



Organisation du travail **C**harge de travail **P**erformance

Coordination : Thierry Rochefort et François Guérin

Journées de travail organisées par

l'ANACT et l'APRAT
à l'Hôtel Château Perrache
Lyon, les 27 et 28 juin 2000

Contributions introductives p.5

- Liens entre organisation du travail, charge de travail et performance p.6
Thierry Rochefort et François Guérin
- La charge de travail, objet de controverse juridique p.9
Jean-François Paulin

Thème 1 : La charge de travail du côté de la prescription : attribution, répartition, modes d'arbitrages et négociation . . p.15

- De la prescription du travail à celle des résultats ? p.16
Jean-Pierre Durand et Sylvain Girard
- L'évolution du contenu de la notion de charge de travail p.19
Marc Bartoli, Philippe Davezies
- Charge de travail et stratégie des acteurs. p.22
Yves Frédéric Livian, Christophe Baret et Christophe Falcoz
- Les consultants confrontés aux transformations des modes de prescription. p.26
Christian Bourgoïn
- Synthèse des ateliers : " objets et acteurs de la prescription. Quelles influences sur la charge de travail ?" p.29
François Guérin
- Les différentes problématiques à l'œuvre p.31
Pierre - Eric Tixier

Thème 2 : La charge de travail et ses effets sur les salariés et l'entreprise p.33

- Charge de travail et performance p.34
 Table ronde
- Charge de travail et santé p.40
 Table ronde
- Charge de travail et RTT p.44
 Table ronde

Conclusions et perspectives p.49

- Henri Rouilleault p.50

Annexes p.53

- Transparents de présentation de l'APRAT

Les textes présentés dans ce document ne sont pas la transcription exhaustive des propos de chaque intervenant, ni des débats collectifs. Ils n'engagent que les coordonnateurs de ces journées de travail qui espèrent toutefois qu'ils reflètent l'esprit des débats.



Contributions introductives

Liens entre organisation du travail, charge de travail et performance

Thierry ROCHEFORT et François GUÉRIN
ANACT

I. Un débat actuel

L'ANACT avec l'APRAT, co-organise ces deux journées au cours desquelles nous nous sommes donnés comme projet d'élucider la question des liens entre l'organisation du travail, la charge de travail et la performance. La question de la charge de travail fait aujourd'hui irruption dans le débat social, à travers au moins deux éléments :

- Un certain nombre de congrès récents, notamment de médecine du travail, mettent l'accent sur ce sujet, en particulier en liaison avec la réduction du temps de travail ;
- Un contentieux juridique semble se développer : les entreprises formulent de nouvelles demandes. Nous tenterons d'en comprendre les raisons.

Par exemple, une grande association nationale intervenant dans le champ de la formation souhaite faire réaliser une étude sur la charge de travail pour la mise en place de son accord sur la réduction de la durée du travail, une entreprise d'emballage après avoir modernisé une ligne de fabrication fait évaluer la charge de travail de ses salariés avant d'envisager le déploiement du projet à sa deuxième ligne. Dans les deux cas, ce sont les salariés qui ont très largement incité les directions à s'engager dans la voie d'études préalables.

Les deux arrêts récents de la Cour de Cassation condamnant les responsables de l'entreprise Gelso'mi et d'un magasin Castorama pour avoir confié des missions incompatibles avec le temps de travail légal, confirment l'importance de ce sujet comme objet de débats dans l'entreprise et de la place qu'il risque de prendre dans la négociation sociale.

Par ailleurs, si les consultants sont aujourd'hui peu interpellés directement sur cette question, ils en traitent indirectement en aidant les dirigeants à prendre des décisions quant aux évolutions de l'organisation et de l'emploi (volume, structure, répartition), ainsi qu'aux formes d'engagement des personnes (spécialisation, polyvalence, polycompétence).

Trois études confiées par l'ANACT à trois équipes de chercheurs ont été lancées depuis le début de l'année 2000. L'enjeu du travail que nous avons entrepris avec les trois équipes de chercheurs est d'aider les partenaires sociaux à mieux instruire le débat social autour des questions d'intensification et d'intensité du travail. Nous sommes aujourd'hui réunis pour une étape intermédiaire qui nous permet de questionner les chercheurs sur l'état d'avancement de leurs travaux et de débattre avec eux à partir de nos propres expériences. Nous considérons que l'enrichissement réciproque des questionnements de terrain portés par les intervenants du Réseau ANACT, ceux des consultants de l'APRAT, ainsi que ceux des chercheurs doit nous permettre d'être plus pertinents dans le débat social concernant la charge de travail. Il nous semble en effet que nous avons davantage affaire, pour le moment, à l'expression de positions de la part des partenaires concernés par cette problématique qu'à la véritable instruction de celle-ci dont nous mesurons bien la difficulté.

Nous avons organisé la réflexion de la manière suivante :

- Après avoir exposé rapidement notre propre point de vue sur la charge de travail, nous avons sollicité l'avis d'un juriste dans la mesure où, vis-à-vis des entreprises, ce point d'entrée est fondamental. Le fait qu'il y ait un risque de recours juridique sur ces questions nous offre l'opportunité de nous adresser aux entreprises pour les aider à traiter cette question.
- Nous essaierons ensuite de comprendre ce qui change du côté de la prescription du travail. L'intelligence du phénomène suppose en effet de saisir la manière dont la charge est attribuée, répartie et négociée aux différents niveaux hiérarchiques.
- Nous tenterons enfin de relier et de prendre la mesure des effets de la charge de travail sur les questions de santé, sachant que les liens ne sont pas univoques, puis nous traiterons des rapports entre la charge et la RTT, ainsi qu'entre la charge et la recherche de performance économique.

II. Quelques points de repère et questions sur la charge de travail

Pour ouvrir ce débat, nous ferons référence à deux textes d'Alain WISNER¹. Il y cite les travaux de LAVOISIER qui, en 1785, s'interrogeait sur les observations de la consommation d'air qui auraient permis de connaître à combien de livres en poids, répondent les efforts d'un homme qui récite un discours, d'un musicien qui joue d'un instrument, voire du philosophe qui réfléchit... Lavoisier évoque par ailleurs que ce n'est pas sans justesse que la langue française a confondu sous la dénomination commune de travail les efforts de l'esprit comme ceux du corps, le travail de cabinet et le travail du mercenaire. Ces suggestions ne se sont pas révélées utilisables, mais la question n'est pas là.

C'est le qualificatif de "*ringard*"² attribué au concept de charge par le Comité Scientifique de l'ANACT qui nous a conduits à faire ce clin d'œil au passé. En même temps, le Comité Scientifique soulignait l'intérêt de travailler cette question qui devrait nous permettre de comprendre et de relier entre eux des champs extrêmement divers comme ceux des représentations, des pratiques d'organisation, des concepts gestionnaires, des sciences de l'homme, etc.

L'objectif poursuivi dans l'appel à propositions que nous avons lancé et dans le travail que nous ferons ensemble est :

- De produire du sens sur les liens entre performance et charge de travail, l'organisation du travail étant en grande partie au centre de ce lien,
- Et d'échanger sur un sujet dont les scientifiques parlent finalement peu aujourd'hui, alors qu'il continue d'être fréquemment évoqué par les salariés.

Si, comme A. WISNER le rappelle, la fatigue est nette pour ceux qui l'éprouvent, elle est bien difficile à saisir pour l'observateur extérieur. Elle est en effet liée à de multiples facteurs internes et externes au travail, ce qui a sans doute conduit les spécialistes de l'homme à s'écarter de cette notion pour s'intéresser aux altérations de l'activité en qualité et quantité et à retenir la notion de charge dont les variations sont supposées être en rapport avec la fatigue ressentie et la production assurée.

Nous aurons donc aussi à nous intéresser à la manière :

- Dont la charge de travail est induite par l'ensemble des fonctions qui contribuent à l'organisation, ses déterminants étant négociés individuellement et collectivement,
- Et dont elle est ressentie et appréciée individuellement.

Autrement dit, nous devons nous intéresser aux objectifs de production que fixe l'entreprise, à l'évolution de ces objectifs, ainsi qu'à la manière dont ils sont gérés par les salariés. Ceci devrait nous permettre de mieux instruire la question de l'intensité du travail, du processus, du sens de son évolution et de ses liens avec la productivité du travail et la performance des organisations.

Nous évoquerons maintenant la question de l'objectivation dont nous aurons également à nous préoccuper. Les descriptions analytiques dont nous avons coutume présentent un double intérêt :

- Intellectuel d'une part car elles aident à la compréhension,
- D'utilité d'autre part car elles justifient l'explication et donc bien souvent les actions sur telle ou telle variable permettant ainsi de résoudre au moins théoriquement un problème.

Parallèlement à ces investigations, les salariés eux, lorsqu'ils ne sont pas entraînés dans la description analytique de leur situation, utilisent des formulations synthétiques. Le terme de charge est une de ces formulations qui leur permet de **résumer le coût** de ce qui est à faire ou de ce qui a été fait. C'est donc une formule "ramassée" pour dire simultanément ce qui est à faire et ce que cela va produire sur soi. Mais dès que la comparaison ou l'évaluation est contestée par un tiers, le terme de charge se trouve souvent **disqualifié** car finalement jugé trop peu fiable. Pourtant, pour les raisons évoquées plus haut, parce que nous n'avons pas légitimité à le rejeter, et malgré les difficultés théoriques auxquelles il nous oppose, nous devons accepter ce concept.

On pourrait dire que la charge est un descripteur **global** et **synthétique** qui peut résumer des dimensions extrêmement diverses et non opposables (les aspects physiques, cognitifs, psychiques des effets du travail).

Elle est un descripteur qui permet la **comparaison** : les salariés comparent leur charge à celle des autres. Mais ce descripteur global, comparatif et synthétique est aussi situé dans le temps et permet par exemple **l'anticipation**. Les salariés comparent ce qu'ils auront à réaliser à leur charge actuelle ou à ce qu'ils ont fait antérieurement. Ce descripteur permet donc d'expliquer l'usage d'autres termes comme celui **d'intensification** qui qualifie de manière univoque les évolutions en cours : la quantité de travail (si tant est qu'elle est aujourd'hui

¹ Wisner A. Les critères d'évaluation de la charge mentale dans les systèmes homme-machine. *Congrès international d'ergonomie, Strasbourg 1970.*

Wisner A. L'utilisation des variables physiologiques au cours du travail à faible charge physique. In *Measurement of man at work, Singleton W.T. et col, Taylor et Francis, 1971*

² Un **ringard** est un ancien outil de forge qui servait à attiser le feu à retirer les scories. "Il alla s'asseoir sur un banc à côté du feu qu'il se mit à tisonner soigneusement avec un ringard" *Quai des brumes de P. Mac Orlan.*

d'hui facilement évaluable) à réaliser par unité de temps aurait tendance à s'accroître. En quelque sorte, on pourrait faire l'hypothèse que s'il semble difficile de mesurer la charge il paraît possible d'en apprécier les variations.

Mais par-dessus tout ce descripteur est un **évaluateur** qui synthétise les effets du travail et qui rend ainsi compte de la quantité de travail réalisé, des difficultés rencontrées et de la fatigue accumulée.

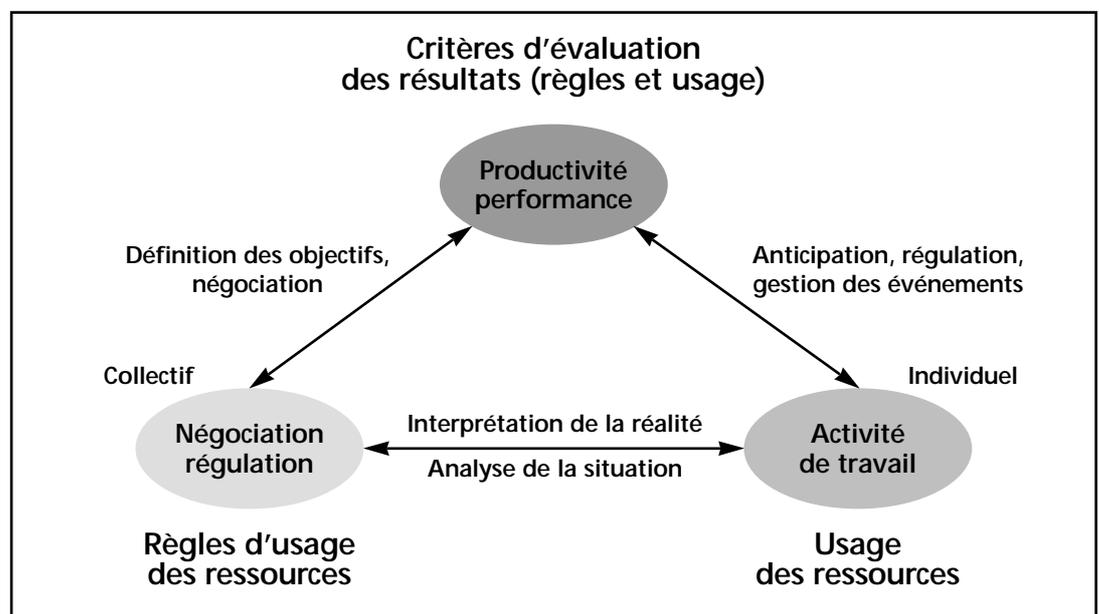
La charge est un descripteur **individualisé** qui peut donner l'illusion de **l'objectivité** : je m'attribue la capacité et me donne le droit de me comparer à d'autres. Ce descripteur est en fait éminemment **subjectif** ce qui peut justement mettre en cause la validité de son usage, mais c'est aussi ce qui en fait la richesse quand on sait combien le discours des salariés sur leur santé est largement prédictif du diagnostic que le médecin sera amené à faire ultérieurement.

La richesse de ce concept et la difficulté à en appréhender les différentes facettes expliquent peut être partiellement son abandon comme objet de recherche par ceux qui espéraient le cerner par des modèles explicatifs.

On mesurera la complexité du sujet auquel nous avons décidé de nous confronter lorsqu'on analyse les pratiques d'esprits cartésiens comme les organisateurs qui apprécient la complexité du travail, sa dureté, et le répartissent en mesurant prévisionnellement ce que cela demande au regard **des capacités virtuelles de salariés réels**

Nous n'avons pas comme perspective de mettre en cause des pratiques professionnelles au sujet de ce qu'il faut bien faire de toutes les façons, mais simplement de proposer un débat sur les manières dont ces pratiques se structurent ainsi que sur leur degré de cohérence par rapport à un ensemble de connaissances afin de proposer des pistes de réflexion susceptibles de les faire évoluer. Le travail dans lequel nous nous engageons devrait permettre d'éclairer plusieurs scénarios possibles entre les transformations des conditions de la performance et le travail³ :

- Un scénario centré sur la domination de l'économique à travers l'usage exclusif du critère de productivité de l'emploi.
- Un scénario caractérisé par la poursuite de la coexistence conflictuelle fondée sur un mécanisme de double ignorance : ignorance du travail réel d'une part, des contraintes économiques d'autre part. Cette coexistence peut se payer par des mécanismes profonds de non reconnaissance de la contribution productive. L'autonomie est instrumentée. Elle est potentiellement déstabilisatrice, car elle n'est pas soutenue.
- Un scénario prenant sa source dans la coexistence pacifique et régulée se fondant sur la connaissance de l'activité de travail, l'évaluation des résultats qui intègrent productivité et performance, la régulation et la négociation dans l'usage des ressources que l'on pourrait schématiser ainsi.



Il s'agirait en quelque sorte de réfléchir au travail d'organisation au sens où le définit G. de Terssac⁴ : un processus de décisions et de règles, dans lequel la "décision est la règle de la suivante".

³ Rochefort T. et Guérin F. L'invention du travail : évolution des rapports entre autonomie et productivité. *Ergonomie et productivités. Questions mutuelles ? Séminaire Laboratoire Ergonomie et Ecologie Humaine Paris I. Paris 31 mai - 4 juin 1999*

⁴ de Terssac G. *Le travail d'organisation comme facteur de performance. Pour une approche plurielle de la performance des entreprises. Les Cahiers du Changement, 3, 98.*

La charge de travail, objet de controverse juridique

Jean-François PAULIN
Université de Lyon I

I. Une notion absente du droit positif

La charge de travail n'est pas un objet de controverse juridique immédiat mais peut-être à venir. En effet, cette notion de charge de travail est singulièrement absente du discours des juristes ainsi que du droit positif (droit légiféré et jurisprudence).

1. Le droit légiféré

Remarquons que la seconde loi Aubry s'est intéressée à la charge de travail d'une certaine catégorie de salariés : les cadres ni dirigeants, ni intégrés à leur service et les salariés itinérants, qui ne peuvent fixer précisément leur durée de travail. En fonction de cette caractéristique, l'article L 212.15-3 du Code du Travail précise que les accords collectifs qui vont instituer un mode d'organisation particulier, au travers d'une Convention de Forfait, seront valables à condition qu'ils déterminent les conditions de suivi de l'organisation du travail et de la charge de travail. C'est la première fois que l'on voit apparaître l'expression "charge de travail" dans une norme substantielle du Code du Travail.

La recherche sur CD-Rom de la notion de charge de travail ne renvoie à aucune occurrence particulière. Est-ce à dire que cette notion est réellement absente des textes ? Nous pouvons penser que non. Au travers de concepts déjà existants, très génériques, comme les conditions de travail, l'ensemble de la réglementation sur l'hygiène et la sécurité ou la détermination du contenu de la prestation de travail, il semble impossible de ne pas identifier la notion de la charge de travail du salarié.

2. La jurisprudence

a. Deux arrêts fréquemment cités

Il semble que, concomitamment à la mise en œuvre du concept de charge de travail par la loi, il y ait eu des décisions de la Chambre Sociale de la Cour de Cassation qui aient mis en exergue cette même notion. On évoque souvent deux arrêts : l'un de novembre 1999 et l'autre de janvier 2000 (entreprises Gelso'mi et Castorama). Ces deux arrêts se prononcent sur un contentieux, lié à l'invocation, par l'employeur, de la faute grave d'un salarié.

