10 QUESTIONS SUR...

La charge de travail

Anact Aract

LE RÉSEAU

DIX QUESTIONS SUR

La charge de travail

La perception que chacun a de sa propre charge de travail peut varier fortement en fonction des contextes de travail, des moyens à la disposition des salariés, des formes de coopérations, de la capacité d'influencer les choix d'organisations et d'assurer une reconnaissance pour les efforts accomplis, etc.

Cette réalité confère au management de proximité un rôle crucial dans la mise en adéquation des objectifs de performance avec les ressources dont disposent les salariés pour accomplir leurs tâches. La charge de travail est au cœur de cette relation. Différentes approches peuvent en rendre compte. Mais il importe, pour l'entreprise, d'en faire un objet d'analyse et de discussion. Il est nécessaire de s'accorder sur les déterminants de la charge de travail. Après, il devient possible de construire collectivement des solutions concrètes de régulation de la charge de travail. Et parce qu'elle concourt à la performance et affecte la santé des salariés, la charge de travail doit être replacée au cœur du dialogue social et professionnel.

©Anact - 2016

La charge de travail constitue une référence incontournable dans les entreprises.
Mais comment y voir clair et comment agir ?

Un modèle est nécessaire pour permettre aux acteurs d'en débattre et d'en prendre la mesure. La charge de travail fait toujours l'objet d'appréciations contradictoires. Il importe de mener une démarche d'ensemble pour réduire les appréciations trop éloignées. Ce modèle repose sur l'identification de trois dimensions de la charge de travail : le prescrit, le réel et le subjectif. L'important est de discuter du travail et des facteurs d'organisation qui permettent de mieux faire face à ce qu'exigent les situations productives. Celles-ci sont de plus en plus complexes.
Il importe alors d'en débattre à partir d'une méthodologie éprouvée. L'objectif est de mieux réguler la charge de travail au bénéfice de la santé des salariés et de la performance des entreprises.

SOMMAIRE

1 **Charge de travail : de quoi parle-t-on ?** 2

2 **Que nous disent les enquêtes sur les conditions de travail ?** 3-4

3 **En quoi la charge de travail peut-elle être « un problème » pour l'entreprise ?** 5-6

4 **Le temps de travail est-il un indicateur suffisant pour évaluer la charge de travail ?** 7-8

5 **Quels sont les effets du numérique sur la charge de travail ?** 9-10

6 **Faut-il mesurer ou évaluer la charge de travail ?** 11

7 **Quel modèle de régulation de la charge de travail ?** 12-13

8 **Comment s'y prendre pour maîtriser la charge de travail ?** 14

9 **Comment élaborer un référentiel d'analyse de la charge de travail ?** 15

10 **Que peuvent attendre l'entreprise et les salariés d'une démarche sur la charge de travail ?** 16

1 Charge de travail : **de quoi parle-t-on ?**

La charge de travail : une notion universellement reconnue dans l'entreprise

Chacun parle de la sienne, souvent pour dénoncer son caractère excessif ou soulever son inadéquation par rapport à ce que l'on voudrait ou pourrait vraiment faire. Mais comment la définir, l'évaluer et en faire un objet de discussion formel dans l'entreprise et les collectifs de travail ? Une telle démarche ne s'improvise pas ; elle nécessite l'engagement actif des parties. **L'enjeu est de permettre une régulation de la charge de travail,** c'est-à-dire de maîtriser les débordements et les excès de celle-ci, son inadéquation avec les objectifs stratégiques et commerciaux des entreprises, de la répartir harmonieusement, de la soulager ou la soutenir en fonction des ressources disponibles, de favoriser par le dialogue social et professionnel un débat sur le travail, sa contribution à la performance et aux moyens d'assurer la promotion de la qualité de vie au travail et ses modes d'organisation.

Pour toutes sortes de raisons liées aux évolutions du travail – essor des services, transformations organisationnelles, dématérialisation et développement du numérique, travail dans l'urgence, etc. – il est plus difficile qu'auparavant de discuter de la charge de travail et de s'entendre sur son contenu et son évaluation. Pourtant, la problématique de la charge de travail se trouve au carrefour des exigences de performances qui s'imposent à l'entreprise – coût, qualité, délai, etc., – et des ressources (effectifs, compétences, disponibilités, etc.) que celle-ci peut déployer pour atteindre ses objectifs. L'adéquation entre ces deux termes n'est jamais donnée d'avance : soumise à des aléas divers, calibrée « au plus juste » et évoluant dans le temps, elle implique un effort régulier de tous les acteurs de l'entreprise.

En cela, la question de la « régulation[1] » de la charge de travail occupe une place centrale pour assurer l'efficacité du fonctionnement quotidien des entreprises.

En l'absence de cet effort de régulation, divers problèmes peuvent naître. Une surcharge de travail systématique peut en effet conduire à des problèmes de santé (stress, RPS et même burn out) chez les salariés. Mais les conséquences d'une sous-charge de travail durable ne doivent pas être sous-estimées : sentiment d'ennui et d'inutilité, démotivation, marginalisation au sein des collectifs de travail, disqualification des compétences acquises, etc. De plus, autant la surcharge de travail que l'insuffisance de son intensité peuvent traduire une mauvaise allocation des ressources ou une difficulté à étaler dans le temps le plan de charge de l'entreprise.

Un problème qui concerne tous les acteurs

En fait, c'est l'ensemble des acteurs de l'entreprise qui sont impliqués par la charge de travail et sa régulation pratique : les directions stratégiques et opérationnelles, les ressources humaines, l'encadrement intermédiaire et les salariés. Dans ce processus, d'autres acteurs doivent aussi intervenir : le CHSCT et les autres représentants du personnel, le responsable santé/sécurité, la médecine et l'inspection du travail, etc.

La charge de travail ne peut donc être laissée aux soins d'ajustements spontanés et informels ; elle exige une maîtrise de ses effets et de ses conséquences par les acteurs engagés dans une dynamique de résolution des problèmes. Il y va autant de la qualité de vie des salariés que de la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs.

[1] **« Action de régler, d'assurer un bon fonctionnement, un rythme régulier » (voir le Petit Larousse illustré).**

Que nous disent les enquêtes sur les conditions de travail ?

