

Charge de travail, un cadre d'action pour les entreprises

La charge de travail est certainement l'un des vocables les plus utilisés quotidiennement dans le monde des entreprises. Comment faire de cette attention un moyen d'action, l'inscrire dans le fonctionnement usuel des entreprises ? L'enjeu est considérable : il s'agit de mieux équilibrer les exigences adressées aux travailleurs avec ce qu'ils peuvent, veulent faire et les moyens dont ils disposent.

Thierry Rousseau est sociologue, chargé de mission au Département Etudes Capitalisation Prospective (ECP) de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) et rédacteur en chef de la *Revue des conditions de travail*.

Si la charge de travail est souvent évoquée dans les conversations, c'est plus rarement qu'elle est l'objet d'une régulation¹, voire d'une négociation entre les directions, l'encadrement et les représentants des salariés². Le plus souvent, c'est pour dire qu'elle est en excès et imposée sans tenir compte des possibilités réelles et des capacités des personnes. 40% des salariés sont d'accord avec l'assertion selon laquelle il leur est demandé une « *charge de travail excessive* » (enquête « Conditions de travail », 2016). Ce résultat impressionnant peut être sujet à interprétations mais il indique un malaise certain et il est le signe que, pour de nombreux sala-

¹ « *La régulation, c'est l'ajustement, conformément à quelque règle ou norme, d'une pluralité de mouvements ou d'actes et de leurs effets ou produits que leur diversité ou leur succession rend d'abord étrangers les uns aux autres.* », Georges Canguilhem, Encyclopædia Universalis.

² Il y a des exceptions comme Orange et Michelin qui ont conclu des accords portant sur la charge de travail. Ceci dit, dans de nombreux accords, il est possible de retrouver des clauses qui portent sur la charge de travail, notamment avec les thématiques de télétravail et de droit à la déconnexion.

riés, la charge de travail est d'abord et avant tout vécue comme un poids trop lourd. Il ne faudrait pas en rester à cette seule représentation. Dans de nombreuses situations, les salariés en viennent à dire que leur charge peut être mal adaptée, désynchronisée avec des pics d'activité erratiques, mal répartie au sein du collectif, etc. Parfois, il est soutenu que le travail n'est pas suffisamment intense, intéressant ou à la mesure de ce que chacun estime pouvoir faire. L'absence de clarté dans les objectifs recherchés ou encore le manque de moyens pour atteindre ceux-ci sont des éléments qui ressortent également. Plus rarement, il est noté que la charge de travail peut tout simplement manquer, laissant parfois les travailleurs sans une activité suffisante.

Ces constats ne sont pas étrangers au fait que la charge de travail reste une notion peu discutée et qui ne fait pas toujours l'objet d'une attention explicite de la part du management. Les régulations qui s'opèrent sont souvent implicites et peu formelles, laissant un flou qui peut entraîner des problèmes organisationnels. Dans certains cas, c'est aux dépens de la santé que peuvent s'opérer des ajustements. Il peut s'agir d'heures de travail trop longues avec un présentéisme qui semble naturel. C'est le cas plus particulièrement avec les cadres au forfait-jours. Ce régime ne prévoit

La charge de travail reste une notion peu discutée et qui ne fait pas toujours l'objet d'une attention explicite de la part du management.

pas complètement le nombre d'heures à ne pas dépasser. Mais il peut aussi s'agir de travailler trop intensément, trop rapidement au détriment des règles de prudence. L'accident mais aussi la fatigue, le burn out et l'absentéisme peuvent résulter d'une

charge qui ne fait pas l'objet de discussions. Celle-ci comporte aussi des incidences sur la performance des entreprises : travail bâclé, retard, mauvaise qualité, etc. Il est dans l'intérêt de l'ensemble des acteurs de s'atteler à la tâche de réguler la charge de travail. L'enjeu central consiste à mieux prendre en compte la réalité de la charge de travail dans la gestion des équipes et du travail quotidien, de rapprocher le travail prescrit et le travail réel, etc. Il s'agit également d'amoindrir le recours à l'implicite et à l'informel au bénéfice de processus davantage partagés.

