

Travail & CHANGEMENT

Mieux évaluer la charge de travail



ENJEUX (P. 2,3)

Charge de travail : faire face aux nouvelles exigences

ARGUMENTS (P. 4 à 6)

Définir les frontières de la charge de travail

Interviews de Gabriel Fernandez, médecin du travail ; Pascal Ughetto, sociologue au LATTs ; Didier Imbert, directeur de l'APAJH ; Christian du Tertre, directeur du Germe.

CÔTÉ ENTREPRISES (P. 7 à 12)

Centre hospitalier

Le laboratoire tire la sonnette d'alarme

Service de la propreté

Eboueurs : les enjeux de l'absentéisme

Service public

Secrétaire, une fonction en mutation

Maison de retraite

Privilégier l'humain et non la technique

ALLER PLUS LOIN (P. 13 à 15)

Points de vigilance

Engager le débat dans l'entreprise, mesurer les écarts entre les différentes formes de charge, ne pas confondre charge et surcharge de travail.

Note de lecture

Attribution, perception et négociation de la charge de travail.

Des livres et des sites

Sur la gestion de la charge de travail, la santé et la sécurité au travail.

La charge de travail : faire face aux nouvelles exi

Aujourd'hui, la charge de travail dans une entreprise ne s'arrête plus aux mots hiérarchie ou rendement, mais s'étend aussi à ceux d'autonomie et d'adaptation. En effet, la charge varie et doit sans cesse être adaptée à la réalité de terrain.



Par **Thierry Rousseau**
(département changements technologiques et organisationnels de l'Anact).
Coordinateur de ce dossier.

de la régulation de la charge de travail ? Cette question ne peut pas être laissée en suspens. Des méthodes et des modèles existent pour les entreprises désirent s'atteler au problème.

→ Une organisation centrée sur le client

Cette nouvelle configuration du travail se manifeste dans différents types d'organisation. Leur effet ? Bouleverser les mécanismes traditionnels d'attribution de la charge de travail. Il en va ainsi du développement des organisations de service

peuvent se transformer en rapport de client à fournisseur. Les liens de coopération se densifient alors considérablement. Le mode de prescription de la charge de travail également : c'est plus le "client" qui doit être satisfait que la hiérarchie.

Autre exemple d'organisation contemporaine : la gestion de projet. Chacun participe, selon ses compétences, à des équipes de spécialistes provenant de plusieurs services de l'entreprise. Le salarié a une grande autonomie. Mais le prix à payer peut être lourd car la charge de travail devient très complexe à gérer. Dans certains cas, le salarié peut être amené à faire plus qu'on ne lui

A la lumière des transformations récentes du travail, définir la charge de travail n'est pas chose aisée. S'il s'agit de dire que les salariés en font trop ou pas assez, la chose semble entendue : il suffit de replacer le curseur dans une direction ou dans une autre. Mesurer les sources de contraintes vécues semble alors la voie royale pour résoudre le problème. Mais cette solution trouve vite ses limites si l'on prend en compte l'évolution des systèmes de travail contemporain. Le travail n'est pas seulement la réalisation de tâches programmées, il comporte une part de contingences sur lesquelles bute la performance des entreprises : choix des produits et des services, tenue des délais, respect de la qualité, nécessité de coopérer et de communiquer, etc. (voir *ischéma p.3*). De nouvelles exigences s'imposent donc aux salariés comme l'anticipation, la réactivité, les prises de décisions... Qu'en est-il alors

Les interactions entre les salariés peuvent se transformer en rapport de client à fournisseur. Les liens de coopération se densifient alors considérablement.

qui placent le client au centre de leurs préoccupations, comme, par exemple, dans les centres d'appels. La prescription de la charge de travail ne dépend pas seulement de la hiérarchie mais aussi de la demande directe du client, parfois discordante de celle de l'organisation... C'est alors au salarié de réguler ces différences, sans forcément bénéficier de tous les appuis nécessaires.

Cette présence du client au sein de l'entreprise peut aussi se manifester dans le secteur industriel. Dans les logiques de flux tendu, c'est le client qui "tire" la production, c'est-à-dire déclenche par sa commande le processus de production. Les interactions entre les salariés

demande. De plus, si aucun effort de définition des priorités n'est réalisé, des tâches très différentes peuvent se télescoper. Le travail se fait alors dans l'urgence et sous fortes contraintes de temps.

→ Une démarche en trois étapes

Face à ces changements, la maîtrise de la charge de travail devient plus difficile. Des conflits peuvent ainsi s'installer et mettre à mal des obligations de performance (qualité, délais, etc.). Mais comment faire ? Comment procéder à une évaluation ? Un modèle est nécessaire pour permettre à l'entreprise d'évaluer la charge incombant à chacun.



gences

LES FACTEURS DE CHARGE MENTALE LES PLUS FRÉQUENTS : COMPARATIF 1991 ET 1998 EN % DE RÉPONSES	1991	1998
Crainte de sanction	46 %	60 %
Laisser une tâche pour une autre	48 %	56 %
Manque de temps	23 %	25 %
Manque de collaborateurs	21 %	24 %
Rapport tendu dans le travail avec le public	22 %	30 %
Rythme de travail imposé par une demande extérieure (clients, public) obligeant à une réponse immédiate	46 %	54 %

Sources : MES-DARES, enquêtes conditions de travail 1991 et 1998

Premier élément de ce modèle : identifier la charge de travail prescrite, c'est-à-dire l'ensemble des modes de prescription du travail déterminant ce qu'il faut faire. Cette charge peut être quantitative : tant de pièces à faire, de clients à recevoir, de délais à respecter, etc. On trouve aussi les prescriptions qualitatives : tel type de réponse à la clientèle, telle nature du service rendu, telles compétences et savoir-être attendus.

Deuxième élément : caractériser la charge réelle de travail, c'est-à-dire tout ce que mettent en œuvre les individus et les collectifs pour atteindre leurs objectifs. Si la charge prescrite est de l'ordre du "devoir", la charge réelle relève du "faire".

Ces savoir-faire sont composés d'astuces et de stratégies, parfois relativement opaques pour les organisateurs du travail. Néanmoins, leur mobilisation favorise la performance des entreprises.

Troisième élément à prendre en compte : définir la charge de travail subjective ou vécue, c'est-à-dire l'évaluation que font les salariés de leur propre charge. Une reconnaissance professionnelle forte peut contribuer à accepter une intensité de travail importante. A l'inverse, une activité

entravée est source de problème de santé pour le salarié.

Pour être efficace, ce modèle doit s'inscrire dans une dynamique de débat entre direction, encadrement et salariés et faire de la charge de travail un objet de discussion et d'évaluation systématique. On sera alors attentif aux décalages entre le prescrit et le réel.

La question de la reconnaissance doit également être abordée. Un écart trop important entre ces composantes marquerait une absence de régulation qui peut être comblée par une action appropriée. Pas forcément en diminuant la charge mais en rendant compatibles les besoins de l'entreprise et ceux des salariés.