2

L'intensification du travail : une réalité croissante pour de nombreux salariés

C'est en tout cas ce que montrent de nombreuses enquêtes sur les conditions de travail, notamment celles développées par la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) depuis 30 ans. Cette intensification revêt plusieurs dimensions :

- faire plus dans une même unité de temps, plus vite et sous contraintes d'objectifs ;
- faire différemment, combiner plusieurs activités et différentes logiques de travail ;
- travailler en présence des clients (ou avec eux) ou en se concertant avec des collègues pour réaliser l'activité (renforcement de l'interdépendance).

La notion de densification du travail est parfois utilisée pour caractériser cette évolution qui n'est pas toujours vécue négativement. Les contraintes se multiplient ainsi que les exigences associées à un travail de qualité. Il faut se presser tout en faisant beaucoup. Le temps semble ainsi s'accélérer et la notion de « civilisation de la hâte » s'applique parfois pour caractériser cette évolution.

Un rythme de travail de plus en plus contraint

Les enquêtes montrent ainsi que les exigences adressées aux salariés tendent à s'accroître tout en changeant de nature (Dares, Conditions de travail : reprise de l'intensification du travail chez les salariés, 2014). Par exemple, cette enquête révèle que depuis 30 ans (voir tableau ci-dessous), le nombre de salariés dont le rythme de travail est déterminé simultanément par plusieurs contraintes (hors informatique) est passé de 6% en 1984 à 35% en 2013. Le cumul des contraintes « industrielles » – c'est-à-dire fondées sur des normes de débit strict imposées par des objectifs ou une cadence automatique, l'exposition à des risques physiques (bruit, chaleur, produits chimiques, efforts manuels, etc.) et « marchandes » – c'est-à-dire, un travail réalisé sous la contrainte directe du client ou d'objectifs extérieurs obligeant à une réponse immédiate–, caractérise la situation de nombreuses professions. Ces contraintes affectent l'ensemble des entreprises dans l'industrie et les services. L'évolution des contraintes de rythmes de travail est significative depuis 1978 (voir tableau ci-dessous).

Le rôle de l'informatique dans l'imposition d'un suivi et d'un contrôle du rythme de travail a poursuivi une progression rapide (de 25% en 2005 à 35% en 2013). Enfin, la proportion de salariés qui doivent répondre à une demande extérieure à l'entreprise progresse fortement (de 39% en 1984 à 69% en 2013). C'est le cas notamment dans les plateformes techniques et les centres d'appel.

Rythme de travail imposé par	1984	1991	1998	2005	2013
Le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce	3	4	6	7	8
La cadence automatique d'une machine	4	6	7	7	7
D'autres contraintes techniques	7	11	16	16	17
La dépendance immédiate vis-à-vis des collègues	11	23	27	27	30
Des normes de production à satisfaire en une journée	19	38	43	42	46
Dont une heure	5	16	23	25	27
Une demande extérieure	39	57	65	65	69
Dont obligeant à une réponse immédiate	28	46	54	53	58
Les contraintes ou surveillances permanentes exercées par la hiérarchie	17	23	29	30	31
Un contrôle ou un suivi informatisé				25	35

2

Des modalités de coopérations qui évoluent…

La même enquête fait apparaître que la dépendance entre collègues pour la réalisation du travail progresse de 11% en 1984 à 30 % en 2013. Ce renforcement de l'interdépendance ne comporte pas que des aspects négatifs, comme le montre la croissance de la coopération qui a également progressé : « 79 % des salariés interrogés en 2013 disent être aidés par leurs collègues quand ils ont « du mal à faire un travail délicat, compliqué » contre 74 % en 2005 ; l'aide du supérieur hiérarchique est aussi plus fréquente ». En revanche, de plus en plus de salariés indiquent « vivre des situations de tension, souvent ou suffisamment pour perturber le travail », ou bien « ne pas avoir des collègues ou des collaborateurs en nombre suffisant pour effectuer correctement le travail » (p. 6). L'enquête conclut aussi que la précarisation de l'emploi renforce la possibilité pour les salariés d'être affectés par l'intensification du travail.

…Une pression de plus en plus importante et multiforme

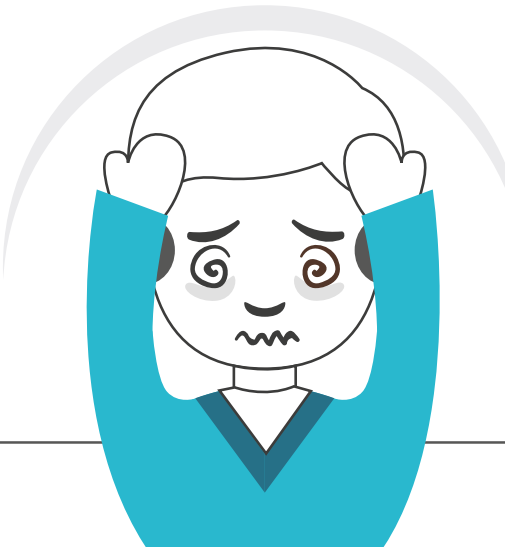
Cette enquête illustre également les difficultés du travail en présence du public et la charge de travail émotionnelle qui en résulte: «…l'intensité émotionnelle du travail augmente : 53 % disent « devoir calmer des gens » et 44 % « être en contact avec des personnes en situation de détresse », contre respectivement 47 % et 38 % en 2005 » (p. 6).

Enfin, face à ces exigences croissantes révélées par les enquêtes, la charge de travail consiste parfois à ne pas pouvoir faire tout ce qu'il est possible pour assurer un travail de qualité. L'idéal d'un travail bien fait, utile pour soi et les autres, peut ainsi s'avérer un objectif difficilement tenable face à tout ce qui empêche sa réalisation. Il importe alors de débattre collectivement de la charge de travail plutôt que de la confiner à un face-à-face entre le salarié et son poste de travail.

Ailleurs en Europe

Plus de 1 000 employés en Suisse ont été interrogés. D'après l'organisation, près d'un employé interrogé sur deux (48 %) indique que les exigences ont augmenté sur le lieu de travail au cours des dernières années. Pour un collaborateur sur sept environ (13 %), la charge a même « fortement augmenté ».

D'après l'étude sur l'emploi 2016 réalisée par Ernst & Young



En quoi la charge de travail peut-elle être un « problème » pour l'entreprise ?