Dans le premier cas, il était reproché au salarié de ne pas avoir exécuté une instruction, c'est-à-dire de ne pas s'être rendu auprès d'un client. La décision des juges du fond, validée par la Cour de Cassation, a été de rejeter la faute parce que le salarié ne pouvait pas accomplir le travail qui lui était demandé dans un temps compatible avec ses horaires.

Dans la deuxième affaire, il était reproché à un cadre de s'être absenté de son travail sans autorisation. La faute a été rejetée, les juges du fond ont estimé que le salarié avait toute latitude pour organiser son emploi du temps et qu'il ne pouvait être présent dans le magasin pendant toute la durée des heures d'ouverture, comme le demandait l'employeur, sous peine d'exécuter un temps de travail excédant les limites légales.

Je ferai quelques remarques significatives quant à la portée de ces deux décisions.

- Ces arrêts ne seront pas publiés. Cela les cantonne donc aux arrêts d'espèce. En conséquence, il n'y a pas à rechercher, dans ces décisions, de règle particulière qui aurait vocation à orienter la matière.
- Ils ont fort peu été commentés par les juristes, à part dans Liaison Sociale.
- Lorsque l'on procède à une lecture attentive de ces deux arrêts, la notion de charge de travail ne figure nulle part (ni dans les moyens développés par les parties au pourvoi, ni dans les dispositifs des juges). Il s'agit donc d'un discours sur des arrêts, où l'on a fait émerger la notion de charge de travail, sans qu'elle soit expressément utilisée.

b. L'appropriation de la notion de charge de travail par les employeurs

J'ai cherché à savoir si, dans la jurisprudence, cette notion de charge de travail, en tant que discours rhétorique à l'appui d'une argumentation juridique, était utilisée par les plaideurs. Sur une quinzaine d'années de décisions rendues par la Chambre Sociale de la Cour de Cassation, on s'aperçoit que cette notion est utilisée dans une quarantaine d'arrêts.

On peut être surpris de constater qu'elle est surtout appropriée par l'employeur, à des fins de justification d'acte. Dans de nombreux arrêts, l'employeur justifie la suppression d'un emploi en raison de la baisse de la charge de travail de l'entreprise. L'employeur se saisit aussi de cette notion pour caractériser la faute d'un salarié ou son insuffisance professionnelle.

3. Remarques provisoires

Ces constats conduisent à quelques remarques provisoires.

- De prime abord, cette notion de charge de travail m'apparaît éminemment ambivalente. Elle est utilisée dans un but précis, spécifiquement par l'employeur, pour justifier un certain nombre d'actes. Elle est aussi utilisée, plus indirectement, par le juge dans la vérification de la mise en œuvre du principe fondamental : à travail égal, salaire égal. Enfin, cette notion est mise en avant pour justifier de la mise en place des outils d'aménagement du temps de travail.
- La notion de charge de travail est appréhendée de façon subjective, ne serait-ce qu'entre les différents statuts possibles entre les travailleurs. Pour un travailleur indépendant, la notion de charge de travail, qui détermine directement son revenu, ne peut pas être perçue de la même façon que pour un salarié, dont le revenu est moins déterminé par la charge de travail que par la durée de son travail.
- En outre, selon les métiers et les secteurs d'activités professionnels, selon l'individualisation de la prestation de travail et sa détermination par le contrat de travail, cette notion varie en fonction des individus. L'aspect subjectif de cette notion est aussi prouvé par le fait que les salariés n'ont jamais aussi peu travaillé en quantité qu'aujourd'hui, mais que la notion d'accroissement de la charge de travail n'a jamais été aussi présente.
- Lorsque la notion de charge de travail est appréhendée par les textes, elle est cantonnée à une certaine catégorie de salariés, les cadres, dont on ne peut prédéterminer la durée du travail. On peut se demander pourquoi cette charge de travail ne serait pas appréhendée pour l'ensemble des salariés.
- Un autre cantonnement résulte du lien qui a été très rapidement établi entre la durée du travail et la charge de travail. Or il me semble que l'analyse de la charge de travail ne doit pas simplement être réduite à son rapport existant avec le temps. Une approche beaucoup plus générale doit être entreprise.

La subjectivité qui s'attache à la notion de charge de travail rend toute définition difficile. D'un point de vue juridique, je ne suis pas sûr que la définition soit opportune. J'ai cherché à voir comment cette notion pouvait être appréhendée, se construire. À supposer qu'elle puisse faire l'objet d'une construction, comment peut-elle pénétrer l'ordre juridique, c'est-à-dire produire un certain nombre de faits de droit, dont l'ordre juridique (les juges, les salariés, l'employeur) va pouvoir se saisir afin de lui faire produire des effets de droit ?

II. La détermination de la charge de travail

Il faut donner un cadre d'analyse pour la détermination de la charge de travail.

1. Sa fixation

a. La charge de travail imposée

La notion de charge de travail renvoie avant tout à l'expression du pouvoir de direction de l'employeur. Pour les juristes, cette notion de charge de travail renverrait à la catégorie de la fixation des conditions de travail, que l'on oppose généralement au contrat de travail. L'employeur peut faire varier les conditions de travail de façon libre et dispose d'un contingent annuel d'heures supplémentaires.

b. La charge de travail négociée

La détermination négociée de la charge de travail, au détour des clauses de résultat et d'objectif, est de plus en plus fréquente. La validité juridique de ces dispositifs, fondés sur la liberté contractuelle, n'est pas à discuter, même si elle pose un certain nombre de problèmes au juriste.

Leur opposabilité au salarié ne fait pas de doute, mais l'intensité de cette opposabilité dépendra largement de la rédaction de la clause, en ce qu'elle va simplement fixer une mesure indicative des résultats que le salarié devra atteindre ou instituer une véritable obligation de résultats, dont l'employeur pourra tirer un certain nombre d'effets de droit.

Par ailleurs, suite à la seconde loi Aubry, la charge de travail est devenu un objet auquel vont s'agréger un certain nombre de règles posant les conditions de validité des Conventions de Forfait. Les partenaires sociaux vont avoir un rôle important à jouer pour construire conventionnellement cette notion, ou du moins l'appréhender dans sa mesure, voire dans sa détermination, au détour du suivi de l'organisation du travail et de la charge de travail des salariés concernés.

2. Son encadrement

La détermination de la charge de travail est bornée par un certain nombre de règles.

a. Limites qualitatives

Je reviens ici à l'opposition entre conditions de travail et contrat de travail. Il me semble que la fixation de la charge de travail va dépendre, pour beaucoup, de la qualification professionnelle du salarié contractualisé. L'emploi va borner les actes et les responsabilités que le salarié doit assumer dans l'exercice de sa prestation de travail.

Nous avons ici un butoir important pour les juristes, puisque si l'employeur peut faire varier la charge de travail dans une certaine mesure, il ne peut le faire jusqu'à porter atteinte au contrat de travail et donc à la qualification professionnelle du salarié.

b. Limites quantitatives

La réglementation relative à la durée du travail pose des limites à la charge de travail que doit effectuer le salarié. Notons que lorsque la charge de travail est déterminée conventionnellement, la fixation conventionnelle de la charge, par les clauses de résultats et d'objectifs, va elle-même fixer ses limites en termes d'opposabilité de la charge au salarié.

Je voudrais, à nouveau, souligner le caractère ambivalent de cette notion de charge de travail. La clause de résultat entraîne, pour le salarié, une transformation de l'appréhension de sa prestation de travail. D'une obligation simple de moyens, on passe à une obligation de résultat. L'obligation va muer en fonction de la détermination de la clause contractuelle.

En outre, si la réglementation sur la durée du travail fixe des bornes à la détermination de la charge de travail par l'employeur, elle n'en constitue pas moins un cadre privilégié pour l'utilisation d'outils permettant de faire coïncider l'activité de l'entreprise avec celle du salarié. La fixation des périodes hautes et basses dans un plan d'annualisation ou de modulation en est un exemple. Le droit du travail va finalement autoriser, voire accentuer, la charge de travail du salarié sur des périodes très brèves. Cette remarque est aussi valable pour le recours massif aux contrats de travail à durée déterminée, pour les contrats de travail saisonniers, pour des techniques particulières de sous-traitance et pour les systèmes de primes.

III. L'adaptation de la charge de travail à l'homme

Les juristes experts du droit du travail vont ici se heurter à un problème assez classique. Puisque de façon principale, la détermination de la charge de travail procède d'une prérogative patronale, il est important de savoir quel contrôle va pouvoir s'exercer sur l'évaluation, qui va procéder de la détermination de cette charge de travail. Pour fournir des outils à l'appréhension de cette charge de travail, je suis parti à la recherche du principe d'adaptation du travail à l'homme.

1. Un principe induit

Le principe d'adaptation de la charge de travail à l'homme n'est pas posé en tant que tel, il est plutôt induit de principes plus généraux.

a. Des normes

Le droit du travail a toujours eu beaucoup de mal à saisir l'individu au travail, notamment en raison de l'écran que constitue cet outil juridique qu'est le contrat de travail. Au travers du livre II du Code du Travail, nous voyons qu'il existe de bonnes raisons d'approfondir cette notion. C'est au détour de ce livre II que les évolutions les plus récentes sont les plus significatives. La doctrine qui s'est intéressée à cet aspect très réglementaire des conditions de travail fait ressortir un changement : le passage d'un diptyque hygiène/sécurité à un diptyque santé/sécurité au travail. Le principe essentiel est celui du droit au salarié pour la préservation de son intégrité physique.

Sans faire un exposé exhaustif de l'ensemble des dispositions qui vont s'attacher au respect de la santé et de l'intégrité physique du salarié, on citera néanmoins la Convention 155 de 1981, qui vise un principe d'adaptation du temps de travail et de l'organisation du travail aux capacités physiques et mentales des travailleurs. On relèvera aussi un ensemble de directives européennes :

- Celle de 1989, visant la nécessité, pour l'employeur, d'adapter le travail à l'homme ;
- Ce principe est décliné dans une directive de 1991 sur les écrans de visualisation ;
- Et on le retrouve dans la directive relative à l'aménagement du temps de travail, où l'employeur a l'obligation d'organiser le travail selon un certain rythme, de sorte que ce rythme tienne compte du principe général d'adaptation du travail à l'homme.

Au niveau de notre droit national, l'article L 230-2 du Code du Travail pose un principe de responsabilité du chef d'entreprise pour assurer la sécurité et protéger la santé des travailleurs, duquel découle celui d'adapter le travail à l'homme.

Je pense que nous avons donc une ressource intéressante de textes qui, en fixant un principe général d'adaptation du travail à l'homme, permettent d'induire celui d'adaptation de la charge de travail à l'homme, qui n'est qu'une application de ce principe général.

b. Du contrat de travail

Le contrat de travail peut être une ressource intéressante. Il s'agit d'un contrat de droit commun, soumis à une disposition du Code Civil, l'article 1134 alinéa 3, disant que les Conventions doivent être exécutées de bonne foi par les parties. Face à cette disposition, dans les années 1992, la Cour de Cassation a imposé à l'employeur un devoir d'adaptation du salarié à l'évolution de son emploi.

Pour donner un contenu à cette obligation de bonne foi d'exécution du contrat de travail, il se pourrait que cela implique, pour l'employeur, l'obligation de fixer au salarié une charge de travail proportionnée à ses compétences professionnelles ainsi qu'à son aptitude physique.

2. Une appréciation circonstanciée

Comment apprécier la charge de travail ? En raison son caractère subjectif, il me semble que cette notion conduit nécessairement à une appréciation circonstanciée.

a. Le contrôle

Il faut en revenir au principe selon lequel l'employeur a tout de même un rôle déterminant à jouer dans la fixation de la charge de travail. Nous pouvons nous demander s'il ne serait pas seul juge à évaluer si la charge de travail est bien adaptée aux salariés.

Pour le juge, le risque est d'avoir un contrôle minimal, ce que l'on appelle un contrôle de l'abus manifeste. Ce contrôle est très restreint et très en retrait de ce que l'on pourrait attendre. Cela tient sans doute, pour beaucoup, au caractère éminemment subjectif de la charge de travail et pose un problème délicat pour le salarié lorsqu'il se saisit de cette notion sur le plan probatoire.

C'est la raison pour laquelle les acteurs internes à l'entreprise ont un rôle déterminant à jouer pour objectiver cette notion de charge de travail. Ces acteurs sont :

- Les partenaires sociaux, au travers de l'organisation du suivi du travail et de la détermination de cette charge de travail, comme condition de validité des accords et par conséquent, des Conventions de Forfait ;
- Les institutions représentatives du personnel, comme le CHSCT et les délégués du personnel, qui peuvent trouver là une ressource particulière ;
- L'inspecteur du travail, dans sa mission de contrôle de la durée du travail, ainsi que le médecin du travail, qui ont un rôle déterminant à jouer ;
- Le salarié, qui peut ne pas rester passif face à la détermination de sa charge de travail et se saisir des problèmes, notamment grâce au droit d'expression et peut-être grâce au droit de retrait.

Ce constat, qui peut paraître un peu négatif, doit tout de même être rehaussé avec le contrôle que le juge est amené à opérer sur des points particuliers, qui ont trait à la détermination de la charge de travail. C'est tout le contentieux qui résulte, aujourd'hui, de l'appréciation de l'aptitude professionnelle du salarié.

Il y a en la matière une évolution très nette de la jurisprudence. En effet, les juges ne se contentent plus de l'allégation de motif et vont voir du côté de la santé de l'entreprise et de la tenue du marché. La Chambre Sociale refuse donc, maintenant, que le motif d'insuffisance professionnelle ou de résultat constitué, en soi, un motif de licenciement. Une obligation de justification pèse donc sur l'employeur. Il ne peut pas simplement s'approprier un discours sur la charge de travail et l'opposer de fait à l'employé pour rompre le contrat de travail.

Dans le prolongement de cette exigence de justification, il me semble que les partenaires sociaux auront à se saisir de la mise en place de procédures d'évaluation de la charge de travail, au regard d'exigences minimales de transparence et de contradiction. Il semble qu'aujourd'hui, les accords pèchent beaucoup dans ces domaines.

b. Les sanctions

Fixer un cadre, c'est aussi s'interroger sur les ressources en termes de sanction, lorsque le cadre n'est pas respecté. Les textes, en particulier l'article L 230-2 déjà évoqué, ne fixent pas de sanction. Cela explique peut-être que le contentieux ait vocation à se développer à la marge, c'est-à-dire à ne pas saisir la charge de travail en tant que telle mais à faire resurgir une discussion sur la charge de travail au travers d'autres discussions.

On risque de voir émerger un contentieux de la surcharge de travail, au travers des dispositifs ayant trait à l'application de toute la législation sur la durée du travail. Cela résulte, en creux, des arrêts de novembre 1999 et de janvier 2000. Cette notion va aussi rejaillir, en creux, au travers du contentieux de la requalification du temps, de l'absence de pauses réelles et du licenciement au travers de l'appréciation des clauses de résultat ou de l'insuffisance professionnelle.

Enfin, pour voir si la charge de travail se construit comme un véritable objet juridique, il faudra analyser les réponses que vont accorder les juges sur la charge de travail en tant que condition à la mise en place des Conventions de Forfait.

IV. Conclusion

Le champ ouvert par le concept de charge de travail est vaste. Sans doute peut-il être affiché comme but, comme valeur. Il reste à s'interroger sur la réelle autonomie que ce concept peut avoir et à se demander s'il est source d'action pour les acteurs.

L'intérêt de cette notion de charge de travail est de l'analyser, non plus simplement dans son rapport au temps, qui est aussi assez difficile à évaluer pour les juristes, mais à travers des aspects beaucoup plus larges, où le référent temps n'est pas une mesure propre de la charge de travail.

Je pense ici à deux phénomènes liés à la loi Aubry du 19 janvier 2000. On y voit apparaître la possibilité d'un temps de formation hors du temps de travail. On peut se demander si le cumul du temps de travail effectif et des temps de formation n'a pas pour conséquence d'accroître la charge de travail. De même, pour les astreintes, il s'agit d'un travail commandé et le lien ne sera pas fait directement avec le temps de travail effectif. Ce temps de mise à disposition sollicite cependant une certaine intensité et une certaine charge de travail.

Deux pistes complémentaires à la réflexion pourraient être creusées :

- Les questions de la charge de travail sont historiquement apparues dans le droit social avec les questions relatives au salaire au rendement. Cela concerne une population à l'opposé des cadres et un certain nombre de contraintes ont été posées à la liberté de fixation de la charge de travail par les employeurs. Il faudrait tenir compte de cela, car souvent, en droit, des greffes sont possibles d'un champ juridique sur un autre.

Toutefois le lien entre la détermination du salaire, le rendement et la charge de travail du salarié est évidemment au cœur de la problématique. Mais cela reste une problématique à la marge. Il sera discuté de façon contentieuse si le salarié a bien touché le SMIC. Le juge ne va pas s'intéresser à la charge de travail en elle-même.

- Le deuxième sujet concerne l'utilisation du principe d'adaptation du travail à l'homme pour l'adaptation de la charge de travail à l'homme. Il existe une jurisprudence fournie sur le sujet. Le texte de 1989 a été traduit en droit français en 1991, notamment pour ce qui concerne l'évaluation des risques et la prévention des risques professionnels. La législation est sur le point de se renforcer sur ce sujet. Un décret en préparation devrait définir un certain nombre de règles pour une évaluation des risques, à laquelle chaque employeur devrait procéder. Dans ce contexte, la question d'une éventuelle surcharge de travail pourrait être pointée.

Thème 1

La charge de travail du côté de la prescription : attribution, répartition, modes d'arbitrages et négociation

De la prescription du travail à celle des résultats ?

Jean-Pierre DURAND et Sylvain GIRARD
Université d'Evry

Notre travail porte, en grande partie, sur le flux, le travail sous contrainte de temps, et plus généralement, sur la tension du flux.