Enfin, ce débat ne peut se mener une fois pour toute, car l'incertitude est constante face aux changements perpétuels ponctuant la vie de l'entreprise. Il existe dans toute prescription une part d'inconnu que ne pourra jamais combler l'indicateur le plus sophistiqué.

La charge de travail doit donc être régulée dans un processus de confrontation permanente entre les logiques de la prescription et la réalité du terrain. ■

La nature de la charge de travail évolue. Pour beaucoup, elle ne relève plus seulement d'un nombre de pièces à produire par heure ou d'horaires à gérer. L'évolution concerne la qualité, le service client, la multiplication des prescripteurs et les nouvelles exigences de l'entreprise, non plus sur le mode opératoire mais sur les résultats. Beaucoup de salariés se plaignent d'une intensification de leur charge de travail physique (ce qu'il faut produire), cognitive (ce qu'il faut mémoriser pour agir) et psychique (ce qu'il faut prendre sur soi).

« Beaucoup de salariés se plaignent d'une intensification de leur charge de travail »

La question de la régulation de la charge de travail est donc centrale pour la santé des salariés et la performance de l'entreprise. Le réseau Anact expérimente une démarche confrontant la charge de travail prescrite, la charge subjectivement ressentie par les salariés dans leur diversité individuelle, et la charge réelle, objectivée par l'analyse du travail. Mettre en relation ces différentes dimensions permet de construire des solutions : temps d'apprentissage collectif pour discuter des difficultés rencontrées, priorités mieux définies, critères de performance prenant mieux en compte la variabilité de l'activité... de quoi nourrir avant tout le débat social.

Définir les frontières de la charge de travail

Suractivité physique, sous-activité psychologique, trop en faire, ou pas assez... Identifier la charge de travail dans l'entreprise est indispensable. Quatre spécialistes nous donnent leur avis.

Les invités du réseau Anact

Propos recueillis par Alain Lamour (journaliste).

GABRIEL FERNANDEZ,
médecin du travail à la ville de Paris.



Quelle est la part du subjectif dans la charge de travail et que signifie-t-elle exactement ?

Le processus de travail présente un aspect cognitif, par exemple trouver des astuces pour mieux utiliser un outil et donc en améliorer le fonctionnement. Il présente également un processus affectif : toute tâche s'accompagne de sentiments de satisfaction, de contrariété, de frustration... L'investissement subjectif rend compte de tout ce qui se passe dans la tête d'un individu au travail. La charge de travail subjective correspond donc schématiquement à l'investissement personnel qui conduit un salarié à s'approprier les objectifs de sa tâche et les moyens qu'on lui donne pour l'accomplir. Toute la difficulté consiste à mesurer cette charge subjective.

Quelles ont été vos observations sur la population du personnel que vous suivez ?

J'évalue entre 10 à 20 % la proportion de ce personnel qui souffre d'une charge de travail subjective sous forme d'un sentiment d'inutilité. Elle s'exprime le plus souvent par ces mots : *"Je n'ai rien fait, je suis fatigué"*. Essentiellement à dominante psychologique, la fatigue constitue un symptôme paradoxal de la sous-

activité. Elle s'accompagne souvent d'un manque de dynamisme, de l'absence d'envies et rejaillit parfois physiquement sur le corps qui a du mal à se tenir. Ce qui ne veut pas dire que ces personnes ne sont pas occupées. On peut être en suractivité physique et en sous-activité psychologique, lorsque le travail pour lequel vous êtes employé perd de son sens. La seule motivation devient alors le salaire, ce qui n'est pas suffisant pour soutenir des efforts. Car l'un des aspects fondamentaux du travail reste de donner aux individus le sentiment de compter pour les autres, d'apporter quelque chose, bref d'être utile. Ce qui va de soi dans la sphère familiale n'est pas toujours évident au travail. A partir du moment où une organisation vous emploie, vous pensez légitimement que l'on considère que vous pouvez vous rendre utile. Dès lors, sur le plan

psychologique, la charge devient d'autant plus pénible, lorsque vous estimez que vous êtes sous-utilisé.

Qu'est-ce qui provoque ce sentiment ?

Beaucoup de gens se sentent empêchés dans leur travail : ils ne peuvent pas l'exercer comme ils le souhaiteraient. Soit parce qu'on leur donne des moyens inadaptés pour parvenir aux objectifs fixés. Soit parce que l'organisation du travail les enferme dans un carcan, en fixant le but et la façon de mettre en œuvre les moyens fournis. Ils sont ainsi empêchés d'exercer leur savoir-faire. En fait, dans ce cas, l'organisation du travail ne laisse aucun espace pour se sentir utile. Certains arrivent à s'organiser entre eux pour passer outre ces empêchements. D'autres n'y parviennent pas et la charge subjective devient intenable.

Quelles ont été pour vous les conséquences de la mise en place des 35 h sur la charge de travail ?

Suite à la mise en place des 35 heures, le recrutement a porté essentiellement sur les personnels éducatifs et de soins, très peu dans le domaine de la comptabilité et de l'administratif. Or, dans ces deux secteurs, les évolutions législatives ont conduit à augmenter la charge de travail, notamment en multipliant les exigences de documentation, de comptes-rendus, d'analyse de gestion, de contrôle comptable... Le personnel concerné s'est donc trouvé dans un sentiment de stress.

DIDIER IMBERT,
directeur de l'APAJH
(Association pour adultes
et jeunes handicapés).



Nous nous sommes penchés sur l'organisation et les conditions de travail, pour mieux répartir la tâche entre le siège et les établissements. Avec un objectif : être à l'écoute des salariés pour mieux comprendre et trouver des solutions en termes de réorganisation ou de recrutement.



PASCAL UGHETTO,
sociologue au LATTS (Laboratoire
techniques territoires et sociétés),
maître de conférence à l'université
de Marne-la-Vallée.

Face à l'accumulation de "petites tâches" supplémentaires dans l'entreprise, peut-on parler d'intensification du travail ?

Nous entendons de plus en plus de salariés se plaindre de leur charge de travail. Est-ce une intensification du travail ? En fait, de nouvelles exigences apparaissent sous forme d'une accumulation de petites tâches supplémentaires, qui s'ajoutent successivement de manière insensible et qui, au bout du compte, exigent beaucoup de temps. C'est ainsi que tout devient urgent, sans aucune hiérarchisation des activités. Exemple typique, le courriel ne bouleverse pas le contenu technique du travail, mais génère une quantité de messages auxquels il faut répondre. Cumuler toutes ces tâches peut prendre plusieurs heures et donner l'impression d'être empêché de se consacrer à l'essentiel de son travail. Autre exemple : les innovations technologiques rapides conduisent à changer de matériels ou de logiciels. Ceux-ci nécessitent du temps de prise en main pendant lequel on n'effectue pas ce que l'on a à faire. De même,

l'organisation du travail de plus en plus décloisonnée et orientée vers le client fait naître des tâches – sous forme de dialogue et d'échanges –, dont l'impact et l'ampleur sont largement sous-estimés.

Comment réagissent les salariés face à ces nouvelles exigences ?