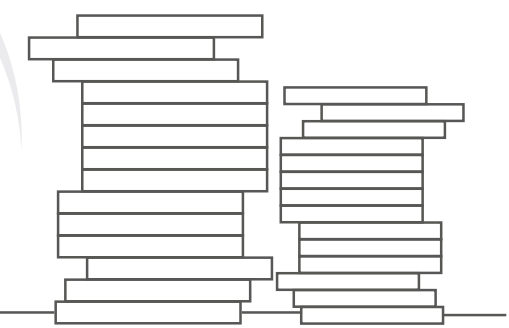
3

Toute entreprise est confrontée à la nécessité d'ajuster finement les effectifs à ses besoins de production ou de réalisation de services. En l'absence d'un tel effort, les risques encourus pour la charge de travail sont de deux ordres : individuel (la santé et le bien-être des salariés) et collectif (la qualité du service et la performance de l'entreprise).

Les risques individuels

Le terme d'hypersollicitation est généralement associé aux situations de charge de travail excessive ou dans lesquelles les salariés ne disposent pas de suffisamment de moyens et de latitude pour faire face à ce qui leur est demandé. Cette notion revêt deux modalités particulières (physique et mentale) qui s'entrecroisent souvent. Au contraire d'un accident de travail ou de l'exposition à un danger susceptible de mettre en cause de façon soudaine la santé d'un salarié, l'hypersollicitation repose sur des atteintes professionnelles répétitives et se prolongeant dans le temps.

- **Les troubles musculosquelettiques** (TMS) en sont un exemple pour de nombreuses professions. Les déclarations en maladies professionnelles de ces troubles ont fortement augmenté depuis 30 ans avec plus de 35 000 nouveaux cas en moyenne dans les années 2010 (36 779 en 2014 pour les affections périarticulaires inscrites au tableau 57 des maladies professionnelles – CNAMTS, Rapport de gestion 2014. **Les TMS sont notamment reliés au travail répétitif et à la présence de méthodes d'organisation du travail qui laissent peu de latitude dans l'exécution des tâches** (travail à la chaîne, par exemple). Il s'agit d'une situation où la charge de travail est en excès par rapport aux possibilités de récupération de l'organisme.



- **Les atteintes mentales ou psychiques** dues à un excès de charge de travail font également partie du débat social autour des risques du travail. Les appellations sont diverses : risques psychosociaux (RPS), syndrome d'épuisement professionnel, burn out, surcharge mentale, etc. Également difficiles à objectiver et quantifier, ces pathologies ne sont pas non plus inscrites dans un tableau des maladies professionnelles, ce qui peut laisser suggérer qu'elles sont sous-estimées. Enfin, une étude de l'Institut de Veille Sanitaire (INVS), en collaboration avec l'Inspection médicale du travail (voir Khireddine I. et al., « La souffrance psychique en lien avec le travail chez les salariés actifs en France entre 2007 et 2012 », in BEH, juin 2015), a conclu à une prévalence de « souffrance psychique en lien avec le travail » (troubles mentaux, épisodes dépressifs sévères et légers, conduites addictives, décompensation, burn out, etc.) de l'ordre de 1,4% chez les hommes et de 3,1% chez les femmes. Ces troubles sont en augmentation de 2007 à 2012. Extrapolée à l'ensemble de la population salariée, l'étude conclut qu'il « (…) est raisonnable d'estimer qu'environ 480 000 salariés seraient touchés » (p. 437).

3

Les risques collectifs

Pour l'entreprise, l'évaluation de la charge de travail revêt une dimension éminemment stratégique. Le travail n'est pas que la juxtaposition de gestes élémentaires dont l'addition permettrait de dégager la quantité de ressources nécessaires en temps et en effectifs et d'assurer à l'entreprise l'atteinte de ses objectifs. Cette conception taylorienne de l'activité est aujourd'hui dépassée. **La programmation théorique du travail ne suffit généralement pas à permettre l'excellence opérationnelle. L'engagement actif des salariés est essentiel pour atteindre les standards de performances exigés.** L'évaluation des moyens doit aussi se faire de façon qualitative (les compétences).

De plus, il existe de nombreux aléas qui font varier la charge de travail. Des temps de réunions sont parfois nécessaires pour organiser les activités et faire face à de nouveaux enjeux : une dégradation de la qualité, des plaintes émanant de clients, des problèmes techniques, etc. Le travail effectif n'est que rarement le déroulement de ce qui a été prévu et des marges de manœuvre doivent être prévues. L'organisation du travail peut évoluer rapidement sous le coup de réorientations fonctionnelles et des produits. Pour toutes ces raisons, **l'évaluation de la charge de travail comporte une dimension opérationnelle immédiate qui consiste à ajuster en permanence les ressources disponibles aux besoins et aux évolutions du cahier des charges de l'entreprise.**

En fait, la charge de travail théorique, c'est-à-dire ce qui doit être fait en fonction des objectifs de l'entreprise, ne correspond jamais entièrement à ce qui est effectivement réalisé sous le coup des évènements et des péripéties concrètes qui affectent le travail réel. Dans cette optique, calculer au plus juste les effectifs peut s'avérer problématique du fait de la restriction des marges de manœuvre dont dispose un collectif.

Organiser le télétravail salarié et « sécuriser » le forfait-jours ?

- Le télétravail est plébiscité par les salariés des grandes agglomérations françaises ; il est par ailleurs l'un des moyens pour revitaliser de nombreux territoires. Mais encore faut-il en faire un objet de dialogue social pour rendre ce mode d'organisation du travail pleinement efficace pour l'ensemble des parties, salariés comme employeurs.
- Le forfait-jours (voir Question 4, p. 7 et Question 5, p. 10) fait l'objet de litiges réguliers depuis quelques années. Pour assurer la pérennité de ce dispositif, il devient nécessaire, pour les employeurs, de procéder à une évaluation de la charge de travail et de montrer qu'ils ont pris toutes les mesures de prévention pour éviter les excès. L'absence d'une telle mesure peut invalider certains accords collectifs. L'évaluation de la charge de travail devient ainsi un élément à part entière du dialogue social.

Le temps de travail est-il **un indicateur suffisant** pour évaluer la charge de travail ?