I. La démarche

De notre point de vue, la charge de travail relève avant tout du domaine de la perception. Nous considérons donc que la charge de travail devrait être comprise dans le rapport entre un individu et sa situation de travail. Nous considérons l'individu avec ses caractéristiques physiologiques et sociales de salarié. Ces données vont en effet contribuer à la subjectivité de l'individu et donc à sa manière de percevoir sa charge de travail, avec des effets comme l'ennui, la monotonie, le stress ou la fatigue. Nous avons caractérisé la situation de travail à travers sept variables :

- Le poste ou la fonction ;
- Le rapport entre l'individuel et le collectif (régulations individuelles et internes à l'équipe) ;
- Le mode de management (participatif, par objectif, etc.) ;
- La rémunération (fixe, au rendement, par objectif, etc.) ;
- L'organisation du travail (TPM, TQM, Kaizen) ;
- Les relations professionnelles (syndicats et droit d'expression) ;
- Les techniques productives.

II. Les hypothèses

Nous avons formulé trois hypothèses pour comprendre la manière dont le salarié ressent la charge de travail.

- La charge de travail est le fruit d'une négociation à trois niveaux : une négociation conduite par les personnes individuellement ; une négociation entre collègues, au niveau horizontal ; une négociation verticale entre l'encadrement ou les responsables et les salariés, sur les modalités d'attribution. Si l'on arrive à déterminer un point de surcharge, on considère que dès lors que ce point est atteint un phénomène d'amplification et de surcharge de travail s'enclenche.
- La charge de travail doit être comprise à travers l'intensification du travail (qui prend sa source dans la chasse aux temps morts ou dans la généralisation de l'organisation de la tension générée par le flux de production). Nous avons donc essayé de repérer de quelle manière la productivité du travail des salariés dans leur ensemble était calculée.
- On considère qu'il y a surcharge de travail dès lors que le travail est subi par l'individu. Nous nous sommes attachés à étudier l'organisation et la manière dont le travail est prescrit, les modes de rémunération, les valeurs individuelles et le rôle de l'encadrement de proximité.

Par ailleurs, nous considérons aussi que l'augmentation de la charge de travail n'est pas synonyme de surcharge.

III. Un exemple de prescription du travail

1. Un centre d'appels téléphoniques de niveau 2

a. Fonctionnement d'un centre d'appels

Un centre d'appel téléphonique de niveau 2 implique une relation de service très approfondie avec le client (le temps de communication peut aller de cinq minutes à plusieurs heures). Au bout de trois appels non fructueux en termes de dépannage au niveau 1, le client passe au niveau 2.

Le centre d'appels sur lequel nous avons enquêté avait pour fonction la maintenance de Wanadoo.

b. Facteurs de charge de travail

Lorsqu'un appel entre, le technicien doit gérer de multiples données :

- Demander au client quelle est la panne ;
- Rechercher dans une base de données la fiche client remplie par le niveau 1, où il voit l'historique de la relation de service ;
- Diagnostiquer les origines du problème posé par le client et mettre en place un processus de dépannage, qui peut être trouvé dans une base de données stratégiques ;
- Faire travailler le client à distance, sachant que les techniciens estiment qu'il y a trois types de clients : le novice, le novice qui croit savoir beaucoup de choses et la personne performante, qui se soumet aux directives ;
- Remplir l'historique du client, préciser ce qu'il a fait, ce qu'il a pu résoudre et ce qu'il n'a pas pu résoudre.

La prescription du travail se trouve au niveau 3, dans les stratégies de dépannage. Mais nous considérons que le flux de travail est permanent, dans la mesure où seuls 40 % des appels sont traités. Le flux de travail s'impose donc au technicien et il doit le gérer.

Nous avons repéré trois stratégies "d'évasion" face à ce travail :

- Entamer une conversation avec le client et faire durer la relation pour souffler quelque temps ;
- En cas de difficulté, aller voir un collègue pour avoir son avis, ce qui permet de quitter le poste de travail ;
- Éteindre l'ordinateur et attendre que les choses se remettent en place.

c. Les logiques du flux

Selon nous, la prescription du travail qui se trouve dans le flux a pour effet de :

- Maintenir un volume de travail constant et lisser la production ;
- Concentrer le travail sur les gestes productifs et imposer une norme productive ;
- Naturaliser le volume de la charge de travail et limiter les marges de la négociation (sauf dans quelques interstices de liberté où les opérateurs peuvent un peu "s'échapper") ;
- Tendre au déclin de la prescription du travail, remplacée par une prescription du comportement : être polyvalent, autonome, responsable ;
- Donner un rôle prépondérant au teamleader ou chef d'équipe.

Précisément, l'encadrement de premier niveau :

- Est le relais du flux et la condition d'existence de celui-ci ;
- Est le relais de la prescription : il doit faire en sorte que les objectifs soient atteints ;
- A un rôle administratif ;
- A un rôle de négociateur entre les opérateurs et l'encadrement.

IV. Le régime de mobilisation des salariés dans l'entreprise :

amorce d'interprétation

Nous sommes partis de l'hypothèse selon laquelle la perception de la charge de travail dépendait en grande partie des négociations multiples qui l'accompagnaient.

En même temps, il a été question d'implication : il n'y a pas de charge de travail acceptée sans implication dans le travail.

1. L'implication contrainte des années 80

Revenons donc d'abord sur le régime de mobilisation actuel des salariés dans les entreprises. Depuis les années 80, le régime de mobilisation dominant est "l'implication contrainte". Il se substitue à l'implication salariale des années 60-70. L'implication contrainte signifie que le salarié travaille pour conserver son poste. Il n'obtient rien en échange : pas d'augmentation de salaire ni d'amélioration des conditions de travail.

2. Le régime de mobilisation émergent

Aujourd'hui, nous sortons progressivement de cette situation. Si nous retournons dans une situation de plein emploi, y aura-t-il des pressions sur les salaires comme dans les années 60-70 ? Nous ne le pensons pas. Au cours des années 80, on a créé un système qui est en train de se généraliser et que nous appelons le modèle du noyau périphérique. À la périphérie d'une grande entreprise, il y a des sous-traitants, dont les conditions de travail sont moins bonnes que celles du centre. Nous constatons que le modèle du "noyau périphérique", avec des salariés stables, à temps plein et des salariés à statut précaire et-ou à temps partiel, pénètre la grande entreprise qui est le noyau du système. Nous avons ici affaire à une situation de précarité répétée.

Le mode de fonctionnement suivant se met en place :

- Promesses entretenues. On promet aux salariés permanents de pouvoir sortir du travail sous contrainte de temps et aux salariés précaires la titularisation.
- Situations fréquentes. Des salariés permanents sont sortis du flux mais doivent y revenir et des salariés précaires sortent de l'entreprise et du flux.
- Menaces et sanctions négatives. Les salariés permanents pour lesquels la charge de travail est insupportable sont exclus du noyau et deviennent des salariés précaires, qui risquent ensuite d'être entièrement exclus.

V. La perception de la charge de travail

La perception de la charge de travail ne dépend pas seulement de son contenu mais surtout des conditions de sa négociation. Dans tous les cas, on peut dire qu'il n'y a pas d'attribution sèche de la charge de travail, sauf pour le nouvel entrant, qui apprend cependant rapidement qu'il peut négocier. Le jeu repose sur la disposition de ressources individuelles, qui reposent à leur tour sur des ressources collectives et sur un réseau.

Les ressources individuelles sont, d'une part, l'âge, les caractéristiques physiques, et d'autre part la qualification, l'agilité à la communication et à l'adaptation aux différentes situations socioprofessionnelles, l'aptitude à l'apprentissage et la capacité à accroître ses compétences.

Pour qu'un individu puisse être en situation de progression dans l'entreprise, il doit pouvoir asseoir ses ressources individuelles sur des ressources collectives, que l'on peut définir à travers la reconnaissance par les pairs, la légitimité acquise par son comportement, etc. Notons qu'une ressource fondamentale à mobiliser est la disponibilité en temps. Cela conduit à des situations paradoxales : dans des situations de travail sous contrainte de temps, celui qui réussira le mieux sera celui qui aura du temps libre. Nous remarquons cela dans le travail à la chaîne, où par exemple les jeunes vont aider les autres.

1. Contexte

Nous avons parlé d'intensification du travail. Nos observations nous poussent à dire qu'il ne s'agit pas d'intensification du travail au sens strict mais plutôt de la réduction de la "porosité" du temps de travail. Les deux choses ne sont pas vécues de la même manière et il est donc important de les dissocier.

Parallèlement à cette réduction de la porosité du temps de travail, on a généralisé des outils socio-productifs (TPM, Kaizen, etc.) qui sont en fait des outils de management participatif. Cela introduit une idée d'autonomie qui compense, pour les salariés, la réduction de la porosité du temps de travail. Cela aboutit à ce que, dans beaucoup de cas, le travail est plus dur mais les gens se sentent mieux.

2. La perception positive de la charge

D'après nos observations, les salariés permanents travaillant sous contrainte de temps ont un espoir avoué ou non avoué de sortir du flux. Il y a trois voies pour cela : l'expertise, devenir teamleader, passer à l'encadrement. Pour ces salariés, la charge de travail est pratiquement toujours perçue positivement.

3. La perception négative de la charge

Lorsque la charge de travail est perçue négativement par ces salariés, il y a négociation avec la maîtrise ou ajustement et négociation avec les pairs. La première négociation repose sur la capacité physique de l'individu, ses agilités et le soutien du collectif, la deuxième dépend de la capacité de l'individu à respecter la norme construite par le groupe.

a. Le retournement de la perception négative

Même pour un travail présentant peu d'intérêt, sous contrainte de temps, nous défendons la thèse selon laquelle on peut trouver intérêt au travail lorsque des ajustements sont possibles.

b. La persistance de la perception négative

Lorsque l'on manque de ressource pour négocier, la perception de la charge de travail passe le seuil de l'insupportable, pour atteindre le stade de la souffrance. La construction de ce processus est long. Reste à savoir comment ce seuil est construit subjectivement. Le harcèlement commence aussi à ce stade.

L'évolution du contenu de la notion de charge de travail

Marc BARTOLI

Économiste Ergonome, Université P. Mendès France - Grenoble

Philippe DAVEZIES

Médecin du travail, Faculté Laënnec - Lyon

Marc BARTOLI

La recherche que nous conduisons se caractérise par deux angles d'entrée, l'un centré sur la santé, l'autre centré sur l'économie et la gestion, que nous devons croiser.

I. L'ancien modèle de référence : le taylorisme et la tâche

Le terme prescription ainsi que l'expression charge de travail sont pratiquement absents du langage du management ou de la gestion. Cela ne signifie pas pour autant que le sujet proposé n'est pas pertinent. Les économistes gestionnaires qui travaillent sur cette question depuis longtemps avaient, au départ, pour modèle de référence, l'organisation taylorienne, avec une production tangible. Cette production était déclinée en un certain nombre de tâches par les bureaux des méthodes. La quantité à produire était très directement liée à la notion de charge de travail, puisque la charge de travail était perçue comme liée directement à la quantité d'actes opératoires à accomplir par unité de temps travaillée.

II. Un glissement vers la compétence

Aujourd'hui, ce modèle ne fonctionne plus tel quel et l'on raisonne moins en termes de tâche à accomplir que de compétences requises pour les réaliser. Compte tenu du fait que de plus en plus, derrière l'expression "description des emplois" se dissimule fréquemment la description des aptitudes à tenir les emplois, voire une description des personnes elles-mêmes, on préférera utiliser le terme de "réquisition". On passe ainsi de la "prescription de la tâche" à la "réquisition des compétences".

J'illustrerai cela grâce à la définition du travail donnée par une filiale de Pechiney à ses opérateurs. Il y a dix ans, cette entreprise a automatisé à outrance, amenant les salariés à appeler leurs machines des "goldoraks". Ils ont reçu une formation interne, où on leur projetait le texte suivant :

- La tâche correspond à une action et s'exprime par des verbes d'action : "je fais" (je contrôle une pièce) ;
- La compétence correspond à la somme des savoirs mis en œuvre, nécessaires pour réaliser cette tâche : connaissances théoriques, savoirs pratiques, expérience.

Dans cette même entreprise, une "surface de compétence" a été définie, avec six axes, par exemple : suivre les objectifs et la gestion, produire et contrôler, agir face aux incidents et aléas.

Il me semble qu'aujourd'hui, on gère le travail entre tâche et compétence. Les actes de travail restent une dimension essentielle et le deuxième terme n'a donc pas entièrement chassé l'autre.

III. La montée des services

La vision du travail a changé parce que nous sommes dans une économie marquée par la montée des services. Une logique de service de plus en plus présente pénètre jusqu'à l'industrie. Plus de la moitié de la population active travaille aujourd'hui dans les services.

Il y a donc une évolution profonde de ce que l'on cherche à produire, qui transforme l'activité et le rapport au travail des individus. La spécificité des services est :

- Qu'ils sont co-produits ;
- Qu'ils impliquent une dimension relationnelle ;
- Qu'il ne s'agit plus de produire un bien matériel mais une qualité de service ;

- Que le résultat que l'on cherche à obtenir est souvent aléatoire ;
- Qu'il y a une variabilité et une incertitude de l'évaluation, non réductible à une quantité.

Cette évolution du travail ne signifie pas pour autant que les performances de l'ancien modèle ne servent plus à orienter la prescription du travail. Au contraire, on ajoute les performances à atteindre aux performances traditionnelles : la qualité et la flexibilité vont s'ajouter à la productivité. Les salariés vont donc devoir gérer une série d'injonctions contradictoires (augmentation de l'intensité du travail, complexification du travail) qui s'expliquent par la nature des résultats attendus de leur activité.

IV. De nouvelles méthodes d'évaluation

Cela pose aussi un autre problème : dès lors qu'il s'agit de produire quelque chose qui ne se ramène pas à un bien matériel, comment mesurer les objectifs à atteindre ? On est en mal d'indicateurs précis dans la gestion des entreprises. Par conséquent, le management des ressources humaines tend à reporter, en amont, sur les salariés, ce que le contrôle de gestion ne sait pas ou plus mesurer, en aval, sur le produit. Dans l'entreprise citée plus haut, l'évaluation du travail se fait, en partie, d'après le contrôle de la façon dont les personnes réalisent la tenue de leur poste.

V. Glissement de la notion de prescription vers celle de réquisition

Si l'objet de la prescription s'est déplacé vers un type de compétences à mobiliser, qui doivent se rapprocher de celles qui sont définies dans la description de l'emploi, sans doute faut-il alors parler de "réquisition de compétences". Les emplois sont décrits en termes de rôle attendu, perçu, tenu et accepté. On remarque que la prescription se déplace clairement vers les objectifs et les comportements requis.

Il me semble que les nouvelles méthodes d'organisation et de gestion du travail permettent de développer l'autonomie, tout en continuant de contrôler fortement. On contrôle les compétences mobilisées (le plus proche possible de ce que l'on pense nécessaire au vu de la description des emplois) et l'atteinte des objectifs.

VI. L'exemple significatif d'une Caisse Primaire d'Assurance Maladie

Les méthodes développées relèvent du management organisateur. Les personnes qui définissent ce qui s'apparente à ce que l'on appelle la prescription sont davantage des services de gestion des ressources humaines, qui s'articulent avec différents organisateurs dispersés dans l'entreprise (l'encadrement en fait partie), qu'un service du bureau des méthodes.

Le passage à la carte Vitale a entraîné un retard important dans le traitement des dossiers. Pour parvenir à résorber le retard et à retrouver une performance optimale, la méthode choisie a consisté à découper le travail en huit domaines d'activité. Cette vision du travail n'arrive pas à se situer clairement sur le registre de la tâche, des opérations à accomplir, ni sur celui des mobilisations de compétences. On est entre les deux. Les salariés exécutent donc du travail avec des grilles qu'ils doivent renseigner mais ils ne comprennent pas le rapport entre ces grilles et la réalité de ce qu'ils font.

VII. Conclusion

L'écart entre le travail prescrit et le travail réel s'est agrandi par ce que la prescription a changé. Le contrôle cherche à être de plus en plus serré et à ce titre, nous pouvons continuer à dire que la prescription est la véritable question. Mais son objet s'est tellement déplacé que je crois que nous pouvons parler de réquisition.

Philippe DAVEZIES

VIII. Les contradictions du travail

Il me semble que la charge de travail et ses effets sur la santé sont moins liés à des dimensions quantitatives qu'à l'existence d'un certain nombre de contradictions : par exemple la charge de travail peut être vue de manière positive sur le plan de la santé. Ainsi, le travail et la compétence vont peut-être consister à "ruser" face à ces contradictions. Ces dernières sont aussi des zones potentielles de développement et de valorisation

de la situation de travail, elles peuvent rendre le travail intéressant. La crise est en effet un élément fondamental du développement.

Ce peut être pathogène n'est ni la charge ni les contradictions à gérer, mais l'existence éventuelle d'impasses. Jean-Pierre Durand a parlé de travail subi et non subi. Pour moi, le travail subi serait du côté de l'impasse. Mais en même temps, il y a toujours du subi dans le travail. Il n'y a pas de travail sans confrontation à quelque chose d'extérieur, ce qui oblige à mettre à distance ses propres préoccupations.

IX. L'expression de la souffrance au travail

On note une évolution chronologique des formes d'expression de la souffrance au travail et de la charge de travail. Au début des années 90, il était beaucoup question du manque de reconnaissance ; aujourd'hui, le terme de harcèlement est présent partout. Je crois que derrière ce code linguistique se cache une complexité que l'on ne parvient pas à bien formuler.

Le Ministère du Travail a établi une typologie du harcèlement, qui distingue trois niveaux :

- Le harcèlement lié à une activité perverse ;
- Le contournement des procédures classiques de licenciement ;
- Les pressions de l'encadrement.