Au départ, les salariés répondent à ce qu'on leur demande en "prenant sur eux", pour régler les problèmes. Arrive le moment où ils sont débordés : ils dressent le bilan de leur activité, prennent la mesure des exigences, et se mettent en retrait, parce qu'ils ne s'en sortent plus. Mais ce n'est pas satisfaisant, alors ils reprennent sur eux, jusqu'au prochain bilan. C'est un mouvement d'accordéon qui finit par les épuiser, d'autant qu'ils en arrivent à penser que c'est de leur faute s'ils n'y arrivent pas. Alors que ce n'est pas aux individus de gérer cela mais à l'organisation de fixer les bornes.

Le management a-t-il conscience de ce phénomène ?

D'abord, le management est lui-même pris dans l'engrenage, il ne dispose donc pas de temps pour prendre le recul nécessaire. Ensuite, il néglige toujours de considérer que, derrière une organisation, il y a des travailleurs. Plus vous montez haut dans la hiérarchie, plus vous pilotez avec des indicateurs. Il devient donc difficile de se représenter ce qui se passe réellement à la base. Résultat : les managers ne comprennent

pas pourquoi cela ne marche pas, alors qu'ils ont dégagé des moyens en termes d'outils ou de formation. Ils se réfugient dans la théorie de la "résistance au changement" qui veut que les gens s'accrochent à leurs routines. Ainsi, tous les manuels de ressources humaines insistent sur la nécessité de motiver ses troupes. Cette théorie ne présente aucun fondement sociologique. Lorsque l'on observe de près le comportement des travailleurs face à une réorganisation, on s'aperçoit, au contraire, que les salariés peuvent être partants, qu'ils donnent de leur personne. Et c'est justement pour cette raison que cela fonctionne.

Comment sortir de cette spirale ?

La première étape consiste à prendre conscience de ce problème. Il faut ensuite dégager du temps non immédiatement productif au cours duquel un service se dégage du travail en cours, pour faire le point, analyser les difficultés, puis trouver des solutions. La difficulté, c'est de déterminer la bonne mesure : par exemple, à partir de quand le dialogue avec un client devient-il improductif ? A cet égard, le culte de l'indicateur trouve ses limites. Evidemment dans un premier temps, cette démarche augmente la charge de travail, car le temps ainsi pris pour discuter et réfléchir suppose ensuite d'être rattrapé. Mais, en réglant une bonne fois pour toutes les problèmes, elle peut avoir un impact positif.

C'est dans cet esprit que nous avons fait appel à l'Anact et que nous avons organisé des réunions avec les comptables. Nous commençons le travail avec le personnel administratif.

Concrètement, qu'avez-vous mis en place ?

Un certain nombre de préconisations de l'Anact ont été mises en œuvre. Par exemple, pour la comptabilité nous mettons en place un système informatique qui permet aux établissements de saisir les opérations sur place (paiement des factures, encaissements, etc.). Ces dernières sont ensuite fusionnées au niveau

du siège, via un intranet. Aujourd'hui, cela exige du temps, donc un surcroît de charge de travail. A terme, quand tout sera en place, cela portera ses fruits avec, par exemple, des échanges d'informations plus fluides, donc moins de tâches redondantes. Au siège, nous avons également recruté une comptable supplémentaire : le service est désormais apaisé. D'une manière générale, la coordination et le dialogue entre les salariés se sont améliorés. Mais il faut que les établissements (centre d'hébergement, CAT, institut médico-éducatif...) s'approprient cette démarche, ce qui dépend de leur direction.

Que vous a apporté cette expérience ?

Cette expérience nous a donné des arguments auprès de nos financeurs. Le problème, c'est que nous n'avons pas eu tous les moyens nécessaires. C'est un peu comme si on ne donnait pas un traitement complet à un patient, pour une pathologie pourtant clairement diagnostiquée. Plus généralement, nous avons pris conscience des difficultés et des moyens de les résoudre. Cela nous a confortés dans notre démarche de dialogue qui a toujours été à la base de notre gestion des ressources humaines.

« A la question individuelle de la charge de travail, il ne peut être apporté qu'une réponse collective et institutionnelle »

CHRISTIAN DU TERTRE, professeur en sciences économiques, Université Paris VII, directeur du Germe, directeur du laboratoire d'intervention et de recherche ATEMIS.



Selon vous, quels sont les principaux changements dans la relation salarié/client ?

Une des évolutions majeures concerne la finalité du travail. On passe d'une situation où le travail a un effet tangible – des biens et des services normés – à une dimension immatérielle non mesurable. C'est particulièrement vrai pour les services.

Deuxième évolution : le prestataire (le salarié) et le bénéficiaire (le client) deviennent interdépendants et ce dernier entre dans le système de production. C'est le concept de relation de service. Pour chacun des deux partenaires, les attentes et la notion du temps présentent une dimension subjective. Le salarié peut avoir l'impression de passer beaucoup trop de temps avec un client, alors que ce dernier le juge au contraire raisonnable. Le salarié pense répondre au problème de son client qui, lui-même espère une autre réponse.

Cette dimension subjective intervient donc dans le déroulement du travail. Enfin, dernière grande évolution : la relation de service qui a, certes, toujours existé, conditionne aujourd'hui l'organisation et sa performance. Le salarié se trouve à la croisée de trois chemins : la vision générique de son travail, les attentes de son client et sa propre représentation de sa mission. Il arbitre donc entre ces trois éléments, et fait un compromis. Dès lors, l'écart constaté par rapport au service générique peut être interprété, au pire, comme un dysfonctionnement, ce qui revient à nier le travail réalisé ; au mieux, comme un élément d'évaluation. C'est l'évaluation de cet écart qui permet de faire évoluer le service générique, le comportement du

bénéficiaire ou les moyens humains, technologiques ou organisationnels à mobiliser.

Quelles sont les conséquences de cette évolution sur l'appréciation de la charge de travail ?

Tant qu'on était dans un système de produits normés, avec des effets tangibles du travail, on pouvait considérer que toute augmentation de la durée ou du rythme du travail, sans moyens supplémentaires, entraînait une intensification de la charge de travail.

Cet enchaînement logique n'est plus pertinent, et ce, pour deux raisons. D'abord, parce que la représentation de la charge devient subjective du fait de l'interdépendance du prestataire et du bénéficiaire. Dans la situation idyllique où le salarié s'enrichit dans sa relation avec le client, il s'étonne lui-même de sa puissance de travail. A l'inverse, quand il se trouve en décalage avec sa mission, lorsqu'il n'est pas fier de lui, la charge de travail devient insupportable et souvent source de pathologies dont les TMS*.

Ensuite parce que le salarié peut transférer une partie de la charge sur le bénéficiaire ou, ce qui arrive le plus souvent, changer le niveau de qualité de la prestation. Entre le service générique, les attentes du bénéficiaire et l'idée qu'il se fait de sa mission, le salarié arbitre en fonction de sa capacité à assumer la charge de travail.

Comment s'adapter à cette nouvelle donne ?

A la question individuelle de la charge de travail, il ne peut être apporté qu'une réponse collective et

institutionnelle. C'est à l'entreprise de penser une organisation qui permette de concilier les trois termes de l'arbitrage.

