

# « CHARGE DE TRAVAIL » :

un mode opératoire pour soutenir la qualité de vie au travail ?

## Thierry Rousseau

Chargé de mission au département Études, Capitalisation, Prospective (ECP) - Anact  
t.rousseau@anact.fr

La création de l'Anact se confond pour partie avec le projet d'une évaluation de la charge de travail (voir Monod et al., 1976). Dans la perspective de l'époque - travail industriel répétitif, crise des OS -, la charge de travail se doit d'être réduite pour améliorer les conditions de travail. En 1979, Jacques Régnier, avec Renaud Sainsaulieu et Henri Savall, propose un guide méthodologique pour évaluer différentes facettes de la charge de travail : la fatigue physique, la charge mentale de travail, l'évaluation subjective de celle-ci par les salariés, etc. Ce guide développe des méthodes de cotations à l'usage des acteurs de l'entreprise (p. 21 et suivantes). Ces premières contributions seront suivies par des travaux entrepris avec des chercheurs et des consultants (Rochefort et Guérin, 2000) ainsi que par la publication d'un ouvrage de vulgarisation méthodologique (Poëte et Rousseau, 2003). Mais comment reprendre cette notion de façon utile à l'ère du numérique, des réseaux et de la fracturation du monde salarial ? Il ne fait pas de doute que le contexte dans lequel les premiers travaux sur la charge de travail ont pris forme s'est profondément transformé. Les termes adoptés ne sont plus les mêmes. A. Wisner (1970) évoquait la fatigue là où, peut-être, le terme de RPS vient dorénavant qualifier un certain état du questionnement à propos de la mobilisation du travail. Le champ de la prévention des risques professionnels s'est également considérablement étendu pour englober des éléments de prévention primaire et organisationnelle. La qualité de vie au travail (QVT) devient un concept auquel se réfèrent de plus en plus les acteurs sociaux (Adam, 2017). La régulation de la charge de travail fait également l'objet d'accords d'entreprises. Enfin, la notion de charge de travail est intégrée comme une norme substantielle dans le code du travail à l'occasion de la loi Aubry (2000) et surtout de la loi Travail de 2016. Ces éléments nécessitent certainement une réactualisation du propos. Tel est l'objet de cet article qui n'aura pas la prétention d'épuiser le sujet mais d'esquisser quelques pistes de réflexions. Trois éléments seront repris : 1) un retour conceptuel pour préciser les conditions d'utilisation de la notion de charge de travail, 2) une présentation du modèle de régulation développé par l'Anact et 3) des éléments portant sur le contexte actuel - productif et juridique - dans lequel la régulation de la charge de travail devient plus que jamais nécessaire.

### MOTS-CLÉS

régulation, évaluation,  
mesure, forfait-jours,  
ergonomie, modèle

## — 1 – QUELQUES ÉLÉMENTS CONCEPTUELS

Le projet d'établir une mesure objective de la charge de travail est récurrent. Il est aisé de comprendre pourquoi. Cette mesure pourrait offrir l'avantage d'une grande scientificité et permettrait de produire un assentiment général sur un phénomène dont l'ampleur et les conséquences sont débattues entre les acteurs sociaux. Selon un médecin du travail, M. Valentin (1996, p. 16), le savant français Antoine Lavoisier, véritable initiateur de l'ergonomie, serait un des premiers à avoir voulu offrir une « (...) évaluation d'une charge de travail par l'analyse des gaz de la respiration ». Cette évaluation, déjà à l'époque, se fait dans des conditions expérimentales fort éloignées des situations réelles de travail. De plus, dans l'esprit de ce savant, ce recours à une mesure objective ne devrait pas se limiter à la mesure de la charge physique de travail ; il pourrait aussi être possible de mesurer l'activité mentale et cognitive à partir d'indicateurs adaptés<sup>1</sup>. Le projet consiste ici clairement à développer un modèle bioénergétique de la charge de travail, considérée comme une dépense de l'organisme en réponse à une sollicitation externe. H. Monod et al. (op. cit., 1976, p. 11) proposent d'ailleurs la définition suivante de la charge de travail : « (...) *les effets sur l'organisme du poids que l'homme porte sur ses épaules – au propre et au figuré – à l'occasion du travail* ». Différentes variables physiologiques seront alors mobilisées comme indicateurs : fréquence cardiaque, consommation d'oxygène, critères neurophysiologiques, etc. Ce type de mesure entend objectiver la charge de travail à partir du coût physiologique que l'opérateur défraye pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