Ce troisième type de harcèlement, qui ne correspond pas à la définition stricte du terme, est la forme la plus fréquemment évoquée par les salariés. Il est singulier que cette dimension soit particulièrement relevée à l'heure actuelle car il y a toujours eu des pressions de la hiérarchie. Il s'agit d'une pression pour obtenir du personnel un comportement particulier.

En fait, deux réalités se cachent derrière l'emploi de cette expression :

- Cela peut signifier l'effondrement des capacités de résistance aux pressions de l'encadrement. La question clinique à laquelle nous allons alors être confrontés est la suivante : comment se fait-il que les salariés soient fragilisés au point qu'ils en arrivent à utiliser le modèle du harcèlement pour rendre compte de leurs conflits avec leur encadrement ? Qu'est-ce qui fragilise les personnes dans leur rapport au travail ?
- Le harcèlement moral implique une conduite abusive du côté du management. Cela me semble remettre en question la légitimité des pressions qui sont exercées par l'encadrement. Ce phénomène nouveau participe de l'évolution des modes de prescription du travail. On peut traduire cette évolution en termes de désengagement des hiérarchies vis-à-vis de la prescription des modes opératoires : on valorise le management sans contenu technique. Les cadres sont aujourd'hui formés à l'animation, à la communication, à la conduite de projet, à la gestion du stress, au développement du potentiel, etc. Mais ils ne connaissent plus les métiers des personnes qu'ils doivent encadrer. Face à cela, une charge croissante doit être assumée par les salariés en matière d'organisation du travail. Aujourd'hui, les salariés assument des charges de nature technique et de construction de la modalité collective de gestion des normes de travail, qui étaient autrefois assumées par l'encadrement. On note aussi des phénomènes comme l'amplification de l'abstraction du travail et de l'individualisation des critères d'évaluation portés par l'encadrement.

X. L'exemple d'une Caisse Primaire d'Assurance Maladie

Dans les entretiens que j'ai réalisés, les tensions entre collègues exprimées par les salariées sont le résultat du changement de fonctionnement mis en place pour rattraper le retard. Il y a un phénomène de suspicion généralisé.

Le personnel a récupéré la charge de fonctionnement collectif, avec une contradiction au niveau de l'évaluation. La hiérarchie n'est pas capable d'évaluer sur autre chose que sur la quantité de dossiers traités. Pour évaluer sur la qualité, il faudrait entrer dans les dossiers, voir ceux qui sont difficiles et ceux qui ne le sont pas. Or au niveau du collectif, la qualité est plus importante que la quantité. Si un dossier a été mal traité, il reviendra et pour bien faire, cela prend du temps. Dans le cadre de cette évolution de l'organisation, le dossier appartient à tout le monde et non plus à celui qui l'a traité. Ceci conduit les salariés en penser que "du moment que ça retombe sur le voisin, c'est le principal".

Le problème qui se pose ici est que le travail est taylorisé et qu'il doit conserver une valeur collective.

Charge de travail et stratégie des acteurs

Yves Frédéric LIVIAN et Christophe BARET
IAE Université J. Moulin, Lyon 3
Christophe FALCOZ
RC Management

Yves Frédéric LIVIAN

I. L'objet de la recherche

Notre recherche porte sur les modes de fixation de la charge de travail, vue sous l'angle de la gestion, et sur la compréhension des stratégies des acteurs, des "lieux" où se joue la régulation de la charge de travail. Nous concentrons notre attention sur le rôle de l'encadrement intermédiaire.

Nous avons trois monographies à réaliser. Pour l'instant, deux l'ont été : une sur un centre de télémaintenance de centraux téléphoniques, que nous appellerons Phone, et une deuxième sur une entreprise de grande distribution alimentaire, que nous appellerons GSA. Nous nous sommes ici intéressés au travail des caissières. Pour la troisième monographie, nous avons prévu d'enquêter sur une banque mais nous n'avons pas pu obtenir d'autorisation. Nous allons donc devoir trouver un autre terrain concerné par une activité de service.

II. Existence et nature des formes de prescription de la charge de travail

Pour Phone et GSA, il y a un calcul officiel aboutissant à des normes définissant des résultats à atteindre. La prescription existe donc. L'élaboration des normes est fondée sur un historique de l'activité rendu possible par une observation empirique permanente.

Les normes et les calculs viennent du haut de la hiérarchie. Pour Phone, les normes viennent de la Direction. La marge de négociation du chef de centre est faible. Pour GSA, il n'y a pas de négociation, les normes viennent du service organisation du siège.

Nous insistons sur l'importance des choix impulsés par les responsables du marketing. Ils définissent une prestation dans le cadre d'une stratégie. Les pauses, les durées de travail, etc. sont ensuite définis par rapport à ces orientations. Dans le cas de Phone, le produit est étroitement défini par le service marketing, qui établit les différents types de contrats signés par les clients et par conséquent le type de service qui doit être fourni.

En ce qui concerne les temps de pause, pour GSA, le découpage du temps de travail est assez fin et les pauses sont clairement définies. Pour Phone, il n'y a pas de norme et la hiérarchie compte sur une régulation collective par les techniciens.

Christophe BARET et Christophe FALCOZ

1. Phone

Phone vend des centraux téléphoniques et en assure la maintenance. Auparavant, la maintenance était assurée par les agences de proximité, qui envoyaient un technicien sur place. Dans la double perspective de réduire le coût de cette maintenance et de la rendre plus performante, notamment plus rapide, il a été décidé d'essayer de la délocaliser. Le but est que l'essentiel de la maintenance se fasse maintenant en télémaintenance.

Concomitamment à cette création d'un centre de télémaintenance, il y a eu une réorganisation marketing. Auparavant, le contrat de maintenance était négocié localement entre l'agence et le client. Maintenant, les contrats ont été standardisés sur la base de quatre types. Plus le coût est élevé, plus le client est assuré d'obtenir une réponse rapide à son appel. Le délai va de quatre heures à la réponse immédiate.

La prescription naît de l'historique du nombre d'appels et du type de matériel associé. Cet historique a conduit la Direction Générale à émettre une norme par type de matériel fondée sur un nombre d'appels à traiter par jour. Toutefois cette norme a évolué puisque la complexité croissante des systèmes a conduit l'encadrement intermédiaire à négocier avec la Direction Générale.

2. GSA

Chez GSA, il n'existe pas véritablement de norme en termes de nombre de clients. Il est très facile de savoir comment travaillent les caissières, leurs moyennes sont connues, mais la Direction n'a pas souhaité fixer de norme. En matière de productivité individuelle, l'accent est mis sur les erreurs de caisse et le SBAM : Sourire, Bonjour, Au Revoir, Merci. L'évaluation individuelle est donc fondée sur la qualité et le subjectif.

III. Outils et dispositifs de mise en œuvre

Yves Frédéric LIVIAN

Dans le cas de Phone, les techniciens sont suivis sur le nombre d'appels et il y a aussi un certain nombre d'indicateurs concernant la qualité de leur réponse. Il y a des normes de productivité individuelles, auxquelles le système de rémunération est directement lié, puisqu'il y a des primes.

Pour GSA, il n'y a pas de norme individuelle de productivité mais une prescription de la charge de travail globale, qui va définir le nombre de caisses à ouvrir, en fonction d'un flux prévisionnel de clients.

Dans les deux cas, cela fait l'objet d'un outillage informatique très précis. Chez GSA, un logiciel aide à la définition prévisionnelle de l'activité, du nombre de caisses à ouvrir et des horaires de travail. Dans le cas de Phone, un outil sophistiqué de prévision et de suivi de l'activité permet à la hiérarchie de suivre individuellement et en temps réel l'activité des techniciens. Cela permet de s'assurer entre autres que ce dernier ne choisit pas uniquement des problèmes faciles à résoudre.

Christophe BARET et Christophe FALCOZ

1. Phone

Sur le tableau de bord que l'opérateur a sous les yeux figurent les appels en attente. Ils sont classés en quatre catégories relatives aux quatre types de contrats. De haut en bas :

- Sévère, ce qui signifie que les délais contractuels sont dépassés ;
- Hot ;
- Normal ;
- Basique.

L'opérateur est fortement incité à prendre les appels situés dans les cases élevées mais il a encore la possibilité de choisir des interventions sur des niveaux inférieurs. La Direction réfléchit actuellement à un nouveau système informatique où l'opérateur ne pourrait plus faire ce choix. Bien qu'il s'agisse d'une prestation hautement qualifiée, le travail est ici fortement cadré du point de vue prescriptif et de contrôle individuel.

Dans la salle de travail, plusieurs écrans indiquent en permanence le nombre de cas en attente dont les délais contractuels sont dépassés, le nombre total de cas en attente, le nombre de cas en cours de traitement, le nombre de techniciens connectés et la durée moyenne des cas produit par produit. Cet écran est visible par les teamleader et les techniciens. Toutefois, de l'avis des opérateurs, il suscite peu d'attention.

Les performances des techniciens sont évaluées mensuellement et collectivement. Une prime est calculée sur une base de 5 000 francs tous les trimestres et est versée en fonction de l'atteinte d'un certain nombre d'objectifs par le groupe. Ces objectifs sont les suivants :

- 12 cas traités par jour ;
- Un délai moyen de prise en charge de 2 heures ;
- 50 % d'appels résolus sans faire appel à un technicien de terrain (cet objectif est essentiel et pèse deux fois plus lourd que les autres) puisque c'est sur ce taux que repose le succès d'un centre de télémaintenance "délocalisé" ;
- 80 % de la clientèle satisfaite.

2. GSA

GSA possède un logiciel d'“optimisation de l'emploi du temps du personnel d'encaissement” dont les étapes principales sont les suivantes :

- Prévisions annuelles : nombre de clients, nombre d'articles par client, chiffre d'affaires ;
- Saisie des “contraintes” légales, conventionnelles et coutumières ;
- Sélection du jour de référence et répartition de la clientèle par quart d'heure ;
- Saisie des caractéristiques de temps sur cinq semaines, hôtesse par hôtesse ;
- Calcul des horaires quart d'heure par quart d'heure.

IV. Enjeux pour les opérateurs

Pour Phone, la marge de manœuvre des techniciens est faible et va encore diminuer puisqu'il est question qu'ils ne puissent plus choisir les appels qu'ils vont traiter. Les enjeux en termes de condition de travail sont aussi relativement faibles. Ces salariés travaillent à horaires fixes, il y a peu de modulation d'horaires. L'enjeu est surtout celui de la compétence technique.

Pour GSA, l'enjeu essentiel est la présence. Il n'y a pas d'enjeu fort sur la charge de travail individuelle.

Christophe BARET et Christophe FALCOZ

1. Phone

Il est ressorti des entretiens avec les opérateurs le constat suivant : l'entreprise est incapable de maîtriser tous les éléments de la performance individuelle et du rendement de l'opérateur. Les techniciens butent, d'une part, sur la disponibilité et la compétence du client et d'autre part, sur la complexité croissante des systèmes. Ils regrettent que la Direction soit peu sensible à ces contraintes.

2. GSA

Il faut noter que chez les caissières, la sous-charge de travail est désagréable. Elles ne supportent pas d'être à une caisse où il n'y a pas de travail. Trois critères semblent déterminer la charge de travail :

- L'existence ou l'absence de rémunération variable
Chez GSA, il n'y a pas de rémunération variable liée à l'activité. Ce levier de stimulation de la productivité individuelle n'est pas utilisé.
- Le contrôle sur le salarié et son autonomie
Chez GSA, le contrôle n'est pas réellement possible, même s'il y a des caméras. L'autonomie dépend des clients qui arrivent. La marge de manœuvre par rapport à la charge est donc faible.
- Le pouvoir et l'autonomie du manager
Chez GSA, son pouvoir est relativement faible. Il pourrait être plus important s'il y avait des normes de productivité. Le manager dispose de peu d'autonomie par rapport aux prescriptions venant du marketing et de la finance, puisque les injonctions viennent du groupe.

Dans le cas de GSA, la charge de travail apparaît donc comme un objet relativement secondaire, puisque ces trois éléments déterminants n'apportent pas de marge de manœuvre.

V. Arbitrage et rôle de l'encadrement intermédiaire

Yves Frédéric LIVIAN

Chez Phone, outre la prime collective mentionnée plus haut, il y a une prime individuelle. Pour les salariés les moins qualifiés, elle se traduit par une possibilité de promotion catégorielle et pour les techniciens les plus qualifiés, par un bonus de 20 % de la rémunération annuelle. Cette prime est calculée en fonction de deux indicateurs :

- Le taux de filtrage (appels résolus sans faire appel à un technicien de terrain), qui compte pour 2/3 ;
- Le nombre d'appels, qui compte pour 1/3.

La performance est le résultat d'un calcul pondéré du nombre d'appels et du taux de filtrage. Cela donne un objectif par salarié qui doit être de quinze. Cet état est remis aux agents de maîtrise par la direction financière.

En réalité, les agents de maîtrise ne se servent pas de cette grille, qu'ils trouvent inutile. Selon le degré de difficulté de l'intervention, le rendement et le taux de filtrage varient. Les agents de maîtrise regroupent les types d'interventions en fonction du type de matériel et procèdent ainsi à une évaluation beaucoup plus fine. La prime intègre alors davantage d'éléments qualitatifs.

Notons que les représentants du personnel ainsi que la fonction ressources humaines ne jouent ici aucun rôle. Le directeur du centre fixe les effectifs par rapport au volume d'activité prévu et il gère les recrutements et les mobilités. Notons que nous n'avons pas l'impression qu'il peut faire remonter au service marketing, qui conçoit les contrats, les informations concernant les problèmes rencontrés par les techniciens. Il ne semble donc pas y avoir de dialogue possible avec ce service qui contribue à définir les éléments qui vont avoir un impact sur la charge de travail. Par ailleurs, nous avons le sentiment que les types de pannes ne sont pas finement analysés dans l'intention de les communiquer aux concepteurs du matériel.

Dans cette entreprise, les chefs d'équipe ont un rôle très important. Ils mettent en œuvre le planning défini et sont chargés de surveiller le dosage pratiqué par le technicien dans ses interventions : quel degré de difficulté choisit-il ? S'il choisit des cas difficiles, il aura du mal à traiter douze cas par jour et s'il choisit des cas faciles, il va perdre son savoir-faire. Le teamleader a donc un rôle d'ajustement de la charge par rapport au contenu technique de la prestation. Cette activité de régulation joue sur la prime individuelle.

Chez GSA, nous avons l'impression que le rôle essentiel de la chef de caisse consiste à compléter ce que le logiciel ne peut pas faire. Elle répartit les créneaux horaires des jours de la semaine sur plusieurs semaines entre les caissières, dans un souci d'équité. Elle gère aussi l'absentéisme.

Les consultants confrontés aux transformations des modes de prescription

Christian BOURGOUIN
ALGOE, APRAT

I. Rappel du positionnement de l'APRAT

Nous avons créé une association d'une vingtaine de cabinets de conseil, qui existe depuis 1989. Nos exigences partagées sont les suivantes :

- Un mode d'intervention qui privilégie les enjeux du changement ;
- La volonté d'intervenir en associant toutes les parties prenantes de l'entreprise ;
- Une attention toute particulière portée à la participation, la concertation et la négociation ;
- Le souci d'être au fait des innovations des questions économiques et sociales ;
- Un dialogue approfondi avec les chercheurs, les professionnels des ressources humaines, les pouvoirs publics et les syndicalistes ;
- Une confrontation méthodologique permanente au sein du réseau pour améliorer et enrichir les pratiques des consultants.

II. L'entreprise dans son environnement

1. Évolutions stratégiques

Nous sommes aujourd'hui confrontés à des logiques de fusions et d'absorption, au nom de ce que l'on appelle la mondialisation. Cela entraîne un recentrage des entreprises sur leur métier ainsi que des restructurations, souvent synonymes de réductions d'emplois.

Nous rencontrons alors :

- Une accélération des prises de décision ;
- Une pression économique, au nom du marché ;
- Une pression du client, de plus en plus présent dans l'entreprise
- Des enjeux de réactivité et de flexibilité interne ou externe ;

Ces évolutions ont pour conséquence :

- Un accroissement de la dépendance, avec les logiques de flux et de temps ;
- Une déstabilisation des organisations, prises dans des processus de changement ;
- Une réduction des marges de régulation : il y a moins d'autonomie dans l'exécution des tâches.

2. Évolution des modes de prescription

Nous sommes passés d'une logique de prescription du travail, avec des tâches à réaliser et une mesure du temps, à une prescription des objectifs (avec ou sans les moyens). Cela entraîne les deux conséquences suivantes :

- On n'anticipe plus sur ce qu'il y a à faire, on peut difficilement normer ou alors les normes sont de nature différente ;
- On voit apparaître une logique d'autonomie et de responsabilité, qui est immédiatement fermée par un champ de contraintes qui la délimite et l'on a tendance à confier aux opérateurs des tâches qui étaient auparavant effectuées par l'encadrement.

Il faut concilier des objectifs en apparence contradictoires : la productivité et la qualité de service. On tente de dépasser la contradiction par une approche globale : il est question d'améliorer la performance. Cela a pour effets :

- Une perte de repères due à la logique floue d'objectifs ;
- L'apparition d'une véritable " boîte noire " autour du triptyque objectifs-moyens-résultats.

Nous avons donc à faire à un champ contradictoire et mal structuré.

III. Impacts sur l'organisation

L'organisation est passée par des évolutions successives. Au départ, elle était structurée avec des affectations de tâches précises. Elle s'est ensuite appuyée :

- sur des équipes caractérisées par l'autonomie et la responsabilité, qui permettaient une reconnaissance et une évolution des métiers ;
- un élargissement et un enrichissement des tâches, une transformation assez profonde des compétences requises.

Aujourd'hui, nous sommes dans une logique d'éclatement des équipes, pour mieux répondre à la variabilité de la demande. On assiste à une flexibilité et à une individualisation du temps de travail. Cela pose le problème de la réduction des marges de régulation entre individus (puisque les équipes sont reconstituées en permanence). La question qui se pose à nous, lorsque nous intervenons dans une logique de démarche de changement, est la suivante : vers quelle forme d'organisation aller ?