Pour cela, il faut initier des dispositifs d'évaluation qui engagent des tiers, des référents en décalage avec la ligne hiérarchique et avec le bénéficiaire. A cela s'ajoute un dispositif de professionnalisation sous forme de retour d'expérience, notamment entre pairs. Cela permet de favoriser un construit social, un ensemble de règles qui dépassent l'acteur individuel et qui sont reconnues par tous comme légitimes. Celles-ci favorisent des processus de sublimation par le travail.

Comment agir sur le ressenti subjectif ?

Il convient de mettre en place un dispositif institutionnel qui fait le lien avec le bénéficiaire, pour faire évoluer son comportement. Par exemple, trouver des moyens pour le rendre moins agressif, ce qui permet de diminuer la charge subjective du travail. Actuellement, parce que la subjectivité est au cœur de la notion de charge du travail, la réponse la plus courante reste d'ordre individuel et psychologique. Par exemple, on envoie les individus en stage de gestion du stress. C'est une erreur de compréhension des nouveaux fondements du travail. Ces initiatives agissent sur les méfaits de cette charge non pas sur son essence. Les acteurs ont besoin de repenser l'organisation, notamment, ses dimensions de régulation, d'évaluation, de professionnalisation. Dans cette perspective, les innovations engagées par les entreprises auront d'autant plus de poids et d'effet qu'elles s'articuleront avec des dispositifs de même ordre au niveau des territoires et des secteurs d'activité, en renforçant leur légitimité.

* TMS : Troubles musculosquelettiques

GERME, Groupe d'études sur les régulations et les mutations des économies contemporaines. Laboratoire d'intervention et de recherche ATEMIS (Analyse du travail et des mutations des industries et des services).

Nuits travaillées, maîtrise de nouvelles machines, travail en urgence..., le laboratoire du centre hospitalier de Dole tire le signal d'alarme face à une surcharge de travail. L'Anact est allée à la rencontre des salariés afin de proposer des solutions concrètes. L'hôpital doit donc agir en amont afin d'éviter une détérioration lourde de conséquences.

Le laboratoire tire la sonnette d'alarme



Par Anne-Marie Gallet
(département santé et travail de l'Anact)

Une forte augmentation de l'activité du laboratoire, en particulier du travail de nuit, des dimanches et jour fériés : c'est le constat que font la direction, le médecin du travail et le CHSCT du centre hospitalier de Dole. Leurs préoccupations : une augmentation de 32 % des demandes d'analyses entre 2003 et 2004, et des plaintes des salariés concernant leurs conditions de travail liées à cette surcharge. Des questions qui les conduisent à interpeller l'Anact pour trouver une aide et des solutions en termes d'organisation du travail. L'un des points essentiels de cette aide : mettre en adéquation les effectifs et la charge de travail, à moyens

**Deux points forts du laboratoire :
une très solide motivation de l'équipe
et une réelle solidarité entre salariés.**

humains constants. L'Anact a donc rencontré les salariés du laboratoire afin d'analyser avec eux les conditions de réalisation de leur travail. Les horaires de travail se répartissent entre journées continues (matin, soir et nuit) et horaires coupés. Jusqu'à il y a environ 9 mois, tous les techniciens travaillaient en roulement jour/nuit. Puis certains d'entre eux ont souhaité ne plus faire de nuit. Des aménagements ont été négociés et acceptés entre ceux qui font les nuits, ceux qui n'en font pas... Un critère fort reste de mise : l'équité.

Les entretiens font ressortir différents aspects concernant la charge de travail et cette montée en puissance des actes demandés.

En effet, la charge réelle se retrouve surtout dans des critères de pénibilité liée au travail physique : station debout, postures, efforts physiques,

manipulation de produits toxiques, travail au microscope et contraintes liées aux horaires. La charge subjective est fortement présente : l'interruption des tâches, la responsabilité par rapport aux résultats, le travail dans l'isolement, le travail en urgence, la maîtrise de nouvelles machines complexes et très automatisées et leur maintenance (fort engagement des agents dans leur tra-

vail), la gestion de l'équilibre entre vie personnelle et vie au travail. Cependant, les entretiens montrent que le stress exprimé n'est pas médicalement objectivé.

Réfléchir en amont

La charge prescrite est peut-être la clé du problème car elle pose question à l'ensemble de l'organisation : comment expliquer l'augmentation du nombre d'analyses demandées ? Existe-t-il de nouveaux protocoles, de nouveaux prescripteurs dans les services ? Sont-ils plus nombreux ? Le nombre de patients a-t-il augmenté et existe-t-il en amont des pathologies plus lourdes ? Autant de questions que, au-delà des données chiffrées, certaines interfaces du centre hospitalier doivent mettre à plat. Le laboratoire se pose en

CENTRE HOSPITALIER DE DOLE

Secteur : fonction publique hospitalière

Activité et service concerné : laboratoire d'analyses

Effectifs : 35 salariés

Région : Franche-Comté

fait comme prestataire de service vis-à-vis des autres services de l'hôpital et la relation en amont est donc primordiale. Avant que le prélèvement ne soit traité et analysé, il y a la prescription médicale, la réalisation du prélèvement et son acheminement jusqu'au laboratoire. De nombreux éléments entrent donc en jeu, et ne dépendent pas seulement de la vie interne du laboratoire.

Agir collectivement

L'Anact a donc formulé plusieurs propositions d'amélioration portant sur différents aspects : relativiser tout d'abord les données chiffrées en les exploitant sur du plus long terme et de manière qualitative. Consolider les données médicales et objectiver les plaintes par des indicateurs de santé : un travail à mener avec la médecine du travail. Enfin, travailler en amont sur les relations avec les autres services : expliquer les métiers, les contraintes, le fonctionnement du laboratoire afin que les autres services organisent de leur côté les demandes. Deux points forts du laboratoire : une solide motivation de l'équipe et une réelle solidarité entre salariés. Des aspects positifs sur lesquels l'hôpital peut s'appuyer pour tenter de réguler la charge de travail, tant qu'il est encore temps. ■

Le laboratoire en chiffres :

**Moyenne d'âge :
40 ans**

**Ancienneté moyenne :
18,5 ans**

**Effectif féminisé :
1 homme
22 femmes**

Dans une grande ville, le service de la propreté est confronté à un problème d'absentéisme dont les raisons profondes divisent les salariés. Révélateur d'un problème de régulation de la charge de travail pour les uns, difficulté liée au rajeunissement des salariés pour les autres... Eclaircissements.

Eboueurs : les enjeux de l'absent



Par **Thierry Rousseau** avec **Béatrice Sarazin**

La cause semblait entendue. Dans cette grande ville qui connaît un problème crucial d'absentéisme des salariés du service de la propreté, il n'y avait pas l'ombre d'un doute : ces absences répétées étaient le fait d'un rajeunissement des effectifs et du désengagement des jeunes vis-à-vis de leur travail. En effet, la pénibilité du travail d'éboueur est une réalité. Devenue donc très problématique pour l'ensemble de l'organisation, la question de cette montée de l'absentéisme a été soumise à l'Anact pour qu'elle intervienne et jugule le problème. Les premiers entretiens confirment qu'une catégorie particulière est visée : celle des tranches d'âges les plus jeunes. Pourquoi s'absentent-ils ? La réponse semble simple : par refus du

travail et de ses contraintes. Ces jeunes ne seraient pas comme les anciens, prêts à tout accepter, et l'absence serait avant tout une question de comportement. Pourtant, au fil des entretiens, le doute s'installe pour laisser place à d'autres explications, dont celle d'un problème de régulation de la charge de travail.