1. L'évolution des modèles d'organisation du travail

Les modèles d'organisation du travail ne facilitent pas une régulation de la charge entre les acteurs de l'entreprise. Plusieurs phénomènes concourent même à la rendre presque impossible. Il y a le cas du numérique qui fait potentiellement voler en éclat l'unité de temps et de lieu que représentait l'entreprise classique. La connectivité permanente favorise le brouillage entre les temps sociaux privés et professionnels. La notion de nomadisme peut être utilisée pour décrire certaines situations qui affectent les travailleurs. Le travail peut se faire hors les murs de l'entreprise, à domicile ou dans des espaces de coworking. Ce nomadisme peut même être érigé en principe d'organisation du travail de bureau avec certains cas extrêmes de flex office et l'absence de lieu attribué pour exercer l'activité. De plus, le numérique favorise une mise en chiffres potentielle des comportements avec des capteurs de toutes sortes qui peuvent suivre l'activité en permanence. De nouvelles formes de détermination des objectifs peuvent ainsi se déployer avec la « prescription algorithmique », comme dans l'exemple des coursiers à vélo (E. Leblanc, 2019) ou des chauffeurs Uber. Dans ce dernier cas, des innovations techniques – géolocalisation, base de données, smartphone – se combinent avec des transformations organisationnelles – exacerbation de la sous-traitance, travail indépendant – pour rendre difficile la régulation de la charge de travail.

Cette évolution n'est d'ailleurs pas nouvelle. Des systèmes d'organisation comme le *lean production system* et le flux tendu avaient déjà participé à l'intensification du travail en « naturalisant » le processus d'attribution de la charge de travail aux travailleurs (Durand, 2004). C'était alors par le biais des ordres émanant du collègue en aval de son poste que la « charge » était distribuée et non plus par un commandement émanant de la hiérarchie directe. La présence du client dans la réalisation même de l'activité a été également un puissant aiguillon pour rendre malaisée une négociation autour des objectifs fixés. Les centres d'appel clients ont été des lieux où cette pression s'est concrétisée au moyen d'objectifs de toutes sortes : temps de décrochage, d'appel, nombre de clients traités, etc.

Enfin, des concepts managériaux comme celui « d'entreprise libérée » (Getz, Carney, 2016) puisent leur légitimité à partir de l'idée qu'il ne saurait être question de baliser *a priori* la charge de travail exigible des salariés. C'est à chacun de se mobiliser en fonction de ce que la situation nécessite pour rem-

Des innovations techniques se combinent avec des transformations organisationnelles pour rendre difficile la régulation de la charge de travail.

plir les missions assignées par un leader libérateur qui ne dit plus comment il faut faire mais se contente d'énoncer le pourquoi de l'action. Un tel mode de fonctionnement promet certainement une autonomie dans l'exécution du travail. Il se dit aussi dans ce modèle qu'il n'est peut-être plus aussi utile qu'autrefois d'ériger une séparation nette entre la vie privée et la vie professionnelle. Le management de proximité, dont le rôle de management du travail au contact des équipes est souligné (Conjard, 2014), pâtit également de cette évolution : la diminution des strates hiérarchiques frappe d'obsolescence ceux-ci dans ce concept d'organisation. Une entreprise libérée est sans doute une entreprise dans laquelle les espaces de délibération sur le travail ne sont pas explicitement au rendez-vous. Une charge de travail excessive peut être ainsi l'horizon immédiat du « travailleur libéré ».