IV. La dimension de la charge de travail

La charge de travail n'est généralement pas la première question que nous avons à traiter. On ne fait pas appel à nous directement pour cela, sauf lorsqu'il y a surcharge de travail. Nous cherchons donc à savoir comment nous pourrions anticiper ce problème. Comment pouvons-nous prendre en compte ce risque au moment de l'intervention ? Que devons-nous faire intervenir dans nos démarches ?

Au-delà des contraintes liées aux variations d'horaires et à la flexibilité, on va vers une intensification du travail en réponse à un environnement de plus en plus contraignant. On ne prescrit pas la charge de travail, elle est une résultante des objectifs fixés. On peut constater cette charge, bien qu'il soit difficile de prendre en compte tous ses paramètres.

Nous savons que l'aménagement et la réduction du temps de travail, par exemple, entraîne une chasse aux temps morts, à l'origine d'une confusion entre le temps mort utile et le temps qui n'a pas de valeur ajoutée.

La question qui se pose est la suivante : Comment objectiver la notion de charge pour prévenir les conséquences négatives ? Sur quels indicateurs s'appuyer ? Comment mesurer les effets ? Comment faire le lien avec la performance globale ?

V. Les acteurs et la charge de travail

Nous devons prendre en compte des dimensions à la fois collectives et individuelles. La dimension collective pose évidemment le problème de la représentativité des acteurs. La représentativité des organisations syndicales se construit et n'existe pas *a priori* dans l'entreprise. Comment va-t-on alimenter la concertation et le dialogue pour faire en sorte que les acteurs puissent jouer pleinement leur rôle ?

La perception de la charge de travail a une forte dimension culturelle. Nous le remarquons à travers l'attitude des cadres face à la réduction du temps de travail, par exemple. Par ailleurs, les aspirations individuelles influent sur le ressenti : s'il y a un intérêt pour le travail, la fatigue est acceptable.

Notons qu'il y a parfois une antinomie entre les effets sociaux (présence dans la famille, choix individuels) et les effets sur la santé à long terme. Pour les personnes qui travaillent sept jours sur sept, 365 jours par an, et qui aimeraient avoir une rotation pour être plus présentes dans la vie familiale, ce type de cycles n'est pas forcément le meilleur qui soit.

La législation vise à introduire des règles collectives. Pour le consultant, il s'agit de faire des préconisations et donc de mieux cerner la réalité.

VI. Comment objectiver la charge de travail ?

Nous ne disposons pas d'indicateurs pertinents pour évaluer la charge de travail pour le salarié. Il n'est pas toujours possible d'avoir une approche quantitative de cette charge. Par ailleurs, nous ne pouvons pas toujours contextualiser. Au plus pouvons-nous repérer :

- Des déclencheurs : un accroissement du volume de travail à réaliser avec une organisation et des compétences inchangées ; une réduction du temps de travail avec un volume de travail et une organisation inchangées ;
- Des révélateurs : une augmentation des accidents du travail ; une augmentation de l'absentéisme.

Mais il n'y a pas de lien direct entre le constat effectué et une cause unique qui serait la (sur)charge de travail.

VII. Approche du consultant

Pour faire face à des objectifs souvent contradictoires, dans un environnement complexe, le consultant privilégie la démarche prenant en compte les activités et les modes d'organisations des acteurs au plus près du terrain. Il pose un diagnostic, cherche à associer et à mobiliser le terrain et organise une mise en œuvre avec une expérimentation.

VIII. Attentes des consultants de l'APRAT

Nous aimerions progresser dans l'explicitation de l'articulation entre la performance recherchée et l'intensification de la charge de travail.

Nous souhaiterions également objectiver et éclairer la notion de charge de travail pour la prendre en compte dans la construction de scénarios organisationnels.

Nous voudrions enfin apporter des éléments d'éclairage pour enrichir le dialogue social dans la recherche d'une nouvelle forme d'équilibre économique, organisationnel et social, prenant en compte les conditions de travail.

Synthèse des ateliers : “Objets et acteurs de la prescription. Quelles influences sur la charge de travail ?”

François GUERIN

I. Appréhension de la charge

1. Une simplification nécessaire ?

Chacun s'accorde à penser que charge de travail est une notion énigmatique. Au fur et à mesure qu'on approche l'objet qu'on croit le cerner et pouvoir le saisir, il se dérobe. Ceci conduit à des prises de positions différentes. Cet objet serait ainsi tendu entre deux pôles :

- Celui de la nécessaire complexité. Il devrait alors être considéré comme tel, être compris en l'état et donc être appréhendé simultanément sous ses multiples facettes.
- Celui de la nécessaire division recouvrant le double aspect de la contrainte et de l'astreinte. L'idée sous jacente est que l'on ne pourra agir efficacement qu'à la condition qu'il soit possible de simplifier l'objet, même si l'on admet que cette dissociation n'est utile que pour l'analyse et l'action. Il doit alors être appréhendé de manière dissociée des deux points de vue en établissant des liens entre eux.

Du côté de la contrainte, certains outils d'analyse existent mais l'astreinte est difficilement mesurable. Sur cette affirmation, il y a aussi des positions divergentes. Certains affirment qu'il est faux de dire que l'astreinte n'est pas mesurable, puisqu'un socle de connaissances existe et qu'il permet d'objectiver l'objet dont on parle. Si l'on peut objectiver ce que disent les salariés, on peut donc passer de la dimension subjective de la charge à quelque chose qui décrit des liens et qui est capable de donner sens à la charge de travail. En étant capables de décrire ce dont les gens parlent, nous pouvons formuler un discours plus instruit sur la charge de travail.

L'idée de dissociation et d'objectivation de l'objet dans sa globalité renvoie à l'idée que l'on peut donner du sérieux à la subjectivité et à la clinique.

2. On rencontre rarement la question de la charge de travail

Rarement la charge de travail est nommée en temps que telle, par contre les questions posées aujourd'hui concernent des évolutions du travail caractérisés par une charge mentale ou psychique importante, et dont les effets sont perçus et décrits en termes d'intensification.

Cela pose une double question de la légitimité du concept de charge, de même que celle du décodage de la demande. Que cachent les termes explicites d'intensification et de charge mentale ?

II. Simultanément, affaiblissement et renforcement de la prescription

Il semble qu'il y ait un affaiblissement de la prescription en matière de modes opératoires. En revanche, il y aurait un renforcement de la prescription liée à la structure des organisations, en termes d'objectifs à atteindre et de comportements à adopter.

Simultanément, on l'a vu à plusieurs reprises, la dimension servicielle du travail, s'accompagne d'une plus grande complexité du travail. Si cette généralisation de la complexité peut présenter des difficultés pour que les salariés atteignent des objectifs mal précisés, elle peut aussi devenir un levier de questionnement des critères classiques de mesure de la productivité.

III. Les enjeux et les risques de dérapage de la réflexion

1. Préciser la posture

Plusieurs positions se sont structurées :

- En débattant de la charge de travail, nous risquons vouloir nous situer “du côté du bien” et essayer de savoir ce qui serait bien pour les gens donc d’une certaine manière, établir une norme. Mais être du côté du bien, n’est-ce pas “assister le tyran dans l’organisation de la tyrannie” ?
- L’enjeu n’est-il pas d’instruire, de débattre, pour que les acteurs trouvent la solution la meilleure pour eux ? Mais aider simplement les gens à élaborer des compromis, n’est-ce pas parfois démissionner des responsabilités qui incombent aux consultants ? En effet, des connaissances existent, ou sont à construire, afin de mieux instruire ces choix.
- L’absence d’objectivation d’un sujet peut conduire à ce que les convictions personnelles prennent le dessus et que l’on se substitue aux acteurs que l’on pensait accompagner dans le changement. Il y a un risque de passage de l’objectivité à l’idéologie.

2. Les questions fondamentales

Notre sujet de réflexion pose deux questions essentielles.

- La question de l’écart de représentations entre les directions et les salariés : l’enjeu est d’aider à ce que ces deux catégories d’acteurs soient instruites de la même manière pour pouvoir se concerter et négocier.
- Quelle est la place du travail, dans la construction d’argumentaires que réalisent les gens ? Il y a un déficit de connaissances du travail réalisé par les salariés ainsi que de la manière dont cette connaissance peut être réintégrée dans le débat sur la prescription.

Les différentes problématiques à l'œuvre

Pierre - Eric TIXIER
GIP Mutations Industrielles

I. Une réflexion à encourager

Il me semble qu'explicitier et comprendre ce qui se passe dans cette période de mutation est la base même du fondement de l'ANACT et la manifestation qui nous réunit aujourd'hui va dans ce sens. Ce travail doit se faire dans une intercompréhension des positions. L'ANACT et les ARACTs devraient structurer des accumulateurs conceptuels de la nature de la rencontre qui s'est déroulée aujourd'hui pour mieux prendre position dans leurs actions.

II. Un débat disciplinaire

L'exposé juridique a permis d'expliquer l'impossibilité de décrire ce que représente la "charge de travail normale", la charge ne pouvant être saisie qu'à travers les abus, les contentieux donc le hors norme. Pour le sociologue, la charge est la façon dont les acteurs s'en emparent, dans une série d'enjeux et de jeux. Le gestionnaire a pris la question de charge au travers de la prescription, il décompose la norme, rentre dans les outils de gestion et regarde la façon dont les acteurs s'en emparent.

Ce débat entre disciplines est à poursuivre, d'autant qu'il y aurait aussi une lecture à opérer à travers les paradigmes mis en œuvre.

III. Analyse phénoménologique de la charge de travail

Un des axes interprétatifs majeurs me paraît être celui de l'interpénétration du service et de l'activité productive. La rencontre de ces deux catégories donne un nouveau regard sur la réalité. Par ailleurs, un autre phénomène apparaît ou réapparaît : la question de la hiérarchie intermédiaire, l'articulation des normes et du comportement des acteurs.

L'articulation entre surcharge ou sous-charge de travail et production de stress, en fonction des caractéristiques des systèmes sociaux analysés, m'a paru intéressante. Cela pose la question de la complexité du rapport entre le subjectif et l'objectif.

Tout le monde a partagé l'idée que si nous ne savions pas définir ce qu'était la norme, elle pouvait être examinée à travers ce qui pose problème : la souffrance, les contradictions, etc.

En ce qui concerne l'opérationnalité, si l'on se pose cet ensemble de questions en parallèle, je crois qu'il n'y a pas de réponse là où la question est posée. Il y a éventuellement des déplacements de regards et des changements de compréhension, permettant de trouver de nouvelles formes d'opérationnalité. La question du rapport à la connaissance et à l'action me paraît essentielle.

IV. La question de la passion

En réfléchissant à la charge de travail, chacun de nous est interrogé sur ce qu'il fait dans cette histoire et il est ainsi renvoyé à sa mythologie personnelle, à ce qu'il l'anime pour faire ce type de travail. Cela pose la question du transfert et du contre-transfert et me paraît intéressant pour une organisation comme l'ANACT, qui a des missions normatives et des missions d'accompagnement des acteurs.

Il y a ici une complexité pour les acteurs de l'ANACT : où se situent-ils et par rapport à quelle mission ? Cela touche plus largement tous les acteurs des sciences sociales qui se posent la question de l'intervention.

Thème 2

La charge de travail et ses effets sur les salariés et l'entreprise

Charge de travail et performance

Table ronde

Marc BARTOLI, UFR Sciences Economiques, Université Pierre Mendès France, Grenoble
Dominique FAUCONNIER, CISTE
Yves Frédéric LIVIAN, IAE OREM
Anne-Marie NICOT, ANACT-OTT
Michel ROCA, Economiste
Dominique VRAY, ARAVIS

La table ronde est animée par Julien PELLETIER, ANACT

Julien PELLETIER

La diversité des “formes” de charge de travail (subjective - objective, individuelle - collective, prescrite - négociée, intense - poreuse, etc.) et la variété des stratégies de performance des entreprises, qu’elles soient guidées par des soucis commerciaux, financiers ou de productivité, laissent penser que nous avons affaire à des combinaisons multiples de charge et de performance.

L’analyse de cette complexité, à des fins d’actions, peut utiliser comme voie d’entrée l’étude des mécanismes décisionnels, non programmés le plus souvent et pas toujours cohérents, menant aux choix de ces combinaisons.

En effet, la performance est moins le résultat de l’efficacité qu’à sa source même : elle désigne d’abord la qualité des processus décisionnels dans l’entreprise. De même la charge de travail n’est pas seulement l’effet de la performance ou de sa quête : ce qu’elle désigne, c’est la fluidité du travail, c’est-à-dire la capacité de l’entreprise à le répartir, le transformer, l’enrichir, l’organiser, bref à décider.

Dès lors, l’intervention sur ces questions ne peut faire l’économie d’un détour de production passant par la mise à jour des critères, argumentations, justifications qui sous-tendent les décisions afin d’établir leurs effets sur l’articulation entre la charge et la performance.

Yves Frédéric LIVIAN

On ne peut réfléchir à la relation entre charge de travail et performance qu’en recourant à des analyses multiples. Cela dépend surtout de la définition que l’on donne à la performance. On peut distinguer trois niveaux d’analyse de la notion de performance :

- La productivité (physique à l’origine, aujourd’hui située du côté de la qualité, des délais) ;
- La compétitivité (l’adaptation au marché, l’innovation des produits) ;
- La performance au sens financier (rentabilité des capitaux investis, valeur actionnariale).

Le premier niveau a un impact direct sur la charge de travail. Il s’agit d’un domaine relativement connu, repéré, même si les outils restent insuffisants. Il fait l’objet de 70 % à 80 % de la littérature sur la question. Des acteurs ont en charge cette relation : les opérateurs, l’encadrement intermédiaire et éventuellement l’encadrement supérieur. Il existe donc, dans ce domaine, des formes d’ajustements, d’interactions, de négociations, voire de négociation.

Pour le deuxième niveau, l’impact sur la charge de travail est moins facilement repérable. Nous avons vu que dans le domaine des services, les difficultés spécifiques par rapport à chaque type de client sont un domaine peu connu. Par ailleurs, les acteurs ne communiquent pas entre eux. Les services marketing ont peu d’interactions avec les gens du terrain. Par conséquent, nous avons peu d’outils et peu de régulation possible, si ce n’est les enquêtes de marché. Notons que des progrès sont en cours dans la connaissance des clients et les méthodes consistant à cerner les qualités de service.

En ce qui concerne le troisième niveau, il n'y a pas de réflexion sur l'impact que les mesures de rentabilité peuvent avoir sur la charge de travail. Néanmoins, ces décisions peuvent avoir un impact direct en termes de ressources affectées. Dans ce domaine, il y a peu d'outils permettant d'articuler les outils purement financiers et les personnes qui doivent s'arranger sur le terrain. La seule relation existante se traduit par un certain type de prestation de conseil, visant à reconcevoir des processus ou à faire des économies.

Étant donné qu'il n'y a pas d'outils, pas de mode de raisonnement commun ni d'acteurs communs, les deux solutions sont :

- Faire des économies sur les ressources affectées, ce qui produit un effet sur la charge de travail ;
- Trouver des ressources alternatives : délocalisation, sous-traitance.

Si nous voulons progresser dans les outils conceptuels pour penser la relation entre charge de travail et performance, je crois que nous devons prendre en compte ces trois niveaux. Nous avons beaucoup de travail à faire sur le deuxième niveau, qui est fortement déterminant dans les activités de service. Le troisième niveau nous échappe, pour l'instant, entièrement.

Marc BARTOLI

1. Précisions concernant les définitions

a. Appréhension de la charge de travail

La charge de travail a été comprise dans des acceptions extrêmement diverses. Pour moi, la charge de travail est quelque chose de beaucoup plus précis : c'est la charge physique, mentale, intellectuelle, psychique, ressentie par quelqu'un. C'est le vécu, le ressenti d'un individu. Ce n'est pas la même chose que le plan de charge d'un organisateur.

Dans les huit monographies que nous avons fait faire, nous n'avons pas cherché où et comment se faisait la prescription de la charge de travail mais comment se construisait la charge à travers un ensemble de processus (outils, acteurs, procédures) de gestion, d'organisation et de management, attachés à la recherche de la performance.

b. Appréhension de la performance

Dans la discussion sur le rapport entre charge de travail et performance, il me semble que la charge de travail ne nous intéresse qu'en rapport au temps. Dans les entreprises, il est davantage question d'intensification du travail que de charge de travail. Comment se construit cette charge rapportée au temps ? Il y a aussi une notion de charge relative, étant donné la diversité des salariés.

Nous avons remarqué un renforcement considérable de la définition et du contrôle des performances ou objectifs. Il faudrait donc peut-être ajouter d'autres ordres de définition de la performance aux trois niveaux proposés par Yves Frédéric Livian. Par exemple, voir ce qui relève du niveau individuel et ce qui relève du collectif. Aujourd'hui, des performances sont déclinées jusqu'aux personnes et il y a des performances mises en place collectivement.

Nous avons aussi noté une nouvelle dimension de la performance. Dans une des monographies, il y a trois ordres de définition des performances, dont l'un est défini dans les termes suivants : "Capacité que nous avons eu de mettre en œuvre les compétences".

2. Les objets d'étude

Il y en a une grande variété : trois entreprises industrielles (qui ont des actionnariats américains, avec un fonds de pension), un centre de rééducation médical privé appartenant au groupe AXA, une SSII et un Office d'HLM.