Eboueur, en attendant mieux...

Plus de trente entretiens sont donc réalisés au sein de différents services. Objectifs : déterminer de

quelles façons les personnes sont touchées par l'absentéisme, appréhender les principales contraintes vécues de travail, connaître l'état de santé et les conditions de travail. Lors de ces entretiens, on insiste aussi fortement sur les trajectoires professionnelles des uns et des autres. Un aspect qui souligne d'ailleurs que le travail d'éboueur n'est pas un choix, comme l'exprime un salarié : "On y entre en attendant mieux ou faute de mieux. C'est pas une vocation, il n'y a pas de perspectives. C'est mieux que l'ANPE". C'est dire qu'aucune valorisation n'est attachée à cet emploi, ce qui constitue un premier écueil.

Méfiance autour des idées reçues...

Pour expliquer la croissance de l'absentéisme des dernières années, on évoquait un basculement démographique de première importance : le passage d'une population majoritairement d'origine étrangère et non-titulaire (70 % des effectifs) à une population jeune, ne connaissant rien des rigueurs du travail, provenant d'un univers social bien marqué, la banlieue. Cette image est très fortement ancrée dans

les représentations, toutes catégories professionnelles confondues, encadrement supérieur comme organisations syndicales. Pourtant les visites d'atelier ne permettent pas d'étayer cette arrivée massive de jeunes. L'analyse des données quantitatives nuance fortement ces idées reçues et dément cette représentation d'un bouleversement de la pyramide des âges...

L'analyse démographique effectuée sur la population des éboueurs ne démontre pas le rajeunissement attendu. A priori, on est ici dans une situation de distribution relativement homogène des âges, avec une concentration des effectifs sur les âges moyens (de 30 à 49 ans). Les effectifs des moins de 30 ans ne constituent en 2005 que 14,5 % du total des classes d'âges. L'analyse plus globale montre un départ rapide des populations les plus âgées, un renforcement important des classes d'âges moyens et une très légère progression des moins de 30 ans. Les plus jeunes ne sont pas légions alors que leur

éisme

omniprésence dans le discours apparaît généralement comme l'explication de l'absentéisme de ces dernières années.

Pénibilité ou conditions subjectives ?

En revanche, les agents les plus anciens font souvent référence à l'évolution de la nature de la charge de travail. Un agent au service depuis 1978 admet que le travail est moins physique, notamment à la benne : *"avant, c'était lourd, il fallait lever des poids importants"*. La généralisation des conteneurs permet de faire reculer les ports de charges les plus importants. Mais le travail est plus rapide. Sa charge s'est ainsi déportée vers les contraintes de rythmes, de rapport aux riverains et de circulation.

La question n'est pas de faire plus (ou moins) mais de susciter un dialogue autour de la régulation de la charge de travail.

L'angle d'attaque à privilégier ne semble pas ici relever d'une pénibilité physique facile à objectiver (tant de tonnes à manipuler, distance à parcourir) mais des conditions subjectives dans lesquelles s'exercent le métier. Un jeune agent, s'exprimant lui aussi sur l'évolution

de la pénibilité, souligne que le travail peut s'avérer usant. Il s'agit de gagner du temps : *"Nous, des fois, à la collecte, on tente d'aller speed. Pour l'encadrement, les charges sont moins importantes, donc il en donne plus et on se sent obligé d'aller vite"*. En fait, la charge prescrite (nombre de tonnes à enlever, territoires à parcourir...) ne prend pas en compte tous les aléas pouvant survenir durant la tournée. Pour parer à toute éventualité, les salariés accélèrent d'eux-mêmes le rythme.

On est ici typiquement dans un conflit concernant la régulation de la charge de travail. Entre régulation autonome et régulation de contrôle, il ne s'agit pas de dire qui, de l'encadrement et des salariés, a raison ou a tort. Pour l'en-

de sécurité, le code de la route, le "poids" des tournées, la qualité du service, etc.).

La question n'est pas alors de faire plus (ou moins) mais de susciter un dialogue autour de la régulation de la charge de travail.

Perspectives d'évolution

L'Anact a donc proposé des pistes de travail pour améliorer la situation et diminuer l'absentéisme. L'une d'entre elles : rediscuter le rôle de l'encadrement de proximité et des marges de manœuvres dont il dispose. Le propre du métier d'encadrement de proximité étant de mettre en adéquation les règles prescrites avec les possibilités concrètes. A cet égard, le chef d'équipe est sur le fil du rasoir

Un durcissement des règles de fonctionnement

Le durcissement des règles est directement mis en rapport, par les agents, avec des possibilités de s'absenter : *"si le chef dit toujours « non » (pour les repos compensateurs et les prises de congés, par exemple), pour nous ça ne va pas et l'on a recours aux congés maladies"*. Cette situation est liée à ce qui

apparaît comme un déni de justice. Les effectifs sont en flux tendu, il n'y pas de souplesse dans les prises de congés et ici joue le pouvoir discrétionnaire du chef : *"on peut s'arranger mais à condition d'être bien avec le chef"*. Cette représentation est largement partagée :

les avantages concédés aux uns et aux autres dépendent des "tolérances" qu'un chef peut avoir vis à vis de chaque personne. Pour les agents, cette injustice, dont ils ne comprennent pas les raisons, autorise et excuse l'absence.

cadrement, cette situation montre que les salariés peuvent en faire plus ou qu'ils prennent des risques en réalisant l'activité, autant pour leur santé que pour le respect des règles

entre arrangements nécessaires et formulation de nouvelles règles. Il est alors indispensable de préciser ce que l'on attend d'eux et de différencier ce qui est permis de ce qui ne l'est pas. Ce n'est pas évident. En tout cas, il faut éviter de faire jouer à cet encadrement le seul rôle de prescripteur du travail auprès des agents : ce serait limiter leur rôle et ne pas permettre qu'une véritable appropriation des règles s'opère.

Enfin, l'importance de la valorisation des parcours professionnels doit être considérée comme un levier pour offrir à ces salariés peu reconnus des perspectives d'évolution. ■

L'absentéisme représente dans cette collectivité

**9,77 %
en 2004**

**10,2 %
en 2005**

Secrétaire, une foncti

Depuis l'évolution de l'informatique, la dactylographie déléguée aux secrétaires n'est plus de mise. Elle est le plus souvent assurée directement par les cadres. Au ministère de l'Economie et des finances, cette évolution du travail confronte les secrétaires à une réalité difficile à vivre : la sous-charge de travail.