2. Le cadre conceptuel et méthodologique

Il existe de nombreuses approches de la charge de travail. La plus évidente repose sur des paradigmes physiologistes et biomécaniques. La charge est à ce moment conçue comme une substance que l'on peut objectiver. Il est ainsi possible de mesurer, d'un côté, la force qui s'exerce sur l'organisme, et de l'autre, sa résistance en fonction de l'âge ou des capacités des personnes. La charge, c'est alors le poids qui s'exerce sur un individu et on peut en rendre compte. Il peut alors être évoqué différents types de charge de travail avec des indicateurs de mesure : physique, mentale, psychique, voire émotionnelle. Sans négliger l'utilité de recourir à des méthodes d'objectivation de la charge de travail, il faut prendre en compte la situation vécue réellement par les travailleurs, en dehors du labora-

toire et des processus expérimentaux.

De ce point de vue, l'ergonomie francophone s'est attachée à comprendre la charge de travail sous deux dimensions : les exigences qui s'exercent sur une personne, bien sûr (et qui correspondent à la prescription du travail), et les conséquences de ces exigences pour l'individu au travail. La charge est ainsi définie comme une conséquence de l'activité – une astreinte – entraînée par l'exécution de la tâche et des contraintes générées par celle-ci (Leplat, 1977). Cette façon de considérer la charge comporte une implication pratique immédiate. Il n'est pas possible de la déduire directement – en qualifiant celle-ci d'objective – à partir des exigences de la prescription du travail. Les contextes particuliers doivent être examinés pour comprendre

comment celle-ci est reçue et retraduite en éléments opérationnels, quelles sont les variabilités en présence, les moyens dont disposent les salariés, leurs compétences et savoir-faire. De

L'ergonomie francophone s'est attachée à comprendre la charge de travail sous deux dimensions : la prescription et ses conséquences.

ce point de vue, il est essentiel de s'intéresser au contenu de l'organisation du travail et aux marges de manœuvre qui sont laissées aux opérateurs pour ajuster ce qui leur est demandé dans des contextes productifs changeants. D'autres disciplines peuvent s'intéresser à la charge de travail. C'est le cas de la sociologie qui la conçoit comme un rapport social et une façon de répartir l'activité et sa reconnaissance entre les individus. Les approches gestionnaires de leur côté insisteront sur la notion de prescription, de réalisation et de contrôle de l'activité. Tous ces cadres théoriques peuvent être utiles à condition de ne pas pratiquer de simplification méthodologique. L'important est aussi de proposer une méthode qui permet aux acteurs de s'emparer des enjeux liés à la régulation de la charge de travail.

3. Un cadre méthodologique pour réguler la charge de travail : le modèle PRS de l'Anact

La notion de régulation est centrale dans l'analyse de la charge de travail. Fondamentalement,

« réguler » la charge, c'est organiser une « rencontre » entre ceux qui définissent et prescrivent le travail et ceux qui le réalisent dans les activités concrètes et en vivent les conséquences sur leur santé et leurs trajectoires professionnelles : « *Réguler la charge de travail, c'est rendre compatibles les obligations et contraintes qui s'imposent à l'entreprise et les ressources dont elle dispose en moyens humains et matériels* ». Il s'agit d'accroître la capacité qu'ont les acteurs de délibérer sur leur propre activité et les contraintes auxquelles ils font face. Cette délibération revêt, dans les configurations organisationnelles actuelles, une dimension potentiellement contradictoire. L'accord n'est pas immédiat et doit être obtenu par une démarche concertée. Le monde de l'entreprise est celui des « *dépendances assumées* » (Detchessahar, 2019) dans lequel les participants à l'activité productive sont dotées de ressources inégales et d'un accès différencié à l'information et au savoir. Une méthode et un cadre cognitif s'imposent pour réduire les écarts de perception et rendre l'action en entreprise plus coopérative. La réponse à cet enjeu consiste à proposer un modèle de régulation constitué autour du triptyque prescrit-réel-subjectif (PRS) :

1-La charge de travail prescrite. C'est la tâche au sens ergonomique, le système de contraintes qui s'impose au travailleur, tant du point de vue quantitatif que qualitatif et qui entraîne et configure la charge de travail réelle sans toutefois la déterminer au sens strict.