4

Le temps de travail : un élément essentiel pour caractériser la charge de travail

Toutefois, il ne constitue pas à proprement parler une mesure de la charge de travail. Il n'en est qu'une première approximation qui cadre la relation salariale et spécifie les conditions de sa durée temporelle, sauf pour les temps de travail excessifs (voir encadré p. 10). Le temps de travail ne détermine pas automatiquement l'intensité du travail, sa productivité et les situations qui peuvent contribuer à altérer la santé. Il n'y a pas de liens mécaniques et automatiques qui peuvent être établis entre la présence au travail, la surcharge et/ou la sous-charge et l'apparition de problèmes de santé. Dans certains cas, des atteintes à la santé peuvent être différées après la cessation de la vie professionnelle (fatigue, usure prématurée altérant la durée ou la qualité de vie sans pathologie, etc.).

Pour maîtriser les problèmes associés à la charge de travail, il est plus important de caractériser ce qui se passe dans le travail et comment les modalités de détermination des objectifs (la prescription) s'élaborent et entendent configurer l'intensité exigée du travail. Cette question relève d'un débat social et d'appréciations contradictoires : qu'est-ce qu'un travail attendu et comment celui-ci contribue-t-il à la performance et à l'efficacité ? Ces derniers éléments ne sont pas automatiques ; ils sont le produit de la mobilisation du travail et d'une organisation qui soutient l'engagement actif du management et des salariés.

Tenir compte de l'évolution des systèmes productifs

Une autre raison qui pousse à ne pas mettre en relation trop directement le temps de travail et la charge de travail concerne l'évolution des systèmes productifs. Dans le fordisme/taylorisme, l'activité de travail consistait en la réalisation d'opérations et de gestes élémentaires. La prescription de la charge de travail semblait alors aisée : tant d'opérations à faire selon un cycle de temps déterminé. Cette prescription théorique n'était jamais réalisée intégralement et les situations concrètes – les aléas divers – apportaient un démenti fréquent à une programmation trop parfaite de l'activité. Dans les systèmes productifs actuels, cette difficulté est accrue. Ceux-ci sont beaucoup plus flexibles ; ils peuvent comporter une fixation générale d'objectifs plutôt qu'une prescription détaillée des opérations à réaliser. Ils en appellent aussi explicitement à l'autonomie des salariés. Le travail se réalise souvent au contact direct du client : les salariés doivent alors décider de ce qu'il faut faire en l'absence de consignes précises. La prescription de la charge de travail devient difficile sans correspondre au temps de travail.

Le forfait-jours

Le décompte du temps de travail en jours (régime du forfait-jours), plutôt qu'en heures, a été introduit par les lois Aubry en 2000. Il était prévu d'emblée, pour assurer la validité des accords, d'inscrire dans ceux-ci « des modalités de suivi de l'organisation du travail des salariés concernés, de l'amplitude de leurs journées d'activité et de la charge de travail qui en résulte ». Les conventions de forfait-jours concernent presque exclusivement les cadres (près de 50% d'entre eux). Cette modalité s'est développée rapidement dans les années 2000 et a occasionné un certain nombre de dérives (horaires à rallonges, temps de repos non respectés, etc.) qui ont conduit à des contentieux. Depuis 2011, de nombreux jugements ont fait évoluer la jurisprudence en intégrant davantage l'obligation d'évaluation de la charge de travail. Dans certains cas, des conventions de forfait-jours qui ne prévoyaient pas une évaluation de la charge de travail ont été invalidées. On le voit, dans les éléments évoqués ici, la charge de travail, lorsqu'elle n'a pas été évaluée, devient un élément opposable face à l'employeur.

4

La dernière loi Travail (du 8 août 2016) renforce cette évolution et introduit encore plus explicitement des éléments en faveur de l'évaluation de la charge de travail : « 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 ». Les accords doivent ainsi contenir « les modalités selon lesquelles l'employeur assure l'évaluation et le suivi régulier de la charge de travail ». Il est également précisé que l'employeur et le salarié doivent « communiquer périodiquement » sur la charge de travail, l'articulation entre la vie personnelle et professionnelle, la rémunération et l'organisation du travail. Les modalités de cette communication doivent être précisées dans l'accord. Il se construit ainsi, à propos du forfait-jours, une véritable obligation d'évaluer la charge de travail et d'insérer cette préoccupation dans l'activité quotidienne des salariés.

Les durées de travail atypiques peuvent comporter des incidences significatives sur la charge de travail et l'état de santé des salariés. C'est le cas notamment avec les postes longs – par exemple 2 ou 3 X 12 heures – qui se développent actuellement dans le secteur de la santé et de l'industrie. Ce type d'organisation du temps de travail, pourtant dérogatoire, rencontre un assentiment conjoint des employeurs et des salariés quand il facilite l'organisation du travail (notamment les transmissions de consignes et l'organisation des horaires) et permet aux salariés de bénéficier de journées hors-travail plus nombreuses. Une étude de l'INRS[(1)] met en lumière les conséquences négatives de ce régime horaire : multiplication du nombre d'erreurs, accroissement des accidents de travail, impacts sur la santé des salariés (prises de poids, addiction, etc.) ainsi qu'une altération du lien au travail et/ou à la qualité du service rendu, etc. L'étude conclut que ces durées excessives du temps de travail ne devraient être réservées « qu'aux situations d'absolue nécessité » et faire l'objet de mesures d'accompagnement (détermination des pauses et des heures de prises de postes, restriction pour les salariés anciens, évaluation et allégement des tâches à accomplir pendant les postes de nuit, etc.).

[(1)]Weible L. et al. (2014), « Organisation du travail en 2 X 12 h : les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs », in Références en santé au travail, n° 137, mars, p. 143-149.

Quels sont les effets du numérique sur la charge de travail ?