Par Florence Loislil
(département compétences, travail et emploi de l'Anact)
avec Béatrice Sarazin

“Avant, j'étais occupée toute la journée, je ne voyais pas le temps passer. Maintenant, c'est terrible, j'ai l'impression de ne pas servir à grand chose...”

A croire qu'elle a été entendue car la dite administration a fait appel à l'Anact pour résoudre un problème de sous-charge de travail lié à l'évolution du métier de secrétaire. Un véritable malaise s'est en effet installé parmi ces salariés dessaisis de leur tâche. Comment prendre en compte ce métier en mutation et ce phénomène de sous-charge de travail qui lui est désormais associé ? Comment offrir aux secrétaires de nouvelles perspectives professionnelles tout en répondant aux besoins de l'organisation ? Des questions auxquelles cette grande administration a voulu trouver des réponses. Première étape : étudier le travail actuel de ces assistantes et leur environnement immédiat.

MINISTÈRE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

Secteur : public

Activité : administration d'Etat

Effectifs : 30 assistantes et 100 cadres techniques de deux services

Région : Ile-de-France

Deux services ont accepté de participer à cet état des lieux.

La secrétaire, un relais d'information

L'évolution de la bureautique conduit les cadres à produire leurs documents de travail sans en déléguer la dactylographie. Le travail de frappe, hier central, est donc devenu très marginal. A partir de l'analyse du travail des secrétaires, deux grands types d'activités courantes ont été identifiés. Celles-ci rassemblent de nombreuses tâches fragmentées, répétitives, parfois peu qualifiées :

→ le traitement de l'information avec le peu d'assistance dactylographique qui reste encore (mise en forme de document, relecture), le suivi et l'enregistrement de données (notes de service, courrier, agenda, gestion du personnel), le classement, la reprographie, la commande de fournitures...

→ les activités de facilitation pour lesquelles la secrétaire se pose notamment comme un relais d'information auprès de l'équipe (diffusion de documents, gestion des agendas, filtrage téléphonique, gestion matérielle des rendez-vous et déplacements, accueil et renseignements, relances...).

Une typologie pour qualifier les emplois

Pour l'ensemble du ministère, une analyse de l'activité permet de dégager trois types d'emplois-repères structurés autour d'activités spécifiques : la secrétaire dactylographe - en voie de disparition (frappe de documents) ; la secrétaire assistante (traitement de l'information, facilitation,

assistance bureautique, assistance au suivi et à la gestion de dossiers, préparation de dossiers d'aide à la décision, archivage) ; enfin, la secrétaire assistante "double profil" (gestion administrative, gestion du personnel, gestion de l'information, informatique). En tenant compte de la population actuelle des secrétaires et

de la variété des équipes auprès desquelles elles sont en appui, ces distinctions permettent d'identifier des profils majeurs. Sur cette base, l'objectif est de leur proposer, dans l'ensemble des services, des parcours qualifiants en fonction des souhaits des agents et des besoins de l'organisation.

on en mutation

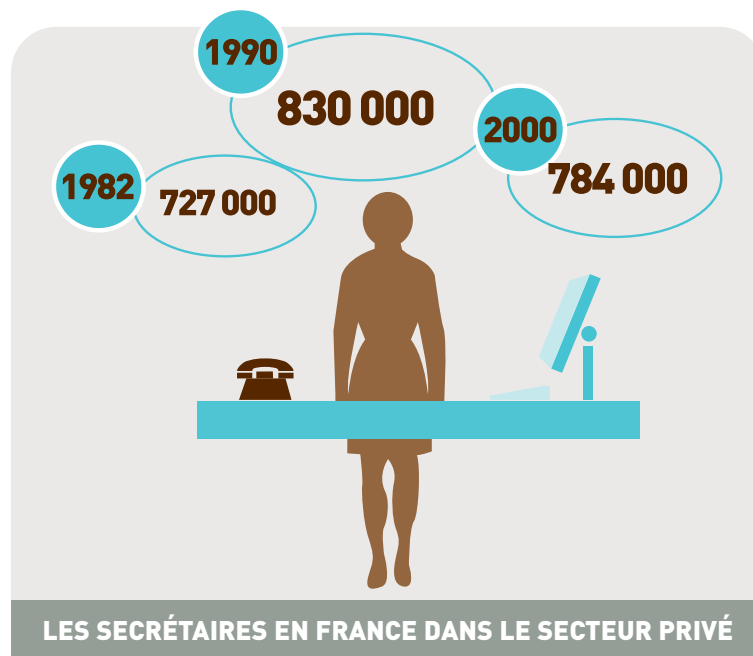
D'autres activités d'appui se sont développées selon les besoins des équipes comme l'assistance bureautique (mise à jour et gestion de bases de données, extractions de données, mise en forme de graphiques, réalisation de diaporama power point, recherche documentaire sur Internet...), l'assistance à la gestion de dossier ou la préparation des documents d'aide à la décision (centralisation de différentes contributions, finalisation de documents, suivi de l'actualisation de dossiers thématiques, suivi de tableaux de bord...) ou encore, des activités de classement et d'archivage.

Malgré ces efforts conjugués, le volume de travail disponible reste insuffisant pour le nombre de secrétaires présentes

La spécificité des équipes auprès desquelles les secrétaires interviennent a parfois conduit celles-ci à se saisir de nouvelles compétences dans différents domaines :

- la gestion administrative, à travers le suivi de dossiers administratifs liés à la comptabilité ou aux budgets,
- la gestion de l'information (documentation, NTIC, voire PAO), à travers la constitution de dossiers de presse, de dossiers documentaires, de la veille documentaire,
- l'informatique, à travers l'assistance aux utilisateurs de premier niveau, la définition et la mise en place d'un archivage électronique commun à une équipe, l'utilisation de nouveaux matériels informatiques...

Creusant les besoins des équipes auprès desquelles chaque secrétaire est en appui, la hiérarchie, les



Source : ONISEP Bretagne

responsables locaux des ressources humaines, les collaborateurs, les secrétaires elles-mêmes ont cherché à développer ces activités d'assistance. Malgré ces efforts conjugués, le volume de travail disponible reste insuffisant pour le nombre de secrétaires présentes car elles n'ont pas la pleine maîtrise de toutes les nouvelles compétences indispensables à l'évolution de leur métier. Une situation générale durement ressentie par le collectif d'assistantes.

Ajustement des compétences

Au-delà du constat de sous-charge de travail, l'analyse révèle, derrière l'appellation uniforme de secrétaire, plusieurs types de compétences développées en fonction de l'environnement immédiat de travail. Cette typologie (voir encadré) ouvre la réflexion vers de nouveaux déroulements de carrière. Outre les possibilités de réaffectation des secrétaires sur la base de leur projet professionnel,

il s'agit également d'enrichir le travail en approfondissant la maîtrise des nouvelles activités.

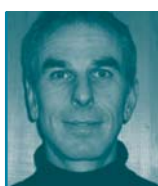
L'organisation doit mettre à plat les besoins de chaque service, identifier les attentes des secrétaires en matière de projet professionnel, construire un plan de formation permettant l'ajustement des compétences aux souhaits individuels et aux besoins de l'organisation. Pour les secrétaires, la recomposition de leur métier et des perspectives professionnelles associées renouvelle leur intérêt professionnel.