En pratique, cet idéal de mesure se heurte à des difficultés considérables. Le laboratoire ne reflète qu'imparfaitement les conditions réelles de fonctionnement de l'homme au travail. Mais même dans le contexte d'une plus grande sophistication de l'appareillage (les capteurs de toutes sortes), il faut pouvoir analyser et interpréter les données comme le remarquait déjà A. Wisner (1970). Il n'est pas aisé de mettre en relation une contrainte déterminée qui s'exerce sur un organisme et un ensemble de réactions physiologiques correspondantes. Les variables en jeu sont trop importantes. De plus, que veulent dire les données collectées à cette occasion sans le recueil d'informations en provenance des principaux intéressés, les salariés et l'encadrement, et cela dans les situations de travail effectives ? La difficulté d'une « mesure objective » est en fait à comprendre moins comme un défaut de sophistication des appareils de mesure que comme la traduction d'une difficulté fondamentale, intrinsèque à la notion même de « charge de travail ». La charge de travail n'est pas qu'un coût que l'on peut mesurer en toute extériorité. L'approche ergonomique de la charge de travail permettra de préciser la nature de cet écueil : la tâche ne correspond jamais au travail en situation réelle.

### 1.1 L'approche ergonomique de la charge de travail

Dans les sciences du travail, c'est surtout l'ergonomie francophone qui s'est attelée à la tâche d'ériger la notion de charge de travail en véritable concept scientifique. Ces travaux se sont déployés dans les années 70 avec des figures comme celles d'Alain Wisner, Jacques Leplat et Jean-Claude Spérandio. Pour l'ergonomie, il existe une différence fondamentale entre la tâche (le travail prescrit) et la charge de travail : « Les exigences du travail caractérisent la tâche (exigences temporelles, de qualité, de précision, etc.), alors que la charge (...) caractérise certaines conséquences de ces exigences pour l'individu » (Leplat, 1980, p. 43)<sup>2</sup>. La charge de travail est une conséquence de l'activité – une astreinte – entraînée par l'exécution de la tâche et des contraintes générées par celle-ci (Leplat, 1977, p. 195). Ainsi, il n'y a pas de correspondance immédiate entre les deux termes ; la charge de travail ne peut être déduite directement des exigences de la prescription. De nombreux facteurs viennent empêcher une telle déclinaison et les contextes particuliers se doivent d'être examinés, leurs variabilités précisées, de même que l'état forcément changeant du salarié en fonction de l'heure

et de la journée, de son âge et de nombreuses caractéristiques personnelles. Sur ce dernier point, il n'y a pas « d'homme » moyen comme aime à le rappeler justement l'ergonomie. Plus fondamentalement, comme le reconnaît A. Wisner (1974, p. 347), s'intéresser à la charge de travail nécessite l'examen du contenu et de l'organisation du travail. En effet, ce sont plutôt des éléments qualitatifs de ce type – clarté des objectifs, enrichissement de l'activité, discussion autour des méthodes de production, capacité d'entraide, etc. – qui conditionnent la *réalité* effective de la charge de travail.

Dans cette perspective, marquée aussi par une prise de distance avec le taylorisme, il n'est pas surprenant que s'agissant de l'analyse de la charge de travail, la notion retenue soit d'emblée celle d'*évaluation* et non pas de *mesure*. C'est que cette dernière semble hors de portée étant donné la complexité et le nombre de facteurs en jeu ; la charge de travail n'est pas réductible à la tâche ; pour partie, elle dépend de l'individu, de sa compétence, de sa fatigue ; de l'état des équipements mais aussi de l'ensemble des systèmes organisationnels qui permettent et soutiennent l'activité de travail et influencent ainsi la charge de travail. Il n'y a donc pas un indicateur unique qui pourrait rendre compte de la charge de travail, comme le soutient notamment Leplat (op. cit., 1980, p. 44).

C'est l'interaction entre le travail, la tâche et l'environnement du salarié qui peut permettre d'élucider les déterminants de la charge de travail. Certes, la recherche d'indicateurs substantifs peut toujours être sollicitée pour « qualifier la charge » (musculaire, posturale, perceptive, mentale, Leplat, *ibid.*, p. 44), mais il faut se défaire de l'illusion d'une appréhension simpliste de la charge de travail et d'une mesure objective à partir d'un facteur unique<sup>3</sup>.