5

Il n'est pas possible ici de détailler l'ensemble des effets potentiels du numérique et de ses usages sur la charge de travail. Ces effets relèvent autant de choix organisationnels que des nombreuses innovations portées par la diffusion du numérique et la généralisation des plates-formes à des sphères de plus en plus larges de la vie économique :

Une modification de l'unité de temps, de lieu et d'action

Ce nouvel environnement numérique s'impose et modifie potentiellement les équilibres existants :

- Le lieu de travail tend à se transformer en faisant éclater le cadre traditionnel de l'activité dans et hors les murs de l'entreprise : télétravail, travail à distance, *open space*, tiers lieux, etc. Une « délocalisation » encouragée par les outils de communication et de transmission de l'information, la généralisation des Smartphones et des ordinateurs personnels. Cette évolution génère un état de « connectivité permanente » qui contribue à brouiller les frontières entre le temps de travail et la vie hors travail (voir. G. Valenduc et P. Vendramin, (2016), « Le travail dans l'économie digitale : continuité et ruptures », Working Paper, Institut syndical européen, p. 21).
- L'unité de temps, de lieu et d'action qui constituait l'entreprise traditionnelle tend à déborder dans des figures multiples. La notion de « nomadisme » est utilisée pour décrire cette transformation qui frappe un certain nombre de salariés mais qui voit aussi le développement du travail indépendant. Le travail se fait ainsi plus souvent en réseau dans des collectifs étendus. Pour certaines catégories de salariés, cette évolution peut être l'occasion d'affirmer son autonomie professionnelle. Pour d'autres, le risque d'isolement est présent. Dans tous les cas, une attention reste nécessaire pour assurer la maîtrise de la charge de travail. L'éclatement des barrières organisationnelles et spatiales font courir au travailleur du numérique le risque d'un excès d'engagement et donc d'une surcharge de travail préjudiciable à la santé.
- Les outils numériques permettent également, via des capteurs de toutes sortes, une mise en chiffres potentielle des comportements organisationnels. Le suivi du travail semble ainsi correspondre étroitement à l'activité de ce que font les personnes : enregistrements du nombre de clics, suivi des déplacements en temps réel des salariés (les livreurs, les préparateurs dans les plateformes logistiques, par exemple), etc. Il est alors possible de comparer les différentes « performances » des salariés et d'en faire un étalonnage (benchmarking). La traçabilité plus grande de l'activité qui en résulte peut conduire à renforcer la surveillance des salariés. Ceux-ci peuvent également s'auto-évaluer et mesurer leurs performances (le quantified self).
- Un autre aspect lié à l'impact du numérique concerne la contraction du temps : tout devient urgent et appelle à une réponse instantanée. Le flux d'information s'impose alors qu'il devient difficile d'établir un ordre de priorité dans les tâches à accomplir. La notion de surcharge informationnelle est fréquemment évoquée pour caractériser cette situation.

Ces exemples illustrent les effets potentiels du numérique sur la charge de travail. La porosité des temps, la déconnexion entre les lieux de conception et d'exécution du travail, risquent de rendre inopérantes les méthodes usuelles d'évaluation de la charge de travail (temps de travail, dépenses physiologiques, etc.). Mais en la matière, il n'y a pas de déterminisme et tout dépend de la façon dont ces innovations seront introduites, de l'évaluation préalable des risques et des opportunités, et de l'association concrète de l'ensemble des acteurs au processus de changement.

5

Face à ces évolutions, deux modalités du dialogue social peuvent être soutenues. La première concerne les interactions entre le management et les salariés. Il s'agit d'évaluer au plus près des situations de travail comment les nouveaux environnements numériques influencent la charge de travail, en développant une méthodologie générale (voir Question 8, p. 14). L'enjeu est d'assurer une meilleure maîtrise au quotidien de cet environnement tout en actualisant son potentiel de performance pour l'entreprise. Le second concerne la négociation collective et la possibilité de conclure des accords d'entreprise. C'est le cas avec le télétravail ou encore le droit/devoir à la déconnexion. Le numérique fait partie de la vie des entreprises et il importe d'en négocier les modalités d'implantation et de diffusion pour assurer une meilleure régulation de la charge de travail.

La préconisation n°19 du rapport Mettling propose de « compléter le droit à la déconnexion par un devoir de déconnexion » pour éviter la surcharge de travail et le risque d'empiétement de la vie privée par un usage inapproprié des outils numériques. Cette « possibilité » de déconnexion, face à la capacité d'être connecté en tout temps et en tout lieu, obéit à des principes individuels et collectifs. Pour éviter les excès, un effort de sensibilisation et de formation doit être entrepris. Il est aussi possible de recourir à des chartes qui précisent les conditions d'usages des nouveaux outils. Enfin, un accord collectif peut être négocié pour préciser les droits et devoirs de l'entreprise en la matière. La récente loi relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels (Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016) introduit pour les salariés assujettis au forfait-jours un droit à la déconnexion et l'obligation pour l'employeur de s'assurer régulièrement que la charge de travail des salariés est « raisonnable » (voir Question 10, p. 16).

Faut-il mesurer ou évaluer la charge de travail ?

6

Il est tentant de vouloir « mesurer » la charge de travail et de développer un indicateur quantitatif (nombre de pièces produites, d'appels reçus, quantité de dossiers traités par un salarié par unités de temps, etc.) pour en rendre compte. Très souvent, cette volonté de mesure se confond avec ce qui est demandé au salarié. Il est aussi possible de proposer une mesure des effets sur le salarié avec la prise en compte de paramètres : dépenses énergétiques, efforts cognitifs, gestes et postures, etc.

Toute mesure de la charge de travail au sens strict se heurte à des difficultés considérables :

- la première est le caractère évolutif des exigences associées au travail (les aléas quotidiens);
- la deuxième a trait à la variabilité des personnes et des conditions dans lesquelles s'effectue l'activité productive (l'ergonomie insiste souvent sur le fait qu'il n'existe pas d'hommes ou de femmes « moyens » dans l'activité de travail) ;
- une troisième concerne le statut du travail et sa signification sociale. Le travail est une activité qui permet souvent l'engagement dans une activité créatrice ou utile. Il exige alors une certaine tension qui peut être bénéfique à l'individu ;
- enfin, la prescription ou la tâche ne détermine pas directement la charge de travail. Il y a toujours un hiatus entre les règles qui définissent les objectifs (la prescription du travail) et la réalité vécue par les salariés dans la réalisation de l'activité.

Il est donc plus réaliste de parler d'évaluation que de mesure de la charge de travail. Certes, il est possible de procéder à des mesures localisées de certaines dimensions de la charge de travail. Cela peut être le cas avec des éléments comme la charge mentale/cognitive, la charge manuelle, ou encore la charge émotionnelle. Différents outils peuvent alors être mobilisés : reporting d'activité, questionnaires, mesure d'activité ou des temps, etc.