2-La charge de travail réelle ou vécue. C'est l'astreinte au sens ergonomique, le « coût » que le salarié « défraye » pour réaliser l'activité même si cette dernière expression n'est pas complètement satisfaisante. Le travail n'est pas qu'un coût, c'est aussi, dans certaines circonstances, une manifestation du « pouvoir d'agir » des personnes.

3-La charge de travail subjective. C'est le « ressenti », l'évaluation que fait le salarié de sa propre situation. Celle-ci peut varier fortement en fonction de l'équilibre rétribution/contribution, de la reconnaissance et du sentiment d'utilité ou de « beauté » du travail.

Ce modèle entend inviter les acteurs – management et salariés – à discuter et à mettre en lumière les

contraintes et les difficultés de chacun. Il ne repose pas prioritairement sur une recherche de la substance de la charge de travail et du bon niveau de celle-ci. L'approche proposée reste « formaliste » et s'attache avant tout à permettre aux acteurs de trouver les moyens de mieux réguler les processus de production ou de réalisation des services. De façon évidente, le prescrit et le réel appartiennent à des univers sociaux et cognitifs séparés. Proposer de traiter ensemble ces notions, avec le modèle PRS, c'est vouloir réunir prescripteurs et opérateurs pour discuter de leurs contraintes respectives et des stratégies opératoires qu'ils mobilisent pour réaliser leurs objectifs et faire face à la situation. Le PRS est donc un modèle de régulation collective de la charge de travail. Il est tout à fait envisageable ensuite d'objectiver des éléments concrets qui entrent dans la détermination de la charge de travail : les efforts physiques, les objectifs de quantité, de qualité, les délais, etc. Mais ceux-ci ne vaudront que dans le cadre d'une démarche de confrontation entre les objectifs prescrits et la réalité du travail. En plus, la charge comporte une dimension subjective forte. Il s'agit aussi de permettre cette expression et d'en tenir compte dans les politiques de gestion des ressources, par exemple, en valorisant les formes de reconnaissance de l'activité professionnelle.

Il s'agit d'accroître la capacité qu'ont les acteurs de délibérer sur leur propre activité et les contraintes auxquelles ils font face.

L'encadrement joue un rôle particulier dans ce processus. Il est à la fois un pivot essentiel dans toute pratique de régulation de la charge de travail et subit lui-même les équivoques et les difficultés de l'absence d'une réelle dynamique de régulation. Le cadre de l'équipe de travail est souvent un espace où s'exerce la régulation du travail. Il ne faut pas prendre à la légère cet exercice. Il n'est pas évident de parler de ce que l'on fait devant un public même restreint. Des intérêts différenciés – de reconnaissance, de compromis plus ou moins explicites, des tours de main – sont en jeu et pas toujours évidents à rendre explicites par les participants au collectif. L'animation par le manager de cet espace nécessite des compétences souvent sous-estimées. Il faut alors pouvoir lui laisser des marges de manœuvre et un pouvoir de décision réel sur des éléments de la vie du collectif : les

ressources disponibles, la répartition de celles-ci, les modes de reconnaissance du travail, etc. De plus, la charge de travail peut faire l'objet d'un entretien régulier entre un travailleur et son manager. Il n'est pas nécessaire d'attendre l'entretien annuel pour le faire.