## 1.2 La charge mentale de travail

Sans épuiser le débat, quelques éléments peuvent être proposés ici. Le cœur de la question concerne la recherche d'une substance de la charge de travail : physique, cognitive, psychique, voire émotionnelle. Sauf à reconduire le dualisme corps/esprit, il faut admettre la simultanéité des caractéristiques de l'engagement humain au travail. Il n'est pas soutenable de découper l'activité de travail en tranches qui ne feraient appel qu'à des caractéristiques physiques ou mentales. Il reste cependant possible d'évoquer l'hypothèse d'une dominante d'un certain type de charge de travail. C'est ce que fait A. Wisner (1999) en rappelant le syndrome des téléphonistes étudié par Le Guillant dans les années 50. La combinaison d'un degré élevé d'efforts mentaux avec l'exigence de micro-décisions fréquentes conduit à un syndrome qualifié de « névrotique ». Les pathologies occasionnées par le travail interviennent non pas dans un contexte d'exigences physiques élevées mais par une mobilisation cognitive excessive. Le même raisonnement pourrait trouver à s'appliquer dans le cas d'une éventuelle charge émotionnelle pour caractériser le travail de soin en contact avec le public. Il serait même possible d'extrapoler cette situation comme caractéristique d'une évolution affectant globalement les formes d'organisation du travail contemporaine. La « servicialisation » de l'économie serait le témoignage de cette évolution.

Cette façon de faire n'est pas complètement satisfaisante même s'il reste difficile de se priver, en situation, d'une recherche de la substance de la charge de travail. Deux raisons peuvent être avancées. La *première* est conceptuelle et la *seconde* concerne le caractère collectif de la charge de travail. Dans le premier cas, il peut être rappelé un texte de J. Theureau (2001). Celui-ci se demande s'il ne faudrait tout simplement pas se débarrasser de la notion de charge mentale de travail ? Il remarque l'ambivalence de la notion surtout lorsqu'il est évoqué à son propos une surcharge de travail (p. 14). Comment définir les « ressources » mentales dont disposent un opérateur et une éventuelle utilisation excessive de celles-ci ? Cette dernière dimension dépend de nombreux paramètres relevant soit de la compétence de l'acteur, de sa formation mais aussi des moyens mis à sa disposition par l'entre-

prise. En toute rigueur, il ne saurait être légitime d'isoler une quelconque charge mentale excessive sans analyser l'ensemble du système d'action et les interactions entre les personnes au travail. Dans ce sens, J. Theureau propose de restituer l'analyse de la charge de travail dans le cours de l'action en intégrant autant ce qui relève du domaine de la prescription (les artefacts techniques) que ce qui appartient à la réception de celle-ci par les opérateurs ainsi que les élaborations subjectives qu'ils font de leur situation. C'est une démarche de ce type qui est seule à même d'élucider ce qu'il peut y avoir en trop ou en manque dans la charge de travail<sup>4</sup>.

Le second élément concerne le caractère collectif de la charge de travail. Un salarié n'est jamais complètement isolé (ni même un travailleur indépendant). Il s'insère dans une dynamique organisationnelle qui lui confère des ressources mais aussi des obligations. Dans ce sens, la charge de travail est moins une grandeur au sens quantitatif du terme qu'un rapport entre des personnes à l'occasion du travail. Ce n'est pas seulement une quantité exigée dans le contexte d'une prestation d'échange, c'est aussi une inscription dans un cadre qui définit l'activité et la contraint. Ce cadre organisationnel donne forme, d'une part, à des exigences et à des formes de commandement, et d'autre part, à des moyens et des ressources distribués dans un périmètre collectif (entreprise ou équipe). Dans ce sens très précis, la charge de travail relève d'une construction sociale et organisationnelle. Le « poids » de celle-ci varie certainement en fonction des contraintes subies mais dépend tout autant du degré de latitude, du soutien dont bénéficient les personnes au travail ainsi que des compétences qu'il peuvent mobiliser<sup>5</sup>. Rappelons également, dans de nombreuses situations, l'extériorité entre ceux qui définissent et contrôlent les résultats de l'activité et ceux qui sont chargés d'atteindre les objectifs qui leur ont été assignés. La charge de travail est bien un rapport social.