On observe une variété des dispositifs de recherche de la performance. La façon dont se construit la charge que chaque salarié va vivre est extrêmement diverse, y compris au niveau de la performance physique. Il y a une diversité des niveaux de performance et de nature des objectifs.

a. Le cas d'une société fabricant des aiguilles

Une société de deux cents personnes fabricant des aiguilles chirurgicales a été rachetée par un grand groupe américain, parce qu'elle produisait pour 30 % moins cher que la même usine que le groupe avait aux États-Unis. Deux objectifs financiers ont été donnés : un taux de rentabilité sur capitaux propres et un maintien

du prix de revient total de l'aiguille à son niveau au moment du rachat par le groupe. En ce qui concerne la productivité physique, les objectifs à atteindre d'ici 2001 sont :

- Passer d'un volume de chiffre d'affaires de 60 millions de francs à 150 millions en deux ans ;
- Passer de 800 références à 2 500 références cataloguées en 2001 ;
- S'adapter à des nouvelles demandes et à des petites séries ;
- Gagner en compétitivité : respecter les délais (il y a là une logique de service) ;
- Sur la qualité : moins de rebut (on note que la performance sur la qualité est souvent définie négativement) ;
- Concevoir et produire différents modèles d'aiguilles de suture destinés à un client particulier interne au groupe (une relation de service doit s'établir pour parvenir à mettre au point ces modèles).

Les objectifs sont variés et contextualisés. Dans les huit monographies que nous avons réalisées, il n'y a pas de performance définie indépendamment d'un problème prioritaire à un moment donné. La manière de définir ces objectifs n'est pas outillée par les indicateurs de gestion mais passe à travers la communication, le langage et les représentations. Ces représentations sont individuelles : la façon dont les personnes se représentent les performances varie selon le monde auquel elles appartiennent. Pour nous, la question des représentations est indissociable des processus de gestion et des indicateurs.

Michel ROCA

b. La cas de la Caisse Primaire d'Assurance Maladie

Nous avons réalisé des entretiens collectifs et individuels des différentes catégories de personnel. Étant donné que nous étions gênés par le terme performance, nous nous sommes tournés vers les recherches d'efficacité, sans trop chercher, dans un premier temps, à qualifier ce qu'était la performance. J'aurai trois remarques à formuler au sujet de cette enquête.

- Lorsque l'on se plonge dans cette organisation productive, nous avons l'intuition qu'il y aurait une sorte de chaîne logique de l'efficacité, qui partirait du haut et qui irait vers le bas, avec une déclinaison ordonnée de repères tout le long. L'hypothèse que l'on peut formuler est que dans les organisations qui sont en train de rechercher de nouvelles logiques d'efficacité, cette chaîne est difficile à faire émerger. Nous avons donc cherché d'autres moyens de travailler.
- Nous pensons qu'il y a différents espaces dans l'entreprise, qui ont chacun leurs représentations et leurs indicateurs de performance. Les problèmes de charge de travail se trouvent au moment où ces différents espaces communiquent mal ou ne communiquent pas.
- À la Caisse Primaire d'Assurance Maladie, la personne chargée de la programmation du travail perçoit l'efficacité à travers une logique de référent en temps, qui est un croisement entre le temps disponible et le nombre de feuilles arrivant quotidiennement. Son problème est de parvenir à faire passer la charge à effectif constant. Son travail est d'être capable, informatiquement, d'entretenir une relation quotidienne avec les treize Chefs de centre et d'indiquer des priorités en cas de difficulté.
- Cette personne sait que la zone au-dessus d'elle (le contrat pluriannuel de gestion, avec ses objectifs précis) et la zone collective de travail qui effectue la saisie des feuilles n'ont pas les mêmes représentations qu'elle de l'efficacité et elle sait que cela pose problème.
- La conception du métier fait que les uns et les autres ont des représentations spécifiques, partagées, stables, de ce qu'est l'efficacité mais les systèmes d'indicateurs ne correspondent pas toujours les uns avec les autres.
- En observant ces recherches d'efficacité, on se rend compte qu'à un moment donné, dans une entreprise, plusieurs espaces assez cohérents, avec leurs règles, leurs acteurs, leurs représentations et leurs indicateurs, peuvent avoir des zones de recouvrement et bien fonctionner.
- Je crois que les problèmes de charge de travail sont liés à des opérateurs qui sont dans une zone, ont une tâche à accomplir, et ne comprennent pas les pressions provenant des zones du dessous ou du dessus.
- À la Caisse Primaire d'Assurance Maladie, il y a, dans une zone, des personnes qui pensent que bien faire leur métier signifie gérer correctement l'assuré, finalement le connaître, et dans une autre zone, des personnes chargées de programmer la production, qui estiment que bien faire le métier, c'est gérer le risque maladie de manière de plus en plus efficace, c'est-à-dire être capable de repérer les endroits à problème et mettre en place des politiques pour gérer cela.

Dominique VRAY

Je vais vous présenter le projet sur lequel nous avons travaillé pendant deux ans et demi, avec l'ANACT et d'autres partenaires, dont la DRIRE, des consultants, des chercheurs et des universitaires. Nous nous sommes demandé comment prendre en compte le travail dans la construction de la performance. Nous avons travaillé sur quatre terrains, dans des PME et PMI de Rhône-Alpes.

1. La construction de la performance

Nous nous sommes rendu compte que la performance se construisait et ne se décrétait pas. Si l'on veut qu'elle soit prise en compte par l'ensemble des acteurs de l'entreprise, il faut leur poser la question de leur représentation de la performance. Nous avons aussi constaté que ces représentations étaient variées et qu'il n'y avait pas toujours partage sur ce que chacune cherchait à obtenir.

2. La double ignorance

Le premier terrain a permis de mettre en avant un élément essentiel, que nous avons appelé la double ignorance. La première ignorance est la non prise en compte, par l'encadrement, des problèmes réels du travail. La deuxième correspond à la non appropriation des objectifs de performance par les salariés.

3. Une coopération nécessaire

Nous avons aussi remarqué que pour répondre aux divers objectifs de performance, l'efficacité repose, aujourd'hui, sur la qualité des coopérations au niveau des postes, des services et aussi au niveau des partenaires extérieurs (fournisseurs, sous-traitants).

Pour avoir une vision partagée de la performance, il faut parvenir à obtenir une mobilisation collective. Il y a nécessité d'instaurer un débat sur les conditions de la performance, au niveau des acteurs. Il faut aussi faire évoluer les politiques sociales, en les articulant étroitement à l'évolution de la construction de la performance.

Les différents espaces doivent communiquer entre eux. La performance doit se construire collectivement, même si les représentations divergent au départ.

Anne-Marie NICOT

Dans la grande distribution, des points d'arrivée sont donnés, comme le ratio de masse salariale sur chiffre d'affaires. Cet objectif évolue chaque année. Le directeur de magasin est un peu livré à lui-même pour atteindre ce ratio. Il fait des arbitrages parfois contestables, par exemple un boucher traditionnel dans le magasin fait baisser ce ratio.

Le groupe que nous avons étudié comprend une branche supermarché et une branche hypermarché. Il semble que les supermarchés, bien qu'ils soient partis avec des conditions de charge plus difficiles que les hypermarchés, vivent mieux la réduction du temps de travail. Pour les hypermarchés, la réduction du temps de travail s'est traduite par une densification et une dégradation assez nettes des conditions de travail.

Ils n'ont pas été aidés pour la mise en place de cette réduction du temps de travail. Une RTT avec modulation a été mise en place. Le siège a décidé de supprimer les heures supplémentaires. D'après notre enquête, dans l'hypermarché, tout le monde considère, y compris l'encadrement, que ce système détériore la qualité de service. Les heures supplémentaires servaient à gérer les problèmes d'absentéisme. En effet, le taux d'absentéisme va de 15 à 20 % en caisse et tourne autour de 7 à 8 % dans le magasin. Les salariés doivent alors accomplir de nombreuses tâches dans un temps très réduit et cela pose des problèmes de mise en rayon, par exemple.

Cet exemple montre que les questions de performance s'appréhendent de différentes façons et pas seulement descendantes.

Dominique FAUCONNIER

1. Diagnostic

Aujourd'hui, il y a une désynchronisation totale du temps entre les trois niveaux de performance (la productivité, l'offre, la performance financière) et les hommes qui les incarnent. D'un côté, il y a les personnes qui raisonnent en termes de développement de l'organisation, de ressources humaines et qui sont dans un horizon de temps de moyen à long terme. De l'autre côté, il y a un système de pilotage très largement extérieur à l'entreprise. Cette désynchronisation perturbe l'exploitation.

L'exploitation comporte différentes zones de perturbation. Les uns et les autres s'investissent dans des projets, avec des horizons de temps en manière de management de projet. Or pour penser le développement de l'entreprise, il faut le penser aux interfaces, de façon conjointe.

2. Deux illusions

Face à cette difficulté, deux illusions me paraissent très préjudiciables. La première illusion est de croire que l'on peut sortir de la difficulté en supprimant la main d'œuvre indirecte et en réintégrant tout sur le direct. On supprime ainsi le temps du progrès continu et le temps de management du projet de la conduite du changement. La main d'œuvre directe ne dispose pas du temps nécessaire pour accomplir le travail. Je pense qu'il faut plutôt passer du temps à faire du développement des ressources humaines.

La deuxième illusion concerne la flexibilité. On considère que la flexibilité est une question de comportement, d'attitude. On fait porter la flexibilité sur le travail, au lieu de l'organiser en profondeur. La flexibilité nécessite une approche systémique comprenant les achats, l'outillage, le système d'information, le système de pilotage, les compétences et accessoirement le temps. On peut devenir beaucoup plus flexible globalement en étant moins flexible sur le temps.

3. Deux types de pistes

Ces dernières années, j'ai remarqué deux types de pistes possibles qui me paraissent être des tâtonnements intéressants à mentionner.

- La première consiste à dire que l'on ne sait pas réagir au flux, gérer le développement. Donc, il faut faire de "l'intraprenariat", c'est-à-dire donner la chance à une équipe ou une personne de créer une organisation nouvelle. Nous sommes dans une économie où il faut toujours créer plus de valeur, à la fois pour l'actionnaire et pour le client. Comment créer de la valeur pour le client ? Un membre de l'entreprise a une idée, qui relève d'une analyse stratégique ou d'une intuition. Seulement, cette idée ne peut pas être introduite dans l'état actuel de l'entreprise. On crée donc une occasion, voire une filiale. On donne toute la puissance du groupe ou de l'entreprise, ses compétences, pour travailler autour du père fondateur de l'idée. Un système financier interne au groupe est mis en place, avec des commissions éventuelles. L'offre est renouvelée, il s'agit d'une performance de marché.
- La deuxième piste consiste à dire que l'on ne sait pas faire de l'amélioration continue de façon programmée. Il y a tellement de perturbations dans l'exploitation qu'il faut en tenir compte et mettre en place des plateaux techniques et de l'accompagnement sur mesure, en temps choisi.

Marc BARTOLI

Je pense que l'approche systémique est bonne mais comment faire lorsque l'on est gouverné par des actionnaires qui voient les choses à court terme ? J'ai l'impression que l'on manque de marge de manœuvre.

Dominique FAUCONNIER

C'est justement la raison pour laquelle j'ai mentionné ces deux types de pistes. Je crois qu'il faut arriver à concevoir que l'entreprise n'est pas monolithique mais qu'elle est complexe et qu'elle doit avoir un système de pilotage intégrant cela. L'idée d'avoir du hors flux me paraît importante. Il s'agit d'oser sortir de l'exploitation en disant que c'est une limite. En même temps, les dirigeants prennent ici un risque, parce qu'ils créent du pouvoir. Soit ils pensent qu'ils créent de la puissance collective et acceptent de ne plus avoir de maîtrise personnelle, soit ils résistent à cette idée.

Beaucoup d'études ont montré qu'en Europe et aux Etats-Unis, les groupes qui ont le mieux résisté à la perturbation qui a suivi les trente glorieuses avaient un comportement managérial participatif.

La deuxième piste, du plateau technique ou du temps choisi pour développer les compétences et les modes de fonctionnement me paraît aussi importante. Il faut tenir compte des perturbations et s'adapter à une offre sur mesure dans l'entreprise.

Thierry ROCHEFORT (de la salle)

Lorsque nous avons construit l'ensemble de cette étude avec François Guérin, certains ont trouvé incongru que nous rapprochions charge de travail et performance, pensant que la première se situait du côté de la plainte, de la souffrance, et la deuxième du côté de l'efficacité. Or vous nous montrez que des liens très étroits lient les deux.

Je trouve que l'hypothèse posée par Michel Roca est extrêmement forte. L'idée que la charge de travail pourrait augmenter lorsque les salariés sont situés dans des espaces de performance non homogènes et peu articulés me semble très féconde.

Serge DELTOR (de la salle)

J'ai le sentiment que l'on parle de la charge de travail uniquement comme d'une variable dépendante d'une recherche de l'efficacité ou de la performance. Il semble y avoir consensus sur le fait qu'il y aurait trois niveaux de mesure de la performance. Je pense qu'il faut en ajouter un quatrième : l'effet sur les salariés. Alors, une organisation performante devrait être capable de produire de bonnes conditions de travail, des conditions de développement des compétences, de bonnes relations sociales. Les niveaux un et deux peuvent devenir variables dépendantes de l'obtention de ce quatrième niveau.

Yves Frédéric LIVIAN

Les niveaux que nous avons présentés résultent du calcul économique au sens large de la définition de la performance aujourd'hui. Naturellement, nous aspirons tous au développement du quatrième niveau que vous évoquez. Un certain nombre d'indicateurs sociaux sont déjà disponibles mais il n'y a pas encore d'outil de performance sociale.

Sur les deux premiers niveaux, on peut établir des relations entre les effets sociaux et les performances. On peut monter qu'une entreprise qui serait mal gérée sur le plan social aurait sans doute des résultats médiocres sur les niveaux un et deux. Au niveau trois, on peut échapper au problème, en vendant par exemple.

Dominique FAUCONNIER

Aujourd'hui, il y a une confusion totale entre l'entreprise (outil de production de richesse) et la société (outil de production de valeur pour les actionnaires). Tant que nous serons dans cette confusion, nous n'aurons pas de réponse. Nous pourrions en sortir lorsque l'on dira que l'entreprise se pilote parce qu'un contrat la lie aussi bien avec ses actionnaires qu'avec les autres partenaires que sont notamment les salariés.

*Michel BERTHET, ANACT-ST
Thomas COUTROT, DARES
Philippe DAVEZIES, Faculté Laënnec
Isabelle ROGEZ, ARACT Nord*

La table ronde est animée par François GUERIN

François GUERIN

Pour les salariés, la charge de travail, c'est vraisemblablement ce qui pèse et je conçois bien la tentation qu'il y aurait de réduire la charge à un ensemble d'effets et à leur perception par les salariés, en termes de capacité à faire ou à ne plus pouvoir faire.

Mais pour l'ANACT, l'enjeu est d'objectiver les liens entre la santé et la performance et faire en sorte que l'une et l'autre soient traitées au mieux. Nous avons donc à instruire ce qui pourrait s'apparenter à un conflit de logique et articuler dialectiquement plusieurs domaines :

- Celui de la prescription des formes de travail et des résultats attendus,
- Celui de la réquisition des capacités personnelles
- Celui de l'appréciation des effets des formes de prescription et de réquisition sur la santé et sur la performance.

L'analyse du travail et de son organisation sont très certainement des voies propices pour mieux comprendre la manière dont ces liens s'opèrent.

Philippe DAVEZIES

De mon point de vue, la question de la santé est un critère fondamental. Il ne faut pas la confondre avec la question de la plainte, qui est une caractéristique normale de mécontentement des êtres humains en bonne santé.

La contradiction a des effets en termes de santé. Dans le couple efficacité - santé, nous savons que la santé lâche en premier. Les salariés ne "lâchent" qu'en désespoir de cause, c'est un élément fondamental de la clinique : ce sont les plus faibles qui lâchent, pas ceux qui apportent le moins, mais les plus sensibles à des problèmes qui touchent tout le monde. Nous devrions donc pouvoir apporter une forte contribution à la réflexion, à partir d'indicateurs assez solides. Cependant, les choses ne sont pas si simples.

L'atelier de réflexion m'a montré que rien n'allait de soi : ni la question de la santé ni la question de l'activité ni la question de la subjectivité. Il faudrait reprendre chacun de ces éléments à la base.

1. La question de l'intensification

D'après la littérature internationale, le niveau d'exigence, en soi, n'est pas prédictif des atteintes à la santé. Dans la théorie du stress, même la plus biologique, la question fondamentale est la suivante : en face des contradictions dans lesquelles ils sont pris, en face des exigences, les gens ont-ils la capacité d'agir sur la situation ? Ceux qui vendent l'idée d'un travail sans pression, sans contrainte, sans difficulté nous racontent des histoires. Le travail est toujours une épreuve. La question ne se situe pas à ce niveau. L'ergonomie a bien pointé la question des marges de manœuvre et des capacités ouvertes à l'action.

En ce qui concerne l'instruction du débat social de ce point de vue, il faut considérer qu'il y a un déficit considérable. Il est surtout important du côté des organisations syndicales, qui n'ont pas la capacité de lier leur position stratégique avec la façon dont se pose concrètement la question des marges de manœuvre, de l'action. Les directions sont mieux outillées parce qu'elles ont des indicateurs, les hiérarchies de terrain, qui voient les questions du travail.

2. La question de la subjectivité

La question de la subjectivité n'est pas celle de la diversité, de la variabilité biologique, etc. Les modèles de l'ergonomie sont des modèles de régulation, fondés sur l'épistémologie de la biologie. Si la question que nous abordons ici relève du subjectif, cela signifie qu'elle ne peut pas être traitée sans les acteurs : être professionnel, c'est sentir le truc.

Nous sommes amenés à nous demander en quoi le travail est un opérateur de santé. Le travail est un opérateur de santé parce c'est quelque chose de difficile, qui oblige à mettre à distance la satisfaction directe de ses besoins, de ses désirs et de ses intérêts personnels. Pour que le travail fonctionne bien, il faut du temps. On pourrait dire que la professionnalité consiste en la construction d'une capacité à sentir. La question du travail est fondamentalement liée à la question de l'engagement de la sensorialité.