4. Le cadre social et juridique

Il n'est donc pas tout à fait étonnant que la question de la charge de travail ait fini par se frayer un chemin dans les évolutions législatives pour venir s'inscrire comme une norme substantielle dans le Code du travail. C'est d'abord à l'occasion des lois Aubry concernant la réduction et l'aménagement du temps de travail que cette évolution se concrétise. Il est précisé que pour être valable, une convention en forfait-jours doit s'accompagner de conditions précisant le suivi de la charge de travail (Paulin, 2000). Cette mesure concerne les salariés, cadres ou non, qualifiés d'autonomes dans l'organisation de leur travail et de leurs temps de travail. Pour bénéficier des 35 heures, et disposer de jours de congés supplémentaires sans procéder à un

La loi Travail consacre la nécessité d'une évaluation de la charge de travail dans les pratiques des entreprises.

décompte en heures, une convention de forfait doit être établie. En pratique, malgré des aménagements législatifs (en 2008, la nécessité du suivi de la charge de travail est amoindrie et rem-

placée par un entretien annuel), cette organisation a fait l'objet de contentieux juridiques et de recours des organisations syndicales qui ont eu comme résultat d'invalider des conventions de forfait, souvent au motif d'un manque de suivi de la charge de travail³.

Dans certains cas, la faute inexcusable de l'employeur, selon les juges de fond, a été évoquée en cas de surcharge de travail (Jurisprudence Sociale Lamy, n° 309, 29/11/2011). Enfin, en cas de réorganisation, si l'employeur n'a pas procédé à une évaluation *a priori* des risques professionnels et de la charge de travail, il pourrait être tenu responsable d'une situation d'accident (Cour de cassation, 13-26321, 2012)⁴. La charge

³ C'est le cas récemment avec des consultants de la société BPI qui estimaient que l'employeur n'avait pas assuré un suivi effectif de leur charge de travail (Cour de cassation, W 16-23.106, 2017).

⁴ Voir aussi S. Fantoni et P.-Y. Verkindt, 2015.

de travail fait son entrée dans la jurisprudence et devient un élément opposable en cas de réorganisation ou d'atteinte à la santé des salariés. La loi Travail de 2016 permet de « sécuriser » les conventions de forfaits en précisant toutefois que la charge de travail doit faire l'objet d'une évaluation soutenue. Un principe général est défini : « *L'employeur s'assure régulièrement que la charge de travail du salarié est raisonnable et permet une bonne répartition dans le temps de son travail* » (art. L. 3121-60). De plus, ce principe général doit être assorti d'obligations précises : délimitation des salariés au forfait, nombres de jours prévus, obligation d'un suivi régulier, droit à la déconnexion, etc. Cette loi fait ainsi suite aux évolutions jurisprudentielles et consacre la nécessité d'une évaluation de la charge dans les pratiques des entreprises.

Il reste toutefois encore un long chemin avant que celle-ci devienne un élément normal et usuel de la vie des entreprises. Les organisations syndicales mais aussi les intervenants divers – consultants, organismes de prévention – ont leur rôle à jouer : ouvrir des espaces de négociations et de discussions plus étoffées autour d'une préoccupation partagée par tous et toutes dans l'entreprise.

Bibliographie P. Conjard, *Le Management du travail. Une alternative pour améliorer bien-être et efficacité du travail*, Anact, 2014. M. Detchessahar, (coord.), *L'Entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*, Nouvelle Cité, 2019. J.-P. Durand, *La Chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Seuil, 2004. I. Geetz, et B.-M. Carney, *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Flammarion, 2012. S. Fantoni, et Y. Verkindt, « *Charge de travail et qualité de vie au travail* », in *Droit social*, n° 2, 2015. E. Leblanc, « *Coursiers à vélo : une profession qui souffre en silence* », in *La Revue des conditions de travail*, n°9, 2019. J. Leplat, « *Les facteurs déterminants la charge de travail – Rapport introductif* », in *Le travail humain*, tome 40, n°2, 1977. J.-F. Paulin, « *La charge de travail, objet de controverse juridique* », in T. Rochefort, et F. Guérin, *Organisation du travail, charge de travail, performance*, Anact, 2000. T. Rousseau, « *10 questions sur la charge de travail* », Anact, 2016. T. Rousseau, « *Charge de travail : un mode opératoire pour soutenir la qualité de vie au travail ?* », in *La Revue des conditions de travail*, n°7, 2017.