Mais parler d'évaluation de la charge de travail comporte de réels avantages :

- le besoin d'objectivation, toujours présent, reste possible sans céder à l'illusion d'un outil de mesure parfait ;
- la mesure, si elle s'avère nécessaire, doit faire l'objet d'une démarche collective pour arriver à une entente entre les différents acteurs sur ce qui doit être mesuré ;
- et surtout, l'important est de permettre une confrontation entre les différents acteurs pour discuter et mettre en débat les aspects déterminants de la charge de travail.

En somme, **il faut procéder à une analyse de ce qui détermine concrètement la charge de travail** : le contenu du travail, son organisation, les multiples contraintes vécues dans l'activité, les ressources disponibles, les modalités de coopération et même la possibilité de rétroagir vers une prescription qui ne prend pas suffisamment en compte les péripéties quotidiennes du travail réel, etc. C'est l'interaction entre le travail réel (ce qui est fait en situation), la tâche théorique et les objectifs (ce qui doit être fait) et l'environnement du salarié qui peut permettre d'élucider les déterminants de la charge de travail et d'approcher au mieux sa réalité. La recherche d'indicateurs substantifs est souvent sollicitée pour « qualifier la charge » (musculaire, posturale, perceptive, mentale), mais il faut se défaire d'une appréhension simpliste et d'une mesure « objectivante » de la charge de travail à partir d'un facteur unique.

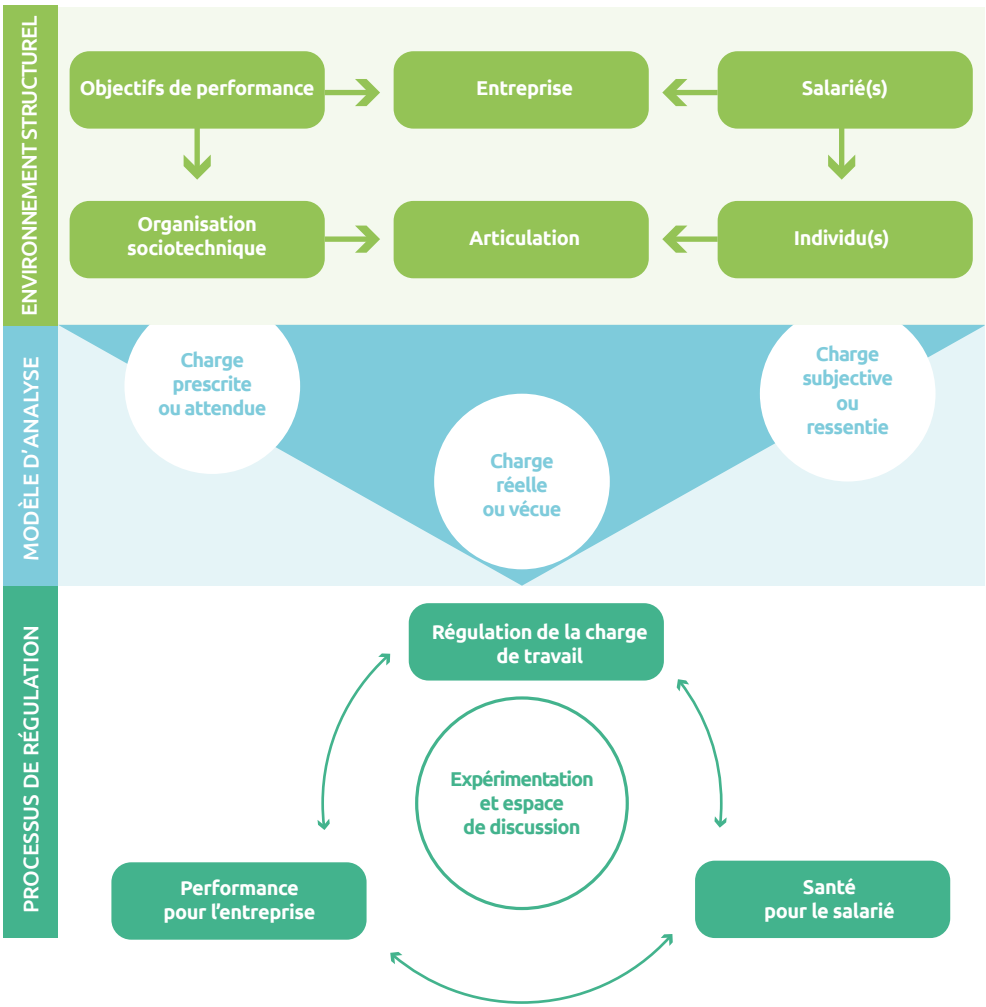
7 Quel modèle de régulation de la charge de travail ?

Dans le langage commun, la charge de travail fait penser à un poids, une dépense qui doit être couverte, une responsabilité qui doit être assumée, etc. Elle est souvent décrite en excès mais son insuffisance est également problématique pour les salariés et l'entreprise. Elle comporte toujours des éléments tangibles – des objectifs que l'on peut mesurer, des efforts consentis – mais aussi des éléments plus personnels et subjectifs. C'est ainsi, souvent, un élément de négociation complexe, avec soi-même (l'idéal au travail), avec les autres (le collectif) et le management. D'où le besoin fondamental de bien l'appréhender pour assurer la compatibilité entre ce qui est demandé et ce qu'il est possible de faire, entre la santé et la performance, entre la quantité et la qualité.
Le modèle suivant (PRS pour prescrit, réel, et subjectif), développé par l'Anact peut être retenu pour permettre aux acteurs de discuter des différentes facettes de la charge de travail :

1. **La charge de travail prescrite (P)**
   C'est la tâche au sens ergonomique, le système de contraintes qui s'impose au salarié, tant du point de vue quantitatif que qualitatif. Ce sont les objectifs que l'on attend du travail, les attentes définies par les organisateurs du travail et dont l'exécution est vérifiée par les gestionnaires (le management).
2. **La charge de travail réelle ou vécue (R)**
   C'est l'astreinte au sens ergonomique, le « coût » que le salarié « défraye » pour réaliser l'activité. Les ergonomes ne parlent de charge de travail que dans ce sens précis. La charge de travail réelle concerne l'ensemble des régulations effectuées ici et maintenant pour atteindre les objectifs et préserver sa santé. Un excès d'objectifs ou a contrario une sous-utilisation des capacités cognitives, une insuffisance de moyens ou de compétences peuvent altérer le sentiment de bien-être au travail et même la santé.
3. **La charge de travail subjective ou ressentie (S)**
   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 »[1] conférée au travail. Une charge de travail lourde, s'il elle fait l'objet d'une rétribution et d'une reconnaissance conséquente (par les pairs ou la hiérarchie) peut être ressentie positivement. À l'inverse, une charge faible, un travail non reconnu et déconsidéré peuvent être très mal vécus.