Le sentir ne concerne pas uniquement les sens mais implique l'articulation entre les sens et l'histoire personnelle. Nous sentons parce que nous retrouvons, dans la situation, quelque chose qui résonne avec notre propre histoire. Le travail implique un investissement qui mobilise des valeurs construites au cours de cette histoire. La mobilisation de la subjectivité signifie la capacité à se retrouver dans le travail. À la Caisse Primaire d'Assurance Maladie, le retour à la taylorisation fait que les personnes ne perçoivent plus la réalité à travers les dossiers et ne se "sentent" plus dans leur travail.

Le travail est un opérateur de santé parce qu'il n'est pas une pure projection, contrairement à ce que disent les freudiens. Le travail oblige à aller retrouver quelque chose de soi-même, à distance de soi-même, dans une forme qui offre des perspectives valorisation, qui n'ont rien à voir avec celles qui se présentent dans la sphère privée. Nous sommes opposés à des modèles qui considèrent que la subjectivité est synonyme de désordre et que l'on doit faire fonctionner les organisations du travail indépendamment de cela. Tout est ici à reprendre.

Les victimes que nous rencontrons prennent extrêmement au sérieux la cause de cet engagement, les questions et les contradictions du travail. Ces personnes sont porteuses des questions les plus authentiques par rapport à ce qui est central dans l'organisation du travail. Les atteintes à la santé apportent un contenu dramatique à ces questions. Le problème est celui de l'articulation des dramatiques.

Isabelle ROGÉZ

Je voudrais apporter un commentaire concernant notre expérience et ce qui s'est dit durant ces deux journées. Nous ne sommes généralement pas interrogés sur la charge de travail ni sur la santé des salariés, au sens de la construction de la santé au travail. En général, nous sommes interrogés lorsqu'il y a une atteinte à la santé donc lorsqu'une situation de crise empêche ou gêne le fonctionnement de l'entreprise.

1. Faire émerger des questions

Lorsque nous sommes interrogés, nous nous posons la question des objectifs de l'entreprise et des moyens mis à disposition des gens pour y parvenir. Au cœur de cela, il y a l'activité, où l'on trouve des formes de régulation et de compromis.

François Guérin s'est demandé si l'on devait intervenir dans la construction des compromis, étant donné que l'on essaye de faire se rencontrer des intérêts contradictoires. Je crois que lorsqu'il y a une crise, nous pouvons proposer le modèle manquant à l'entreprise du fonctionnement de l'homme au travail, le quatrième niveau dont parlait Serge Deltor. Quand les contradictions sont arrivées à un point où le fonctionnement n'est plus possible, je pense que nous pouvons essayer de rapprocher les logiques. Je crois qu'il faut ici travailler autour de place du travail, des compromis réalisés dans ces conditions et du quatrième niveau.

Il a été ici question de "compromis acceptable". Je ne sais pas ce que cela signifie. Lorsqu'il y a une crise au niveau des modèles de l'entreprise, je crois que l'on peut essayer de relier des éléments et saisir l'occasion pour parler des choses manquantes : le travail et la façon dont il est réalisé, le fonctionnement de l'homme au travail.

En quoi le travail produit-il de la santé ou de la non santé ? Poser la question au moment de notre intervention permet de porter la question du travail. Il s'agit aussi d'outiller les acteurs pour que cette question puisse avoir un peu plus de poids qu'elle n'en avait avant que nous intervenions.

2. L'exemple d'un hôpital

Nous avons eu une demande expressément posée sur la question de la charge de travail dans un hôpital. Il y avait des logiques qui ne se rejoignaient pas forcément. L'hôpital est une structure très contrainte, avec des budgets affectés par rapport à un certain nombre de critères. Il y a ensuite des normes concernant les protocoles à respecter dans le soin. Le troisième niveau est celui du travail.

La question de la charge de travail a essentiellement été portée par le CHSCT, suite à une évolution dans le type de patients accueillis par le service de neurologie. Nous avons essayé de montrer comment les compromis pouvaient se faire de façon positive sur le terrain, par rapport à la qualité de service et à la santé des salariés. Nous nous sommes demandé si nous devions regarder les compromis tels qu'ils étaient réalisés sur le terrain et travailler la question des régulations avec l'encadrement intermédiaire ou si nous devions essayer d'élever le niveau du compromis en retravaillant aussi le projet de service.

Les questions qui se posent alors sont les suivantes ?

- Quand peut-on intervenir pour essayer d'instruire la question de la construction compromis ?
- À quel niveau devons-nous intervenir ? En retravaillant un projet, nous retravaillons aussi les moyens et nous nous confrontons à d'autres logiques.

Notre diagnostic a été validé par les équipes soignantes, par le premier bureau intermédiaire et par les médecins. Nous avons du mal à passer le niveau de la Direction et du travail sur le projet, compte tenu des contraintes posées.

Michel BERTHET

1. La santé difficile à saisir

Je remarquerai simplement que l'on est autorisé à parler de sa santé uniquement à partir du moment où l'on est malade. Cependant, il y aurait grand intérêt à en parler avant. Par exemple, en ce qui concerne les troubles musculo squelettiques, il a été mis en évidence le fait suivant : si l'on pouvait enregistrer les premières plaintes des salariés, par exemple les picotements au bout des doigts la nuit, nous aurions dix-huit mois devant nous pour agir. L'enquête épidémiologique que nous avons réalisée en 1996 a montré que la fiabilité de la plainte était de l'ordre de 98 %.

Pourquoi ceux qui peuvent énoncer ne le font-ils pas ? Aujourd'hui, être fatigué, c'est être contre performant et attirer l'attention sur soi. C'est donc, éventuellement, s'inscrire dans un processus d'exclusion. Les salariés n'ont donc pas intérêt à le faire.

2. La "métabolisation" de l'activité

Il y a une forme de "métabolisation" de l'activité. Les salariés qui arrivent à donner du sens à leur travail ont une grande mobilisation physique et psychique. Ceux qui, apparemment, se mobilisent moins, n'iraient pas bien. Une "métabolisation" se fonde sur des questions de reconnaissance du côté de l'entreprise. En quoi l'entreprise joue-t-elle le rôle de balance entre la contribution et la rétribution ? Nous voyons bien que les salariés sont prêts à donner beaucoup, à condition qu'il y ait un échange équitable.

Il faut aussi prendre en compte l'histoire et les projets des salariés. Nous nous rendons compte qu'à activité égale, certains salariés vont assumer facilement leur tâche parce que cela entre dans un projet, alors que pour d'autres, une activité sans issue peut être pénalisante. Le salarié peut se fixer lui-même des performances et la charge de travail a à voir avec la réussite de cette performance. La charge de travail peut être le témoin de tous ces éléments. Il n'y a pas de lien direct entre la charge et l'activité et la santé. Mais la charge est un intermédiaire entre la santé et l'activité.

3. Charge et activité de travail

Je terminerai en remarquant que lorsque l'on parle de compromis, d'arbitrage et de régulation, je pense cela appartient davantage au registre de l'activité qu'au registre de la charge. Il faudrait que nous clarifions cela. L'activité de travail relève de la rencontre entre le salarié, son histoire, son niveau de mobilisation et ce que l'on attend de lui. La charge de travail est une forme de relativisation que peut faire le salarié face aux objectifs, aux systèmes de reconnaissance et au verdict, à distance, qui portera sur l'activité de travail.

Thomas COUTROT

1. Un problème discuté sur la scène du débat social

La question du lien entre charge de travail, travail et santé est actuellement en train de monter dans les préoccupations des pouvoirs publics. Il y a, à la DARES, une série d'enquêtes sur les conditions de travail nous permettant d'affirmer qu'il y a un accroissement de l'intensité de travail, avec, d'une part, un maintien des pénibilités physiques et d'autre part, une montée de la charge psychique. En revanche, nous avons peu d'outils permettant d'évaluer les conséquences sur la santé.

Avec la réduction du temps de travail, on assiste à des réorganisations menant à une intensification supplémentaire du travail : développement de la polyvalence, réduction de la porosité du temps de travail, flexibilité. Cela devrait aboutir à une augmentation de la charge de travail individuelle à temps donné.

2. Les cas des Etats-Unis

Philippe Davezies a dit que les Etats-Unis avaient trente ans d'avance sur nous sur le plan de la reconnaissance des maladies professionnelles. Cependant, l'économiste Philippe Askenazi a montré le lien direct, qui a existé aux Etats-Unis dans les années 80-90, entre la réorganisation du travail et la flambée des maladies professionnelles et des accidents du travail. Il y a ici un divorce entre l'efficacité économique et l'efficacité sanitaire et sociale. Il semble que les syndicats ne se plaignent pas tellement de cette situation, étant donné que les secteurs où la productivité a augmenté ont bénéficié d'une hausse des salaires.

La mise en place des 35 heures en France est la tentative de trouver un autre modèle de réorganisation. Aux Etats-Unis, il y a eu une intensification du travail et une augmentation du temps de travail de 5 à 10 %.

3. Outils pour le diagnostic de l'évolution

Les enquêtes sur les conditions de travail nous donnent un bon suivi du ressenti de ces conditions par les salariés. En ce qui concerne les maladies professionnelles et les accidents du travail, nous avons les statistiques de la Caisse Nationale d'Assurance Maladie, qui recensent les accidents du travail déclarés par les entreprises et les maladies professionnelles reconnues par le système de reconnaissance des maladies professionnelles.

Pour ce qui est des accidents du travail, il y a probablement une dérive de sous-déclaration croissante. Nous notons néanmoins un accroissement du taux de fréquence de ces accidents. Au niveau des maladies professionnelles, nous n'avons pas d'indicateur indépendant du système de reconnaissance des maladies professionnelles. Cela pose un problème d'outil pour les pouvoirs publics et les partenaires sociaux.

Nous avons mené une enquête par le biais des médecins du travail et nous avons un indicateur concernant les risques professionnels. Cela ne nous permet cependant pas de connaître la concrétisation de ces risques sur la santé des salariés.

En ce qui concerne les questions du stress et du harcèlement, nous n'avons, pour l'instant, aucun outil statistique.

Bernard LEGRAND

Je suis frappé par la difficulté des organisations et des individus à gérer des paradoxes. Comment pourrions-nous faire pour aider l'individu et les structures à gérer des paradoxes ? Nous sommes dans un monde qui va de plus en plus vite et nous avons de plus en plus de mal à les gérer à la vitesse à laquelle ils arrivent.

Philippe DAVEZIES

Nous sommes passés d'un monde dans lequel il y avait des formes de régulation, de manifestation des questions relatives au travail à un monde où les gens sont renvoyés à un abord individuel de questions nouvelles, qui les dépassent souvent. Notre cible est bien ce à quoi vous faites allusion. Je n'ai pas de réponse mais il s'agit d'une question sociale de premier niveau.

Michel BERTHET

Sommes-nous sûrs que nous connaissons bien ces paradoxes ? Avec la mise en place de la réduction du temps de travail, notre souci de remettre en scène la charge de travail va de pair avec l'idée de faire apparaître les paradoxes. La charge de travail est un objet qui doit autoriser à parler des paradoxes et permettre aux négociateurs de poser les problèmes sur un espace ayant un statut.

Philippe DAVEZIES

Je ne suis pas entièrement d'accord. Il est vrai que cela nous donne beaucoup d'espace en tant que professionnels de l'intervention, puisque nous pouvons aider à faire émerger les choses. En même temps, le fait de s'adresser au médecin du travail lorsqu'il y a un problème ne me paraît pas être un fonctionnement social souhaitable. Je prends ce phénomène comme un symptôme.

Charge de travail et RTT

Table ronde

Jean-Pierre CANEPA, JP2C
Jacques DURAFFOURG
Francis LAVRIL, Garros Consultants
Antoine MASSON, ANACT-OTT
Jean-Claude MONTBLANC, Appui Consultants
Patricia SOUSSEM, ARACT Bretagne

La table ronde est animée par Thierry ROCHEFORT.

Thierry ROCHEFORT

La transformation du contenu du travail, la place grandissante accordée au client ainsi que la montée d'une logique servicielle sont à l'origine d'une diversification des temps. Le temps réalisé "de face à face", en direct avec un client ou un produit continue d'exister, mais à côté, il y a de plus en plus de temps consacré à l'analyse, l'apprentissage, la formation, la communication et la préparation du travail.

Il est clair qu'on ne peut pas, par exemple, considérer les temps destinés à des changements d'outillage comme improductifs dès lors qu'ils contribuent à accroître la flexibilité d'une installation et donc sa performance. De manière plus générale, les démarches de réduction et de réorganisation du temps de travail autorisent-elles une reconnaissance de ces différentes activités et les temps qui y sont consacrés, ou au contraire, de quelle manière les compriment-elles ?

Jacques DURAFFOURG

En préambule, je dirai que nous ne pourrions pas éviter les débats de normes et de valeurs. On ne peut tout mettre sur le même plan sous peine de parvenir à des compromis de plus en plus difficilement acceptables.

1. Un climat sceptique

Face à la réduction du temps de travail, certains craignent une intensification du travail. Lors du conflit de 1995, certains salariés disaient : "c'est de plus en plus dur". Les évolutions qui affectent les situations de travail remettent la question de l'intensité du travail au centre du débat social. La question se pose avec d'autant plus de complexité que nous manquons de distance concernant les effets des phénomènes qui affectent le mode de production des biens et des services.

Ceux qui ont un emploi sont inquiets, ils disent que l'on va leur demander de faire en 35 heures ce qu'ils faisaient en 39 heures. On note une inquiétude par rapport au développement du temps partiel, à la multiplication des statuts précaires, à l'augmentation de l'amplitude des horaires. Ceux qui cherchent un emploi sont sceptiques quant à la possibilité d'en trouver un, grâce à la réduction de la durée du travail.

2. Une mesure exclusivement quantitative

Dans l'entreprise, on discute de l'enveloppe temporelle, mais le contenu de l'enveloppe reste obscur. La charge de travail est à peu près entièrement réduite à la mesure de quantités de biens ou de services par unité de temps. Les moyens mis en œuvre pour atteindre ce résultat quantitatif sont donc ainsi neutralisés, de même qu'est masqué le degré de mobilisation de celui qui est en activité pour produire ce résultat.

La définition de la charge est masquée par ce que les économistes appellent la productivité apparente du travail. La charge, qui était, à l'origine, relative à l'homme au travail, a été appropriée par la gestion, expulsant de sa conception l'homme, qui en était le sujet. Il y a ici une dérive "économiste" de la gestion.

3. Un désengagement de la hiérarchie

La prescription du travail, tendue entre les résultats à atteindre et les moyens de tous ordres (techniques, organisationnels, humains) à mettre en œuvre dans ce but, tend à se “dissoudre” dès lors qu’elle se contente de fixer des objectifs et se traduit par des injonctions pour les salariés. Nous assistons à une déconnexion des moyens et des résultats, tant au niveau de leur détermination qu’à celui de leur évaluation.

On se situe là au cœur du processus d’évolution de la charge de travail qui se manifeste par un désengagement de la hiérarchie sur la manière de faire.

4. Le poids de la réflexion sur l’intensité du travail

Dans ce processus, l’intensité du travail se trouve entièrement sortie de l’évaluation de la performance. Elle est littéralement étouffée entre la performance et le stress généré par les conditions de sa réalisation. Dans ces conditions, le débat social tend à se résumer à un face-à-face entre une conception restrictive de la productivité et des représentations qui risquent d’en rester exclusivement au témoignage.

À mon sens, le renouvellement de la pensée sur la relation entre la santé et le travail dépend de la reconstruction du concept d’intensité du travail. La notion d’intensité n’a de signification qu’à l’interface de l’activité et de la situation de travail dans laquelle elle se déploie, c’est-à-dire la charge de travail pour l’individu. Les concepts d’intensité et de charge de travail doivent être articulés, notamment autour de la singularité.

L’intensité résulte du processus de détermination de la charge et d’organisation du travail qui opérationnalisent des décisions stratégiques de plus en plus déconnectés de la réalité du travail. Ce sont donc ces décisions qu’il s’agit de mettre en question, la charge de travail relevant de l’usage de soi par soi et l’intensité de l’usage de soi par les autres.

Si l’on parle d’intensification, cela signifie que l’on a une référence à un degré de mobilisation de l’individu confronté à un travail donné. La difficulté de la mesure est que cette référence est éminemment variable. En outre, il faudrait aussi pouvoir considérer que les situations de travail sont stables or nous savons que cela est faux.

5. L’éclatement des temps

L’appréciation de l’intensité de l’activité de travail consiste d’abord à mesurer le temps mis pour réaliser la tâche. Toutes les études empiriques montrent que certaines composantes importantes de cette activité sont ignorées et occultées. Aujourd’hui, il ne devrait plus être nécessaire d’insister sur la sous-estimation du temps réel d’apprentissage, du temps requis pour un véritable transfert des savoir-faire, du temps indispensable à la préparation des initiatives et des responsabilités.

Dire aux gens qu’ils sont autonomes, responsables, qu’ils doivent prendre des initiatives exigerait qu’on leur donne les moyens et le temps pour cela. Or, seul le temps directement productif est retenu et si l’évaluation du temps est reliée au seul résultat, alors on considère abusivement que le temps de l’activité pour l’obtenir est au mieux égal à celui que requiert la réalisation de chacune des tâches individualisées.

Il faut aussi prendre en compte les préoccupations que génère l’organisation du travail lui-même. Un cadre intermédiaire d’une entreprise de transport évoquait le fait qu’il avait à gérer trente-six affaires dans une même journée. Le passage d’une affaire à une autre contribue à faire croître l’intensité.

Jean-Claude MONTBLANC

1. Les différentes perceptions de la réduction du temps de travail

Il y a deux façons de voir la réduction du temps de travail : on peut penser que cela va aggraver les problèmes ou que c’est une opportunité permettant de revenir sur ces questions.