## — 2 - L'ANACT ET LA CHARGE DE TRAVAIL : LE MODÈLE PRESCRIT, RÉEL ET SUBJECTIF (PRS)

Pour l'essentiel, l'Anact va reprendre, en développant sa propre approche, les éléments de connaissances issus de l'ergonomie. La prescription, la tâche ne détermine pas directement la charge de travail. Il y a toujours un hiatus entre le système de prescription du travail et la réalité vécue par les salariés dans la réalisation de l'activité. Il est illusoire d'objectiver aisément la charge de travail à partir d'un indicateur quantitatif. Une telle mesure repose souvent sur une simplification des éléments qui sont en jeu dans l'activité de travail. Par exemple, le temps de travail représente une mesure incomplète de la charge de travail ; ce n'en est qu'une première approximation. Il en est de même des indicateurs de performance comme le nombre de pièces produites ou de clients reçus. Il faut analyser plus subtilement ce qui configure 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 trop fermée aux péripéties quotidiennes et aux aléas du travail réel, etc. Tous ces éléments, et bien d'autres, peuvent être mobilisés pour procéder à une évaluation de la charge de travail. De même, la reconduction d'antinomies trop tranchées – entre le travail intellectuel/cognitif et le travail manuel – doit être abandonnée. Toute activité manuelle comporte une part subjective conséquente ; le travail n'est pas le simple déroulement d'un plan préétabli, chacun doit reconcevoir sa propre situation à l'aune des événements et des situations rencontrées.

Ces éléments font partie du fonds cognitif repris par l'Anact dans ses travaux conduits autour de la charge de travail. Ils s'en distinguent toutefois par le souci de développer des modèles opérationnels aisément mobilisables par les acteurs sociaux pour affronter les problèmes qu'ils encourent dans l'activité productive.

La réponse à cet enjeu consiste à proposer un modèle de régulation de la charge de travail. Ce modèle est constitué autour du triptyque suivant :

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.
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, comme indiqué, n'est pas complètement satisfaisante. Elle occulte en fait le caractère de construction individuelle ou collective attaché positivement à l'activité de travail. Le travail n'est pas qu'un coût, c'est aussi, dans certaines circonstances, une manifestation du « pouvoir d'agir » des personnes (Clot, 2008).
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.

Avant tout, ce modèle entend inviter les acteurs – management et salariés – à discuter de la charge de travail et à mettre en lumière les contraintes et les difficultés de chacun. Le « modèle » ne repose pas prioritairement sur une recherche de la substance de la charge (même si cela peut être fait lorsque c'est nécessaire). D'une certaine façon, il reste « formaliste » et s'attache avant tout à permettre aux acteurs de trouver les moyens de mieux réguler les processus de production et de réalisation des services. Par exemple, 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 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 ne s'agit pas de fixer le bon niveau de charge mais de permettre aux acteurs eux-mêmes de réguler la charge de travail à laquelle ils font face. C'est un point essentiel du modèle. Après, il est possible de parler d'évaluation plus substantive lorsque cela s'impose et que c'est possible techniquement (ce qui n'est pas toujours évident) ou socialement (attention à l'illusion de la mesure). Il devient alors possible de distinguer différentes dimensions à la charge de travail de façon heuristique.

### — 3 - LA NÉCESSITÉ D'UNE RÉGULATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL DANS LES ENTREPRISES AUJOURD'HUI

Recourir à ce modèle répond également à une série d'enjeux structurels et conjoncturels contemporains qu'il est possible d'évoquer ici de façon très schématique. La charge de travail et la question de sa régulation sont des éléments qui affectent en profondeur la QVT et l'organisation du travail. Que ce soit les enquêtes de la Dares (2014) ou celle des médecins du travail dans Sumer, toutes évoquent l'intensification du travail depuis 30 ans (Algava, 2014). Il faut faire plus dans une même unité de temps, le faire différemment, combiner plusieurs activités et différentes logiques de travail ; il faut aussi faire plus vite et souvent en présence du client. De plus, les mécanismes d'attribution de la charge de travail se transforment et sont moins fondés sur la formulation de consignes claires. Ces éléments participent certainement à rendre plus aiguës les questions de charge de travail pour les salariés et l'encadrement. Pourtant, comme en contrepoint, la notion de charge de travail fait également son apparition dans la jurisprudence et le droit du travail. C'est le dernier point que nous évoquerons avant de conclure cet article.