Ce modèle entend avant tout inviter les acteurs – managements et salariés – à discuter de la charge de travail et à mettre en lumière les contraintes et les difficultés de chacun. Ce « modèle » ne repose pas prioritairement sur une recherche de la « substance » de la charge (même si cela peut être fait lorsque c'est nécessaire). L'observation montre que le prescrit et le réel appartiennent à des univers sociaux et cognitifs séparés. Il faut une méthode et un langage pour réunir ces sphères. Proposer de traiter ensemble ces notions, avec le modèle PRS, c'est vouloir réunir prescripteurs et salariés pour discuter de leurs contraintes respectives et des stratégies opératoires qu'ils mobilisent pour réaliser leurs objectifs et faire face aux problèmes qu'ils rencontrent quotidiennement. Le PRS est donc un modèle de régulation collective de la charge de travail. Il ne s'agit pas de fixer la bonne mesure de la charge de travail mais de permettre aux acteurs eux-mêmes de traiter cette question par une démarche collective en adoptant des compromis satisfaisant simultanément les impératifs de production et les conditions de travail des salariés.

[1] **Il s'agit notamment de la « beauté » des gestes professionnels, admis par les pairs, mais aussi la hiérarchie, valorisant un travail de qualité et reconnu comme tel.**



L'objectif de ce modèle est de rendre possible la confrontation des différents registres d'actions présents dans l'entreprise et sur lesquels reposent des interprétations parfois contradictoires de la charge de travail. Il s'agit moins de procéder à une analyse systématique de toutes les manifestations individuelles de la charge de travail, par le biais d'un appareillage de mesure, que de permettre aux acteurs de prendre en considération les enjeux liés à sa régulation à partir d'un certain nombre d'indicateurs.

8 Comment s'y prendre pour maîtriser la charge de travail ?

Les étapes de la démarche

Trois moments essentiels peuvent constituer un projet d'analyse, de régulation et de négociation de la charge de travail :

1) l'élaboration d'un diagnostic de la situation à l'aide de méthodologies appropriées ;

2) l'identification des éléments de régulation potentiels et les différents outils sur lesquels il est possible d'agir ;

3) la mise en œuvre et le suivi de la démarche à travers des dispositifs ad hoc (groupe de suivi, participation et implication des acteurs).

Voici une représentation schématique de cette démarche et des outils d'action :

Modèle Prescrit, Réel et Subjectif ↓ **Projet de régulation de la charge**	**1- Élaborer un diagnostic (recueillir et croiser les do nées)**	**Les méthodologies préconisées** > Entretiens individuels et/ou collectifs > Observations de situations de travail > Analyse des données et des indicateurs > Élaboration de questionnaires > Développement d'un ou plusieurs référentiels descriptifs
	2- Identifier les moyens pour réguler la charge de travail	**Les moyens de la régulation** > Les outils de gestion et l'élaboration d'indicateurs > L'organisation du travail et l'implication de l'encadrement > Les ressources disponibles et l'identification des facteurs de contraintes
	3- Assurer la mise en œuvre et le suivi d'une démarche de régulation de la charge de travail	**Les dispositifs de la participation** > Implication du management > Comité de pilotage (direction, management intermédiaire, représentants du personnel, médecin du travail, préventeurs, etc.) > Consultation des représentants du personnel (CE et CHSCT) > formation de groupes d'utilisateurs

Le référentiel d'analyse de la charge de travail, un outil de dialogue social au service du management des situations individuelles et collectives

L'important est de croiser les différentes dimensions de la charge de travail (Prescrit/Réel/Subjectif) identifiées dans la démarche présentée ci-dessus. À cet égard, ces données peuvent être consignées dans un référentiel d'analyse. Il est un outil de dialogue social qui organise la confrontation constructive des différents points de vue.

Il est aussi possible de mettre en place un dispositif de suivi deux fois par an pour examiner la quantité de travail, de chantiers ou de projets confiés à un salarié, les difficultés, les retards ou les soutiens dont il pourrait bénéficier.

Comment élaborer un référentiel d'analyse de la charge de travail ?

9

Les exemples mentionnés ci-après peuvent être adaptés au contexte de n'importe quelle entreprise en décrivant les facteurs de contraintes dans le travail mais aussi ce qui apporte de la satisfaction et permet l'autonomie. L'important est de développer une approche collective de la question pour mettre en débat les déterminants de la charge de travail et les moyens d'en assurer une meilleure régulation.

Un référentiel d'analyse de la charge de travail : l'exemple des assistantes techniques dans un organisme de formation

Charge prescrite	Charge réelle	Charge subjective
Fonctions administratives Respect de procédures Respect des délais Appui à l'encadrement et aux formateurs Gestion de la production Suivi des bénéficiaires (gestion des flux)	Une multiplicité d'activités difficilement reconnues : saisie, gestion avec différents systèmes de reporting Une gestion simultanée des priorités Un travail fréquemment interrompu	Sentiment d'être « au bout » d'une chaîne de prescriptions Lourdeur des urgences et des priorités multiples Manque de reconnaissance des compétences par l'institution et sentiment de dévalorisation
Relations avec les bénéficiaires Accueil physique et téléphonique Suivi des stagiaires Gestion des flux Traitement des dossiers	Concevoir des réponses en temps réels Gestion des « limites » à poser dans la relation avec le stagiaire Sentiment d'aller au-delà de la prescription	Manque d'orientations sur les objectifs de qualité de service Vécu difficile de la relation avec les stagiaires Manque de repères sur le contenu de la relation

Dans cet exemple, les assistantes sont réparties dans différentes unités pédagogiques qui font face à des situations contrastées du point de vue des « contraintes » et des « ressources » disponibles. Ces deux dimensions peuvent être formalisées comme suit :