Nous avons procédé à des évaluations sur une dizaine de petites entreprises, sur une entreprise de grande distribution et sur une grosse entreprise d’équipementier électrique. Il ressort effectivement une vision critique de la réduction du temps de travail. Les opérateurs disent que le travail s’intensifie, qu’ils ont autant à faire avec moins de temps. Ils font remarquer qu’il y a moins de temps morts, moins de temps informel pour respirer. Ils pointent aussi les évolutions de tâches.

Notons qu’il y a tout de même des éléments positifs : des salariés sont très satisfaits de la réduction du temps de travail. Dans ce cas, on a réussi à agir sur l’organisation du travail. Par exemple, il y a eu un rééquilibrage des bras en fonction des flux de clients.

2. La qualité du temps du temps libéré par rapport à la qualité du temps de travail

Une personne m'a dit qu'elle avait choisi le lundi matin comme demi-journée de RTT, parce que le vendredi après-midi elle n'aurait pas réussi à partir en voyant tout le travail qui lui restait à faire. Elle dit qu'elle apprécie mieux ainsi le dimanche soir quand elle est très détendue. Seulement, elle fait le ménage le lundi matin.

3. Les objectifs imposés ou discutés

Il est vrai qu'il y a des entreprises avec des objectifs imposés, sur lesquels les salariés n'auront jamais de prise. Cependant, j'ai aussi vu de petites entreprises dans lesquelles les objectifs ont été rediscutés. Les moyens et les règles ont aussi été rediscutés.

Il faut se garder de dire que les choses sont faites une fois que l'accord est signé et mis en application. Des questions complexes reviennent, qui ne pouvaient pas être traitées dans la temporalité qui était celle de la discussion sur la réduction du temps de travail.

Je pense que la réduction du temps de travail permet un éclairage nouveau des questions anciennes.

Patricia SOUSSEM

1. L'outillage des acteurs

Pour réagir à ce qu'a dit Philippe Davezies en ce qui concerne la carence des organisations syndicales à prendre en charge la négociation, le réseau ANACT, l'APRAT proposent une série d'hypothèses et de constats :

- Les conflits de logique entre les acteurs ;
- Le manque d'outillage (nous travaillons sur ce sujet depuis un an et demi) ;
- Le manque d'implication des acteurs en charge de ces objets de charge de travail et de santé au travail dans les instances de consultation et de concertation où il peut en être question.

Les élus des CHSCT ne sont pas partie prenante des négociations et les médecins du travail n'ont pas toujours envie d'être consultés sur ces sujets. Nous nous demandons alors si ce que nous produisons est simplement du pansement actif ou bien autre chose. Pour dépasser cette interrogation, nous essayons de réfléchir à un outillage au niveau de l'éclairage des contradictions.

2. Les dysfonctionnements au niveau de la production

Il est fait appel à nous pour la régulation des dispositions des accords et pour des dysfonctionnements dans l'organisation productive. Dans la plupart des modalités de compensation du travail en temps réduit, on a tout reporté sur les services de production, en ignorant les services fonctionnels. Cela a des répercussions en masse sur la production.

3. Les contradictions entre l'évaluation et le travail demandé

Comme cela a été dit, nous avons aussi remarqué une contradiction entre ce qui est demandé et ce sur quoi les salariés sont évalués. Dans la réorganisation d'une agence bancaire d'un réseau territorial en Bretagne, les salariés continuent d'être évalués sur le nombre de produits bancaires qu'ils génèrent alors qu'ils n'ont plus la maîtrise globale du processus, puisqu'il y a eu une répartition des tâches. Certains ne veulent pas lâcher prise et ne comprennent pas ce qui se passe.

Jean-Pierre CANEPA

1. La perception globale du temps de travail

En réponse à la question que Thierry Rochefort a posée en introduction, la prise en charge d'une diversification du temps de travail, à travers le révélateur de la réduction du temps de travail, ne me paraît pas évidente. Ce que je vois surtout surgir est l'exigence client, dans une logique de service qui se diffuse de plus en plus fortement dans le contenu du travail.

Dans les entreprises où je suis intervenu, le temps d'apprentissage, la formation, le temps de préparation n'apparaissent pas dans les débats. Le temps de travail, son contenu, est perçu comme quelque chose de global.

2. L'exemple d'une entreprise d'informatique

Je voudrais prendre l'exemple d'une entreprise d'informatique, leader sur son marché, qui travaille essentiellement pour des entrepreneurs du domaine agricole. Elle fait du développement de logiciels. Il y a un service de maintenance, avec un centre d'appels intégré à l'entreprise. Des équipes ont été mises en place par type de logiciels, avec un responsable d'équipe.

Cette entreprise est passée aux 35 heures et un débat s'est instauré. La Direction voulait que les ratios du nombre d'appels reçus et traités ne bougent pas. Il y a eu une levée de boucliers des salariés, qui ont fait savoir qu'ils ne pouvaient pas prévoir le temps qu'ils allaient passer sur chaque appel. Nous avons trouvé un compromis permettant d'améliorer l'approche quantitative en y introduisant des éléments qualitatifs.

Cela montre bien que les Directions continuent à s'agripper à des critères quantitatifs et qu'elles n'ont pas l'intention de faire des concessions sur le résultat attendu pour chaque individu. En face, les salariés posent la question de l'exigence client. Cette exigence relève plus de l'injonction que de la prescription. En effet, l'entreprise demande de prendre en compte cette exigence mais personne ne définit de quoi elle est faite.

Si, dans une PME ou PMI, on ne fixe pas de quoi est faite cette exigence dans un processus de réduction du temps de travail, le salarié va essayer de concilier des objectifs quantitatifs (qui sont imposés et peu négociés) avec une exigence client, parce qu'il va considérer que cela fait partie de sa mission et de sa raison d'être. De cette contradiction naissent tous les débats sur la fatigue, la démotivation, le stress...

Francis LAVRIL

Dans les entreprises, les salariés me parlent surtout d'intensification du travail et je vais me limiter à cette approche de la charge de travail.

1. Les effets positifs de la réduction du temps de travail

Il est vrai que l'aménagement de la réduction du temps de travail va avoir des effets pervers. Cependant, elle a aussi eu des effets positifs. La Direction d'une entreprise nous a demandé d'intervenir parce qu'elle sentait "son entreprise molle le mercredi et le vendredi", étant donné que les salariés prenaient leur RTT ces jours-là. Nous avons objectivé les données et en réalité, la répartition du travail était égale. Dans cette entreprise, les salariés vivent très bien la réduction du temps de travail et n'ont pas ressenti d'intensification de leur travail.

2. Les effets pervers de la réduction du temps de travail

Même dans les entreprises où la réduction du temps de travail a été traitée comme une co-construction de projet, avec la mise en place d'une annualisation et d'une modulation, les salariés se sentent moins bien au travail. Je pense que dans les années à venir, nous aurons à gérer les effets de cette annualisation.

3. Performance et encadrement intermédiaire

Je pense qu'il y a bien, comme cela a été dit, des espaces de détermination des objectifs différents. Nous constatons aussi le retour à la taylorisation à l'intérieur de certains de ces espaces. C'est au niveau de la maîtrise et des cadres que nous entendons le plus souvent les salariés nous dire leur mal-être. Leurs performances n'ont pas été bien définies. Ce malaise s'est renforcé avec la mise en place de la réduction du temps de travail.

Antoine MASSON

J'aurai deux constats à formuler par rapport à ce qui s'est dit ici.

- Il y a un désengagement sur la manière de faire. Le nœud du problème est que personne ne se saisit de la charge de travail. Cela entraîne certainement les contradictions et les sphères non homogènes dont il a été question.
- L'intensification ne me paraît pas automatique. Cela dépend des projets associés à la réduction du temps de travail, de l'implication des salariés dans ces projets, de la répartition des forces, etc. Par ailleurs, j'ai noté que les problèmes resurgissaient après la négociation des accords. L'enjeu, pour nous ainsi que pour les acteurs de l'entreprise de manière générale est de parvenir à identifier les problèmes.

Enfin, au-delà des analyses et paradoxes soulevés sur la charge et la réduction du temps de travail, il faut bien constater que nous avons collectivement du mal à proposer des pistes d'action pour accompagner les entreprises.

Conclusions et perspectives

Je tiens à remercier les organisateurs de ces deux journées d'échange entre chercheurs, consultants et intervenants du réseau ANACT. Cette confrontation pluridisciplinaire est une étape intermédiaire qui nous a permis de progresser sur les différents plans qui nous intéressent :

- Sur la réalité des pratiques d'entreprise en matière de définition et d'évolution de la charge de travail d'abord,
- Sur le concept même de charge de travail ensuite, concept aussi complexe que le concept de travail lui-même ; le travail qui est à la fois activité (c'est le regard des ergonomes), lien de subordination (c'est le regard des juristes), relation avec ses pairs et la hiérarchie (c'est le regard des sociologues), source de valeur (c'est le regard des gestionnaires), facteur de construction de la santé et des compétences...
- Sur la conduite d'intervention prenant en compte la question de la charge de travail enfin.

1. Faire dialoguer les disciplines

Un regard **juridique** attire notre attention sur le fait que le principe de "l'adaptation du travail à l'homme", qui constitue l'un des principes fondant dans la directive européenne de 1989 les responsabilités de l'employeur en matière de prévention des risques professionnels, doit notamment se décliner à travers "l'adaptation de la charge de travail à l'homme". Une jurisprudence commence ainsi à se former sur la surcharge de travail.

Un regard **médical** nous signifie que si la surcharge de travail est pénalisante pour la santé, la sous-charge de travail l'est aussi, du fait notamment du sentiment de non-reconnaissance par la hiérarchie, les pairs, les clients...

Un équilibre est ainsi à trouver sur la charge de travail. Celui-ci ne prend pas facilement la forme de seuils, du fait de la forte variabilité interindividuelle (âge, sexe, compétence). Toutefois, dans le secteur manufacturier notamment, la suppression en conception des postes cotés comme les plus difficiles au regard de différents critères est un levier efficace.

Plus généralement, "la santé lâchant souvent avant l'efficacité", la question des indicateurs d'alerte, de ce qui est prédictif des difficultés de santé est essentielle. En matière de TMS, comme de stress, la capacité du salarié à agir sur sa situation de travail est la clé.

Un regard **sociologique** nous rappelle que la charge de travail se négocie. Elle se négocie avec les pairs, au sein du collectif de travail. Elle se négocie aussi avec la hiérarchie intermédiaire, directement, et indirectement en lien avec les perspectives de carrière (dans l'automobile, les jeunes agents de production travaillent dur ainsi pour quitter la ligne en devenant professionnel ou agent de maîtrise, puis plus âgé en cherchant à négocier un poste doux). Elle se négocie, enfin, avec les niveaux de la structure qui fixent les effectifs et la charge de travail des collectifs et unités de travail.

Un regard **gestionnaire** nous confirme que le prescrit de la charge de travail existe, non seulement dans l'industrie, mais dans les services, y compris des services qualifiés comme la télémaintenance. On pourrait aussi évoquer, pour des cadres autonomes comme les consultants, le nombre de jours facturés.

Ce qui change, c'est que la prescription se déplace de la prescription taylorienne de la tâche, à celle des résultats. L'économie de variété brouille les frontières entre industrie et services, conduit à un appel accru aux compétences des salariés, même si cette évolution n'est jamais linéaire et comme on l'a vu toujours réversible.

Certaines données **statistiques** confirment cette situation. Les salariés font état dans les enquêtes à la fois de plus d'autonomie dans la gestion des aléas de tout ordre, et de plus de contraintes vis-à-vis des clients et des collègues. Les nouvelles organisations sont ainsi porteuses à la fois d'opportunités et de risques, par exemple avec le développement d'injonctions contradictoires. Au plan clinique, comme statistique, il reste beaucoup

à apprendre sur les liens entre organisations de travail, conditions de travail et santé. Les travaux d'Eskenazi sur l'industrie américaine mériteraient en particulier d'être confrontés à d'autres études.

2. Les points de vue sur le concept de charge de travail

Par rapport au souci de clarification exprimé par plusieurs participants, il importe de concilier plutôt que d'opposer ces points de vue, pour permettre aux différentes disciplines de communiquer et pour saisir les différentes facettes de la réalité. Il me semble nécessaire de mettre en résonance trois approches de la charge de travail :

- La charge de travail prescrite par les organisateurs, aux salariés et collectifs de salariés, qui combine généralement un indicateur d'intensité du travail (quantité physique pour une durée de temps), et des prescriptions qualitatives (qualité, délai...),
- La charge de travail réelle, que l'analyse du travail permet d'appréhender. Celle-ci prend en compte les événements variables affectant l'activité et les arbitrages opérés par les salariés, eu égard aux limites et contradictions de la prescription,
- La charge de travail subjectivement ressentie par chacun, du fait de son âge et de son histoire professionnelle, clinique et sociale.

Le troisième niveau (qu'expriment par exemple les plaintes à l'infirmerie ou auprès du médecin du travail) peut être un puissant indicateur d'alerte sur les difficultés rencontrées par les salariés, comme le montre notre expérience de la prévention des TMS. Il invite à remettre en cause, à l'aide du second niveau, l'analyse du travail, les certitudes des organisateurs au premier niveau. Il y a plusieurs regards sur la qualité, pour le client, le management, la hiérarchie de proximité et les salariés concernés. Les expliciter permet d'explicitier les différents points de vue, de faire sens, et de rechercher les compromis acceptables. Il y a plusieurs regards, de la même façon, sur les indicateurs physiques d'activité (cf. le cas exposé de la télémaintenance chez Phone où la hiérarchie de proximité contrairement au management prend en compte le type de matériel et de pannes dans l'analyse de la charge).

3. Performance, charge, santé

Ces réflexions permettent de compléter les acquis du précédent séminaire sur les liens, qui ne sont pas univoques, entre la performance des unités, qui est collective, la charge de travail qui est à la fois collective et individuelle, et la santé qui est propre à chacun.

La performance se lit classiquement pour les économistes elle aussi à trois niveaux, celui de la productivité du travail et de l'ensemble des facteurs, celui de la compétitivité mesurée par les parts de marché, celui de la rentabilité à court et moyen terme. Ce troisième niveau apparaît loin des questions de la charge de travail, sauf quand la pression des actionnaires se renforce sur le niveau des effectifs et de la performance aux deux premiers niveaux. Concernant l'efficacité productive et la qualité de service, productivité et compétitivité sont étroitement liées, mais pas exclusivement, à la charge de travail : la performance ne se décréte pas, elle se construit, comme produit du travail et de l'organisation. C'est pour cela que, sur le moyen terme, la performance sociale s'articule à la performance économique. D'où la nécessité d'intégrer aux outils de management décentralisé de la performance des indicateurs relatifs à la santé au travail et à la gestion des ressources humaines (turn-over, absentéisme).

4. Plusieurs dimensions à la charge

D'un point de vue analytique, la charge de travail individuelle s'exprime classiquement en charge physique, charge cognitive et charge psychique. La première dimension est la plus observée et la mieux anticipée. La troisième met en œuvre les mécanismes complexes du plaisir et de la souffrance au travail (peur de mal faire, besoin de reconnaissance). Il me semble que, le cas échéant en élargissant le panel des disciplines convoquées dans le travail en cours à d'autres comme la psychologie cognitive, nous devons enrichir notre réflexion sur la dimension cognitive, la gestion de l'information et de la communication dans et par le travail, le travail simultané sur plusieurs cours d'action, l'apprentissage individuel et cognitif. Ces questions sont essentielles pour la compréhension du travail, de la gestion des compétences, des identités professionnelles, des voies d'allègement de la charge de travail.

5. La charge et le temps

La charge de travail s'articule aussi bien sûr, c'était l'objet de la quatrième table ronde, sur le temps de travail. Là encore la première mesure globale est trompeuse. La réduction du temps de travail est en même temps un changement des conditions de réalisation du travail. Une montée en polyvalence et en poly-compétence est souvent nécessaire. Les liens entre le temps de travail des différentes catégories de salariés, le temps des clients, le temps des machines, le temps du hors travail se modifient. Pour comprendre l'articulation de ces temporalités, il faut sortir d'une vision homogène du temps de travail, prendre en compte et non cher-

cher à comprimer les temps de transmissions d'information, d'analyse en vue de l'amélioration continue, de formation, de développement des projets...

Les salariés ont majoritairement un point de vue positif sur la réduction du temps de travail (qui souhaite revenir en arrière ?), qu'il n'y a pas de raison de remettre en cause par un discours catastrophiste sur l'aménagement du temps de travail. Cet avis est lié en particulier aux accords incitatifs qui comportaient une RTT vraisemblablement plus forte en moyenne que les accords Aubry II. En revanche, des points de vigilance sont dès maintenant nécessaires, sur les risques d'allongement excessif de la durée quotidienne du travail pour mieux comprimer la semaine, sur ceux de certaines modalités de modulation (changements fréquents, délais de prévenance court, etc.), d'accroissement de la charge de travail (intensification et densification). Ils peuvent conduire dans certains cas à mettre en évidence la nécessité de créations d'emplois plus fortes.

6. Travailler nos méthodes d'intervention

Tout cela nous conduit à la question de l'enrichissement nécessaire de nos méthodologies d'intervention pour mieux prendre en compte la question de la charge de travail des collectifs et des individus. Elle est importante pour tous ceux qui comme l'ANACT se veulent experts des questions du travail et neutres au service de tous les acteurs. Nous ne sommes pas là pour dénoncer, mais pour aider à énoncer et à résoudre les problèmes. À cet égard, tout en prêtant attention aux représentations subjectives comme autant d'indicateurs d'alerte, il n'est pas possible d'en rester là, l'appui à l'objectivation des différents aspects de la performance, de la charge de travail, et de la santé au travail et au regard croisé sur ceux-ci est au cœur de notre mission.

Annexes

**Transparents
de présentation de l'APRAT**



**Agence Nationale pour l'Amélioration
des Conditions de Travail**

4, quai des Etroits - 69321 LYON Cedex 05

Téléphone : 04 72 56 13 13 - Télécopie : 04 78 37 96 90

Internet : www.anact.fr