### 3.1- Les « nouveaux » modèles de gestion : vers une auto-activation de la charge de travail ?

Dans les systèmes tayloriens, les mécanismes d'attribution de la charge de travail reposaient sur des logiques relativement simples. L'ingénieur des méthodes établissait différents standards de production pour les appliquer à un poste de travail à l'aide d'une fiche détaillée expliquant les opérations nécessaires. Il appartenait à l'agent de maîtrise de vérifier si les objectifs étaient bien atteints et d'inciter les ouvriers à mettre fin au freinage de la production. Cette situation qui accordait une place centrale au chef d'atelier a volé en éclats depuis les trente dernières années. Les mécanismes d'attribution de la charge de travail sont autrement plus complexes qu'autrefois. Cette attribution emprunte aujourd'hui d'autres canaux que la prescription directe : technologique parfois, comme avec les systèmes SAP et la GPAO, directe avec la présence du client, indirecte, entre salariés, comme dans les systèmes client-fournisseurs ou l'échange des *Kanban* dans certaines organisations *Lean* (voir Durand, 2004, p. 266 et suivantes). Ici, la médiation hiérarchique dans l'attribution de la charge de travail tend à disparaître, soit dans des mécanismes impersonnels (algorithmes), soit dans une attribution par les salariés eux-mêmes ou le client. Il est alors plus difficile de négocier et de réguler la charge de travail ; elle n'apparaît plus comme le point de rencontre entre la mobilisation du travail et son contrôle mais comme un attribut presque « naturel » de la situation productive<sup>6</sup>.

Cette évolution s'accroît dans des tendances organisationnelles plus récentes. L'hypothèse d'une *auto-activation de la charge de travail* par les salariés eux-mêmes semble s'incarner dans des expériences organisationnelles diverses. C'est le cas avec la notion d'entreprise libérée. Inspirée des théories du leadership (Geetz et Carney, 2012), la suppression de certains échelons hiérarchiques réduit les lieux où peut se réguler la charge de travail. Dans ce modèle, l'engagement de chacun dans le projet de l'entreprise devient le moyen pour réguler la vie collective. La plupart des expériences de libération d'entreprise se caractérisent par la diminution, voire la suppression de l'encadrement intermédiaire. Du point de vue de la régulation de la charge de travail, le rôle de ces catégories professionnelles demeure pourtant essentiel. C'est à eux qu'il incombe d'arbitrer entre les projets concurrents et entre les différentes manières de faire qui émergent de l'expérience du travail<sup>7</sup>. En réduisant leur rôle, le risque est évidemment que la charge de travail ne soit plus bornée *a priori* par des mécanismes organisationnels et que ce soit à chacun, de façon isolée, à réguler sa propre charge de travail.

Le développement de ce que D. Boullier (2017) caractérise comme un « capitalisme financier numérique » parachève sans doute le risque d'une dissipation des lieux de régulation de la charge de travail. Ces évolutions sont contradictoires et exigent d'être mieux connues. Le *numérique* en tant que tel peut réactiver le fantasme d'un contrôle absolu et d'un recouvrement parfait entre la tâche et l'activité par le développement de capteurs et de traceurs de toutes sortes qui peuvent suivre l'activité en temps réel et rendre compte théoriquement de ce que font les salariés. Ces méthodes ne sont sans doute pas infaillibles et ne préjugent pas non plus de la façon dont le numérique peut être utilisé concrètement et négocié par les acteurs sociaux<sup>8</sup>. De plus, les situations d'hyper connectivité participent d'un brouillage des frontières entre le travail et le hors travail par l'utilisation des moyens de communication numériques et la délocalisation potentielle des lieux où s'effectue le travail. Il n'est donc pas étonnant que la question de la déconnexion se soit développée ces dernières années pour être intégrée de plus en plus à l'agenda des négociateurs en entreprises.

Le rôle des plateformes peut également être souligné dans cette évolution (voir Nicot, 2017). Dans ces systèmes, le travail est organisé à la demande du client par l'intermédiaire de la plateforme. Le travail à la tâche fait ainsi un retour avec le *digital labor* (Cassili, 2016) et induit de nombreuses consé-

quences sur la charge de travail. C'est le cas avec l'évaluation systématique de la prestation par le client. La pression au travail devient beaucoup plus difficilement négociable. Il faut être disponible immédiatement, se rendre au bon endroit rapidement (les cas des coursiers), être bien noté pour ne pas être « déréféré » par les algorithmes qui organisent le travail et déterminent le revenu des travailleurs. Le modèle qui se développe est alors celui du travail indépendant libéré d'un lien de subordination avec un employeur. Dans cette situation, la charge de travail s'émancipe de tout cadre organisationnel et légal – le temps de travail, par exemple – pour correspondre plus directement aux revenus générés par l'activité<sup>9</sup>. Cet état des choses n'est pas sans comporter des risques pour ces catégories professionnelles en expansion, comme le reconnaissent certains rapports officiels (Parlement européen, 2016).