	Contraintes	Ressources
Prescrit	Respect des procédures et des délais (quels sont les objectifs ?) Reporting et suivi des stagiaires (définition des priorités)	Redéfinition des priorités Travail collectif avec l'encadrement Meilleure identification des profils de stagiaires Autonomie dans la prise de décision
Réel	Gestion simultanée de plusieurs activités Arbitrages en situations d'incertitudes Nombre variable de stagiaires par unité pédagogique	Aide ponctuelle des autres unités pédagogiques Répartition du travail dans le service Définition des limites du travail dans la relation avec le stagiaire
Subjectif	Sentiment d'être dépendant d'une chaîne de production complexe Manque de reconnaissance, sentiment d'être « débordé » en permanence	Revalorisation du métier Renforcement du dialogue avec le management Travail collectif (espace de discussion)

10 Que peuvent attendre l'entreprise et les salariés d'une démarche sur la charge de travail ?

Les opportunités respectives pour l'entreprise et les salariés

Pour l'entreprise	Pour les salarié-e-s
Une opportunité pour : **- Organiser le travail** > Adapter les objectifs et les moyens alloués > Mieux organiser le travail des salarié-e-s et le plan de charge > Formaliser et intégrer la charge de travail dans les logiques de projet **- Manager le travail** > Anticiper l'évolution des ressources > Valoriser le rôle du management > Faciliter l'exercice des métiers (amélioration de l'ergonomie des applicatifs, des espaces et équipements) **- Agir sur les relations dans le travail** > Mettre en place des espaces de discussion sur la charge de travail > Formaliser le retour d'expérience de la démarche d'évaluation **- Prévenir les risques en santé au travail** > Améliorer l'ergonomie des postes et espaces de travail > Co-construire avec les salariés des indicateurs spécifiques à leur activité de travail **- Enrichir les parcours professionnels et le bien-être au travail** > Repenser sa politique des parcours professionnels (plans de formation…) > Anticiper les évolutions du travail	**Une opportunité pour :** **- Organiser le travail** > Rétroagir sur la prescription > Participer à la définition des critères d'un travail de qualité > Négocier de nouvelles ressources > Aider à anticiper la charge de travail (surtout à l'occasion de changements structurants) **- Manager le travail** > Agir sur les contours des coopérations dans le collectif de travail > Mieux dialoguer avec le management de proximité > Contribuer à la définition des espaces d'autonomie > Alerter le service RH par l'identification de difficultés ou dysfonctionnements **- Agir sur les relations dans le travail** > « Dire leur travail » en objectivant les éléments pertinents (nature, volume, flux, qualité des process et de la qualité, obstacles, irritants, etc.) **- Prévenir les risques et santé au travail** > Donner du sens à leur activité de travail individuelle et collective > Préserver leur santé physique et mentale > Être acteurs de leur propre équilibre et bien-être au travail **- Enrichir les parcours professionnels et le bien-être au travail** > Pouvoir bénéficier d'aménagements de poste > Donner du sens au travail

Un exemple d'accord d'entreprise sur la charge de travail
La Société Orange SA a conclu un Accord de méthodologie sur l'évaluation et l'adaptation de la Charge de travail. Cet accord a été signé le 21 juin 2016 par les organisations syndicales représentatives suivantes : CFDT-F3C, CFE-CGC, FO-COM. Il prévoit, entre autres, une véritable boîte à outils dans laquelle sont proposés le cadre d'une négociation locale sur l'expression des salarié-e-s, un exemple de guide de questionnement projet et une Fiche Charge de travail et entretien individuel.

Focus sur
le réseau Anact-Aract

Anact Aract
LE RÉSEAU

L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) est un établissement public créé en 1973 installé à Lyon, sous tutelle du ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.
L'Anact s'appuie sur un réseau de 26 Associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract)*.
Le réseau Anact-Aract a pour vocation de mettre en capacité les salariés et directions, plus particulièrement dans les **petites et moyennes entreprises**, de recourir à des méthodes et outils efficaces pour **améliorer** les conditions de travail dans un objectif partagé : **concilier satisfaction au travail et performance économique**. Son action se caractérise par une posture de neutralité et d'impartialité.

* En 2016, le réseau Anact-Aract épousera les contours des nouvelles régions, tout en maintenant ses implantations locales de proximité.

Prendre en compte les conditions de travail est un facteur décisif de réussite pour les entreprises, les salariés et pour toute la société

Nouvelles technologies, nouvelles formes et organisations du travail, prolongement des carrières, compétition économique renforcée… Les défis constants auxquels sont confrontés les salariés et les entreprises, et plus particulièrement les petites et moyennes entreprises, sont complexes et conséquents. L'amélioration des conditions de travail est un facteur décisif de réussite pour y faire face pour les entreprises, les salariés et pour toute la société. Le réseau Anact- Aract a pour missions de :

- Agir pour une prise en compte systématique des conditions de travail dans le traitement des questions sociales en partenariat avec tous les acteurs de l'entreprise.
- Développer et proposer des démarches, méthodes et outils issus des retours d'expérience de projets pilotes conduits en entreprise, permettant d'améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur l'organisation du travail.
- Diffuser ces démarches et méthodes en outillant particulièrement tous ceux qui accompagnent, forment et informent les entreprises dans les domaines de la prévention des risques professionnels, de l'organisation du travail et du dialogue social.
- Conduire une activité de veille et d'étude sur les enjeux et les risques liés aux conditions de travail afin d'aider les pouvoirs publics et les partenaires sociaux à mieux appréhender les besoins émergents pour éclairer leurs choix et leurs prises de décision.

Pour en savoir plus sur
le réseau Anact- Aract,
ses thématiques d'intervention
et ses publications,
rendez-vous sur anact.fr

10 QUESTIONS SUR...

La charge de travail

La charge de travail est une réalité complexe et difficile à appréhender. Elle est au cœur de l'activité de l'entreprise et ses effets sur la santé des salariés sont indéniables. Entre les objectifs assignés par le management et les moyens mis à disposition pour les atteindre, il y a un espace de dialogue social et professionnel à mettre en place pour la déterminer ensemble, la réguler et l'évaluer ensuite.

192, avenue Thiers
CS 800 31
69457 Lyon Cedex 06
Tél. : 04 72 56 13 13
ISBN : 978-2-36889-131-5

Anact Aract
LE RÉSEAU