de managers territoriaux et de leurs équipes.

*“Lors d’une journée départementale sur le thème des risques psychosociaux (RPS), nous avons détecté un réel besoin d’informations et d’outils pratiques”*, relate Mathilde Delsart, coordinatrice du service “Prévention RPS” au CDG de Haute-Savoie. Face à l’ampleur de la tâche, le service a choisi de travailler sur 3 sujets prioritaires, et l’évaluation de la charge de travail s’est rapidement imposée parmi ceux-ci.

Des groupes de travail thématiques ont été mis en place, avec la tenue d’ateliers rassemblant directeurs, DGS, DRH, préventeurs et aussi conseillers et assistants de prévention. L’idée était, pour chaque thème, de produire un guide avec des outils pratiques. Même si la charge de travail peut sembler difficile à objectiver de par la variété de son expression, *“un ensemble d’indices peuvent pourtant inciter une collectivité à s’interroger sur la charge de travail d’un service ou amener un agent à s’interroger sur sa propre charge de travail”*, peut-on lire en préambule du guide.

Pour réaliser l’exercice, il est conseillé de prendre en compte différents indicateurs, d’une part au niveau de l’individu, comme des difficultés de priorisation, des troubles de l’attention, des erreurs dans le travail, mais aussi un allongement du temps de travail et une diminution de l’efficacité. Des alertes peuvent aussi intervenir au niveau de la collectivité, avec par exemple une augmentation des heures supplémentaires, des plaintes internes et externes, des objectifs non atteints, la disparition de moments conviviaux ou encore un absentéisme répété.

## **Le mal-être exprimé par le prisme de la charge**

Autant d’éléments à prendre en compte dans un environnement global qui, par exemple, voit intervenir certains événements “inhabituels” qui auraient pu entraîner ce déséquilibre de la charge de travail, comme la fusion entre 2 services ou encore le départ à la retraite d’un collaborateur. Pour réaliser le diagnostic, le guide s’inspire également de la méthode mise en place par l’Agence nationale pour l’amélioration des conditions de travail (Anact). Une méthode qui consiste à rendre

visibles les écarts entre la charge de travail prescrite, la charge réelle et la charge vécue.

La dimension “réelle” correspond au travail que l’agent réalise effectivement en fonction des contraintes de situation et de ses propres caractéristiques, la dimension “prescrite” désigne la consigne ou la demande faite à l’agent et la charge “vécue”, le sens effectif que l’agent va donner à son travail et qui va créer ce ressenti de charge excessive. *“C’est en décortiquant toutes ces dimensions pour une situation donnée que l’on parvient à mettre des mots sur la fameuse expression « j’ai trop de travail », poursuit Mathilde Delsart. Lorsque l’on rencontre des agents disant ressentir un mal-être au travail, ils s’expriment souvent par le prisme de la charge.”*

Le guide invite également les employeurs publics confrontés à des problématiques autour de la charge de travail à s’appuyer sur d’autres professionnels, comme le service de médecine préventive, le psychologue du travail ou encore l’agent chargé de la fonction d’inspection (ACFI).