### 3.2- Les évolutions juridiques

Il n'est donc pas 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 leur temps de travail. Pour bénéficier des 35 heures, et disposer de jours de congés supplémentaires, sans procéder à un décompte en heures de travail, 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 remplacée par un entretien annuel), cette organisation du temps de travail 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 travail<sup>10</sup>.

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 à propos d'un suicide d'un salarié). 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 (Legifrance, Cour de cassation, n° de pourvoi : 13-26321 dans le cas de la réorganisation de la société FNAC en 2012)<sup>11</sup>. On le voit, dans ces éléments évoqués ici très succinctement, la charge 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, nombre de jours prévus, obligation d'un suivi régulier, droit à la déconnexion, etc. Cette loi fait ainsi suite à un certain nombre d'évolutions jurisprudentielles. Elle consacre la nécessité d'une évaluation de la charge de travail.

## CONCLUSION

La charge de travail occupe une place structurelle dans le fonctionnement organisationnel. L'extériorité de la conception et de l'exécution, au sens large, se traduit par une opposition potentielle entre ceux qui déterminent ce qu'il faut faire et ceux qui sont chargés de mobiliser leurs capacités productives pour faire face à ce qui est demandé. Il faut donc une régulation sociale de la charge de travail. Cette question est ravivée par les développements récents de nouveaux modèles d'organisation et de gestion du travail : ceux-ci se caractérisent par des systèmes d'auto-activations de la charge de travail. Ce n'est plus un bureau des méthodes qui détermine celle-ci, quitte après à en négocier les termes entre les acteurs. C'est aux personnes en situations (en cours d'action, comme dirait J. Theureau, 2001) à s'adapter. Le risque, dans ce contexte, c'est de ne pas pouvoir doter les personnes de ressources organisationnelles pour faire face à la charge de travail. Or, on sait que c'est essentiel : la régulation de la charge de travail dépend, pour être effective, des moyens et de l'autonomie octroyés aux personnes en situations de travail. Le soutien social joue fortement. L'existence d'un horizon professionnel dans lequel se projeter conditionne également la charge subjective de travail. À cet égard, la flexibilité, l'entreprise liquide, le travail indépendant, la médiation par les plateformes de l'activité (le retour du travail à la tâche) mais aussi certains fonctionnements gestionnaires (entreprise libérée, agilité, les régulations marchandes internes) – le monde « post-organisationnel » pour utiliser une formulation un peu paradoxale – rendent beaucoup difficile aux acteurs une régulation effective de la charge de travail.

Enfin, la question de la charge de travail relève aussi de la signification du travail. Le travail n'est pas seulement ce qui pèse, c'est aussi une source d'engagement et d'action (Clot, 2008). Il appartient aux organisations de permettre cette inflexion, non pas seulement dans un sens directement productif, comme une mise au service de l'individu envers les objectifs de performance mais aussi comme une source de réalisation individuelle et collective. Cette approche rejoint l'idée qu'il faut sortir du paradigme quantitatif et qu'à force de vouloir s'identifier à celui-ci, le risque est de rester cantonné dans une représentation du travail comme peine et labeur qu'il faut réduire en diminuant la charge de travail exigible et réalisée. On le voit, la charge de travail est un concept intensément actuel ; il y va de la qualité de vie au travail et des possibilités de réalisation au travail de chacune et chacun.

<sup>1</sup> « Ces effets, considérés comme purement moraux, ont quelque chose de physique et de matériel qui permet, sous ce rapport, de les comparer avec ceux que fait l'homme de peine », (A. Lavoisier, cité par A. Wisner, 1970, p. 10).

<sup>2</sup> J.-C. Spérandio (1988, p. 93) reprend et reformule la définition de Jacques Leplat de la façon suivante : « La charge de travail (l'astreinte) relative à une tâche donnée peut être définie par la fraction de la capacité de travail investie dans cette tâche ».

<sup>3</sup> J. Leplat (ibid, p. 45-46) évoque cinq grandes familles d'indicateurs qui peuvent être mobilisés pour évaluer la charge de travail : ceux « issus du fonctionnement de l'organisme », ceux « issus de l'interaction organisme-milieu », ceux « issus des modalités de régulation de l'activité », ceux « issus du sentiment de charge », ceux « issus des procédures indirectes d'évaluation ».