La cartographie des postes a conduit à lancer, dès la fin de l'année 2004, un dispositif complet de formations spécialisées pour l'ensemble des services du ministère, pour former environ 500 secrétaires en six promotions, dont la dernière devrait s'achever fin 2007. Ces formations sont finalisées par la remise à chaque stagiaire d'un portefeuille individuel de compétences et feront l'objet d'une évaluation différée du dispositif. ■

1
million
de
secrétaires
en France
(privé et
public)

Face à un environnement de travail mal adapté, à un manque d'échanges entre les employés, à une intensification du travail, une maison de retraite de Franche-comté doit se remettre en question. Pistes de réflexions pour rétablir le climat social.

Privilégier l'humain et non la technique



Par Bertrand Poète
(Franche-Comté
amélioration des
conditions de travail)

La Maspa est une structure relevant de la fonction publique hospitalière, gérant 120 lits de long séjour et 230 lits de maison de retraite.

L'institution vit actuellement une double contrainte. Celle d'une demande croissante de prise en charge de personnes dont la moyenne d'âge est de plus en plus élevée et celle d'un resserrement des moyens alloués au travers de la politique de maîtrise des dépenses de santé.

Le résultat : une charge de travail devenue intenable pour la plupart des salariés.

La technique aux dépens du relationnel

Depuis la réduction du temps de travail, qui n'a été que partiellement compensée par des embauches, le fonctionnement de la structure ne cesse de se dégrader. Le service de GRH constate une montée de l'absentéisme, tandis que le médecin du travail se fait l'écho d'un mal-être grandissant chez les salariés. Malgré le recours récurrent à du personnel temporaire mis en place pour remplacer les absents, le contexte de travail est marqué par de multiples dysfonctionnements. Consciente de cette situation, la direction fait appel à Fact, l'Aract franc-comtoise, afin que soit établi un diagnostic sur la dégradation des conditions de travail et les dysfonctionnements organisation-

LA MASPA 70

Secteur : fonction publique hospitalière

Activité : maison de retraite

Effectifs : 250 salariés

Région : Franche-Comté

nels. Objectif : proposer des solutions pour que l'institution retrouve un climat social apaisé.

Fact apporte un regard extérieur sur l'ensemble de ces dégradations en prenant en compte les points de vue de la direction, de l'encadrement, des salariés et des instances représentatives du personnel.

Les résultats du diagnostic confirment la montée en puissance de l'intensification du travail, d'une densification des tâches entraînant augmentation de la vigilance et des erreurs, et d'une fragmentation importante des horaires de travail. Le résultat : une charge de travail devenue difficile à gérer. Le contenu du travail privilégie le soin technique aux dépens du relationnel, le tout dans le cadre d'une activité soutenue et fractionnée.

Objectiver les besoins en ressources

Cette configuration réduit fortement les échanges entre les professionnels employés. L'organisation du travail, telle qu'elle apparaît, ne favorise pas la réflexion sur les pratiques, les projets, les formes de régulation. L'environnement du travail n'est pas non plus adapté, bien qu'un projet de réhabilitation

du bâti soit lancé. Dans le quotidien, cela pèse sur l'efficacité et met en exergue de nombreuses difficultés : manque de lits médicalisés, de matériel de nettoyage, chariots de soins inadaptés et trop lourds... Enfin, l'encadrement de proximité semble lui aussi en situation difficile. Parer aux besoins les plus urgents en faisant des choix parfois arbitraires ou minimiser les choses : telles sont les seules parades que le management a pu trouver pour faire face aux déficits organisationnels.

Dans ce contexte, les collectifs de travail se trouvent altérés : trop faible régulation, insuffisance d'échange. Au regard du diagnostic, Fact dégage des pistes de réflexions portant sur la nécessité de mettre à plat l'organisation du travail dans ses modalités de fonctionnement. L'Aract préconise d'objectiver les besoins en ressources au regard de l'évolution des pathologies des résidents. Il convient aussi de professionnaliser les modes de management, de mener une réflexion collective sur l'organisation globale. L'enjeu : retrouver des espaces de régulation de la charge de travail qui permettent de mesurer les écarts entre les règles prescrites et la réalité des tâches. ■

En
2005

426
arrêts de
travail

33
absents
par mois
en moyenne

POINTS DE VIGILANCE

1

Engager le débat dans l'entreprise

Les entreprises d'aujourd'hui sont confrontées à de nombreuses et rapides évolutions organisationnelles et techniques. Dans ce contexte, la charge de travail ne peut pas être fixée une fois pour toutes ; elle doit s'ajuster fréquemment, s'adapter à de nouvelles contraintes et des changements bien souvent imprévus... Bref, des événements

qui ont une répercussion sur les commandes de l'entreprise et les attentes qui pèsent sur les salariés. Les différents acteurs de l'entreprise, direction, salariés, représentants du personnel, doivent donc prendre le temps de la concertation pour mieux réguler la charge de travail. Sans cette régulation, l'entreprise prend le risque de créer des déséquilibres

au sein du collectif de travail. Alors qu'en s'y attelant régulièrement, elle pourra vérifier si ses besoins, en termes de performance, sont compatibles avec ce qu'il est possible d'exiger de la part des employés, si les ressources mises en œuvre sont adéquates. L'objectif est alors de tendre un fil entre les exigences de la prescription et les réalités du terrain.

2

Mesurer les écarts entre les différentes formes de charge

Comment mesurer et évaluer la charge de travail ? Une approche autour de trois variables permet de s'y atteler :

- identifier la charge de travail prescrite, c'est-à-dire l'ensemble des modes de prescription du travail qui déterminent la tâche à accomplir ;
- caractériser la charge réelle de travail, c'est-à-dire tout ce que mettent en œuvre les individus et les collectifs pour atteindre leurs objectifs ;
- définir la charge de travail subjective

ou vécue, c'est-à-dire l'évaluation que font les salariés de leur propre charge, la manière dont ils la vivent et la supportent.

Il ne s'agit pas de déterminer de façon arithmétique le poids de ces trois variables mais plutôt de créer un langage qui permette aux acteurs de l'entreprise de confronter leurs points de vue. En permettant l'expression et la comparaison de ces trois variables, on peut mesurer, d'une part, l'écart qui

existe entre elles et, d'autre part, décider concrètement sur quels éléments peut porter la régulation de la charge de travail. Il peut s'agir de problèmes de gestion d'effectifs, de fixation du bon taux de qualité, du nombre de clients reçus ou encore de pièces produites. Ces questions ne peuvent se régler qu'au sein d'un débat collectif impliquant tous les acteurs de l'entreprise : gestion des ressources humaines, méthodes et conception, encadrement et salariés.