<sup>4</sup> Voir aussi pour une approche dans ce sens M. de Montmollin (1984, p. 103 et suivantes).

<sup>5</sup> Voir évidemment l'approche classique en psychologie du travail de R. Karasek et T. Théorell (1990).

<sup>6</sup> La notion de « naturalisation de l'attribution » de la charge de travail est développée par J.-P. Durand et S. Girard (2002).

<sup>7</sup> Voir T. Rousseau et C. Ruffier (2017) pour l'analyse d'un cas d'entreprise libérée.

<sup>8</sup> Cette discussion est développée par V. Mandinaud (2017) qui souligne le caractère déterminant joué par les « chaînes sociotechniques » dans les processus d'appropriation technologique.

<sup>9</sup> Certaines dispositions récentes du Code du travail (art. L. 7341-1 et suivants) précisent les protections minimales dont bénéficient les indépendants de la part des plateformes : prise en charge des cotisations d'accidents du travail, accès à la formation professionnelle, liberté syndicale, possibilité d'un refus concerté de fournir un service, etc.

<sup>10</sup> 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, 5 octobre 2017, n° W 16-23.106).

<sup>11</sup> Voir aussi, S. Fantoni et P.-Y. Verkindt (2015) à propos des rapports entre charge de travail et QVT.

## Bibliographie

- Adam, P. (2017)**, « Qualité de vie au travail : la part des juristes », in *Revue de Droit du travail*, juillet-août, p. 476-482.
- Algava, E. et al. (2014)**, « Conditions de travail. Reprise de l'intensification du travail chez les salariés », in *Dares Analyses*, juillet, n° 049, 11 p.
- Boullier, D. (2017)**, *Sociologie du numérique*, Armand Colin éditeur, 350 p.
- Clot, Y. (2008)**, *Travail et pouvoir d'agir*, Le travail humain, PUF, 296 p.
- Durand, J.-P. (2004)**, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Seuil, 387 p.
- Durand, J.-P. et Girard, S. (2002)**, « Attribution, perception et négociation », in *Les cahiers d'Evry*, mai, 136 p.
- Fantoni, S. et Verkindt, P.-Y. (2015)**, « Charge de travail et qualité de vie au travail », in *Droit social*, n° 2, p. 106-112.
- Geetz, I. et Carney, B.-M. (2012)**, Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises, Flammarion, 221 p.
- Karasek, R. et Theorell, T. (1990)**, *Healthy Work. Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, Basic Book, 381 p.
- Leplat, J. (1977)**, « Les facteurs déterminants la charge de travail – Rapport introductif », in *Le travail humain*, tome 40, n° 2, p. 195-202.
- Leplat, J. (1980)**, *La psychologie ergonomique*, Paris, PUF, 126 p.
- Mandinaud, V. (2017)**, « Transition numérique et conditions de travail : vers une modernisation « réflexive » du travail », in *La Revue des conditions de travail*, n° 6, septembre, p. 34-43.
- Montmollin, de M. (1984)**, *L'intelligence de la tâche. Éléments d'ergonomie cognitive*, Peter Lang, 183 p.
- Monod, H., Lille, F., Gontier, F., Mallion, J.-M., et Schaller, P. (1976)**, « L'évaluation de la charge de travail », in *Archives des maladies professionnelles de médecine du travail et de sécurité sociale*, vol. 37, n° 1-2, p. 1-86.
- Nicot, A.-M. (2017)**, « Le modèle économique des plateformes : économie collaborative ou réorganisation des chaînes de valeur », in *La Revue des conditions de travail*, n° 6, septembre, p. 44-53.
- Paulin, J.-F. (2000)**, « La charge de travail, objet de controverse juridique », in Rochefort, T. et Guérin, F. (2000), *Organisation du travail, charge de travail, performance*, Collection Études et documents, Éditions de l'Anact, p. 9-13.
- Parlement européen (2016)**, *The Situation of Workers in the Collaborative Economy, Indepth-Analysis*, octobre.
- Poëte, B. et Rousseau, T. (2003)**, *La charge de travail : de l'évaluation à la négociation*, Collection Agir sur, éditions de l'Anact, 84 p.
- Régnier, J. (1979)**, *L'évaluation ergonomique des nouvelles formes d'organisation du travail dans les entreprises industrielles*, Collection outils et méthodes, Éditions de l'Anact, septembre, 38 p.
- Rochefort, T. et Guérin, F. (2000)**, *Organisation du travail, charge de travail, performance*, Collection Études et documents, Éditions de l'Anact, 60 p.
- Rousseau, T. et Ruffier, C. (2017)**, « L'entreprise libérée entre libération et délibération. Une analyse du travail d'organisation dans une centrale d'achat », in *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XXIII, n° 56, p. 109-123.
- Spérandio, J.-C. (1988)**, *L'ergonomie du travail mental*, Paris, Masson, 140 p.
- Theureau, J. (2001)**, *La notion de « charge mentale » est-elle soluble dans l'analyse du travail et la conception ergonomique*, Conférence introductive aux journées Act'ing/ergonomia, Cassis, 17 pages.
- Trentin, B. (2012)**, *La cité du travail. Le fordisme et la gauche*, Fayard, 444 p.
- Valentin, M. (1996)**, « Lavoisier : annonciateur de l'Ergonomie », in *Histoire des sciences médicales*, tome XXX, n°1, p. 13-18.
- Wisner, A. (1999)**, « Organisation du travail, charge mentale et souffrance physique », in *Performances Humaines & Techniques*, mai-juin/juillet-août, n° 100.
- Wisner, A. (1974)**, « Contenu des tâches et charge de travail », in *Sociologie du travail*, vol. 16, n° 4, p. 339-357.
- Wisner, A. (1970)**, *Les critères d'évaluation de la charge mentale dans les systèmes homme-machine*, Rapport n° 20, Laboratoire de physiologie du travail et d'ergonomie, Cnam, 47 p.

# QUELLE DÉMOCRATIE POSSIBLE APRÈS LES RESTRUCTURATIONS ?

L'exemple d'une imprimerie reprise par les salariés  
en Société Coopérative et Participative (SCOP)

**Maxime Quijoux**

Printemps, UVSQ

**D**ans le contexte actuel de restructurations de l'économie française, les Sociétés Coopératives et Participatives suscitent un intérêt croissant parmi de nombreux analystes, gestionnaires en tête. Caractérisé par des dimensions égalitaires et démocratiques, ce modèle d'entreprise est souvent présenté comme une alternative crédible. En dépit de certaines limites, les SCOP tirent leur résilience et leur performance des dimensions sociales de leur organisation coopérative. L'examen de situations concrètes renseigne pourtant rarement sur les usages de ces dispositifs participatifs ainsi que sur les propriétés sociales des salariés qui les font vivre. Cet article vise à combler ce vide : à partir d'une enquête ethnographique menée dans une imprimerie reprise par ses 80 salariés en région parisienne. Il entend rendre compte des dynamiques sous-jacentes des phénomènes participatifs au travail : loin d'une définition standardisée, la gouvernance coopérative est le produit à la fois de socialisations antérieures et de positions socialement différenciées dans l'entreprise. Elle est donc moins l'objet d'un consensus que d'une lutte. Celle-ci est néanmoins régulée, notamment par la composition ouvrière de la nouvelle direction.

## INTRODUCTION

Le 7 février 2012, les salariés de l'imprimerie Mag hélios, située à Berqueuil-sur-Seine, obtiennent la reprise de leur entreprise en Société Coopérative et Participative (SCOP) à la barre du tribunal de commerce de leur région. Pour les salariés de cette usine bicentenaire, cette décision représente une victoire syndicale majeure. Malgré une trentaine de départs volontaires, ils réussissent à sauver 80 emplois en pérennisant l'activité de leur société. La reprise de leur entreprise constitue surtout une réussite dans la mesure où elle met un terme à plus d'une décennie de restructurations réalisées par différents groupes de presse mondiale qui ont successivement possédé l'entreprise. Depuis 2001, Mag Hélios a en effet connu cinq plans sociaux de suite, visant à chaque fois à privilégier des mesures portant sur la compétitivité de l'entreprise au détriment de politiques d'investissements, de recrutement et de formation. Dans un secteur très concurrentiel, largement affaibli par l'essor du numérique, ces orientations économiques se sont pourtant révélées incapables d'enrayer la baisse d'activité en dépit des moyens déployés. À côté de baisses de salaires et de transformations de l'organisation du travail, les effectifs de l'usine sont divisés par quatre sur l'ensemble de la période. Par ailleurs, les sa-

MOTS-CLÉS

SCOP, démocratie,  
monde ouvrier,  
management  
participatif.