3

Ne pas confondre charge et surcharge de travail

La notion de charge de travail doit être saisie de façon dynamique. Trop souvent, elle a une connotation négative. On parle alors de surcharge de travail et c'est seulement en termes d'excès que cette question est abordée dans l'entreprise. Pourtant, ne pas pouvoir exercer toute l'amplitude d'un métier ou d'une fonction professionnelle peut également s'avérer doublement problématique. D'abord, pour

l'entreprise, qui dans ce contexte, voit un certain nombre de ses compétences peu exploitées, voire ignorées. Il en résulte une perte de performance. Ensuite, le problème se pose aussi pour les salariés. L'empêchement de la capacité d'agir par la faute d'une organisation du travail trop rigide ou d'une conception des postes qui laisse peu de marges de manœuvres, se traduit par des effets

tout à fait tangibles comme une somatisation psychique (par un stress accru). De plus, un faible niveau de charge de travail, à la longue, se révélera un facteur d'érosion de l'engagement au travail et de perte de compétences professionnelles. Pour l'entreprise, intervenir sur la charge de travail de ses salariés, signifie aussi se préoccuper de la qualité des emplois.



ATTRIBUTION, PERCEPTION ET NÉGOCIATION DE LA CHARGÉ DE TRAVAIL

Si la charge de travail comporte une connotation négative, elle peut néanmoins être clairement définie et ainsi régulée. Il convient de repérer les facteurs de répartition des tâches et de déterminer si une négociation organisationnelle peut atténuer la charge. Jean-Pierre Durand et Sylvain Girard s'y attèlent dans cet ouvrage que leur a inspiré une étude auprès de 1000 entreprises rhône-alpines.

Attribution, perception et négociation de la charge de travail
par Jean-Pierre Durand, Sylvain Girard, "Les cahiers d'Évry", Mai 2002.

à lire

Qu'est-ce que la charge de travail ? De l'étude de différentes définitions (médicale, ergonomique et psychologique), Jean-Pierre Durand et Sylvain Girard dégagent cinq éléments clés :

- ◆ la charge de travail revêt une connotation négative, de contrainte ;
- ◆ elle doit être comprise à partir du rapport tâche/savoir-faire (ou compétence) ;
- ◆ les caractéristiques individuelles des salariés doivent être prises en compte ;
- ◆ elle se retrouve dans les régulations individuelles développées en situation de travail ;
- ◆ ses effets relèvent pour partie du domaine de la perception.

D'un point de vue sociologique, une idée forte ressort : "la charge de travail peut être comprise en termes de négociation". Il s'agit donc d'identifier les facteurs organisationnels qui permettent de la réguler.

L'un des éléments déterminants reste le caractère subi ou non de la charge de travail : "Ainsi, nous pouvons soutenir qu'une augmentation de la charge de travail n'est pas une surcharge dès lors qu'elle n'est pas subie, ou que les conditions de son attribution ne le sont pas non plus". La surcharge est définie comme "un seuil à partir duquel les risques sur la santé physique et mentale deviennent tangibles".

La deuxième partie de l'ouvrage porte sur l'étude de différentes situations à partir de 1000 questionnaires envoyés aux responsables de production, chefs d'atelier et organisateurs d'entreprises de la région Rhône-Alpes et de l'analyse de six cas d'entreprises. Malgré la diversité des secteurs et des activités étudiés (plasturgie, métallurgie, centre d'appel), une constante ressort : la notion de flux tendu se généralise. C'est par elle que se forment les mécanismes d'attribution de la charge de travail.

Ces logiques de flux tendu rendent beaucoup plus difficile que par le passé la négociation de la charge de travail. Le rôle de l'encadrement de proximité se voit remis en cause ; l'attribution de la charge dépend de plus en plus de mécanismes impersonnels de distribution (par exemple, une file d'attente

d'appels téléphoniques gérés par ordinateurs) que d'une commande directe passée par la hiérarchie. Dès lors, "la prescription des tâches et des modes opératoires tend à disparaître au profit d'une prescription de comportement : être réactif, responsable, autonome..." deviennent des qualités exigées des opérateurs travaillant en flux tendu.

Dans une logique de déploiement des organisations fonctionnant en flux tendu et s'appuyant sur le développement des NTIC, que peut-on préconiser pour ouvrir des espaces de négociation ? Il faut d'abord procéder à une analyse globale de la charge de travail qui doit prendre en compte les évolutions de la prescription et ne pas se contenter de la seule évaluation des facteurs physiques directs.

De plus, les auteurs proposent deux approches aux entreprises qui désirent mieux réguler la charge de travail. D'abord "mettre à jour les dimensions objectives du travail (organisation, rémunération, mode d'évaluation...), mais aussi ses vérités subjectives, c'est-à-dire l'investissement personnel, la conscience professionnelle..." Objectif : repérer toutes les contradictions possibles pour les rendre acceptables et cohérentes, et, par le biais de la négociation, les résoudre.

Ensuite et surtout, "ne pas traiter la question de la charge de travail de manière directe, mais plutôt repérer et investir les éléments qui la déterminent, c'est-à-dire le flux tendu dans l'attribution des charges de travail et le poste de travail qui correspond à l'ensemble des tâches à effectuer et aux conditions dans lesquelles elles sont réalisées..." Ce détour par l'analyse des logiques du flux et des éléments constitutifs du poste de travail offre davantage de marges de négociations pour l'entreprise. Le rôle éventuel d'un intervenant externe peut s'avérer fondamental dans cette démarche, pour "impulser et animer des négociations sur la pertinence du flux tendu et sur les éléments constitutifs du poste de travail pour pouvoir investir la question de la charge de travail". ■

Alain Lamour.

ARTICLES

La charge de travail : un concept opérant pour favoriser un développement durable des ressources humaines,*Thierry Rousseau,**Actes du 40^e congrès de la société ergonomique de langue française (Self), éditions de L'Anact, 2005, p. 318-321.***Charge de travail et enjeux de santé,***Philippe Davezies,**Performances, Stratégies et facteur humain, n°6, octobre 2002, p. 2-6.*

OUVRAGES

**La charge de travail : de l'évaluation à la négociation,** sous la direction de Bertrand Poète et Thierry Rousseau, éditions de L'Anact, 2003, 81 pages.**La relation de service, opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie : séminaire Paris 1, 14-18 mai 2001,** François Hubault, Octares, mars 2002, 279 pages.**Éléments pour une histoire de la notion de charge mentale,** Jacques Leplat, Octares, 2002, p. 27-40, (collection Colloques).**Compétence de service : état des lieux d'une problématique,** Pascal Ughetto, Institut de recherches économiques et sociales, 2002, 41 pages.**Efforts, risques et charge mentale au travail. Résultats des enquêtes, conditions de travail 1984, 1991 et 1998,** Les dossiers de la Dares, 2000, 184 pages.**Calcul et attribution des charges de travail,** Jean-Pierre Durand, Sylvain Girard, Didier Seguin, Université de Paris, septembre 2000, 141 pages.**Crise de la rationalité industrielle et transformation de la prescription. Une étude de cas,** Frédéric de Coninck, Sociologie du travail, n°47, 2005, p. 77-87.**L'intensification du travail en débat. Ethnographie et histoire aux chaînes de Peugeot-Sochaux,** Pascal Ughetto, Revue de L'Ires, n°44, juillet-août 2004, p. 189-202.**La gestion de la charge de travail dans les activités de services,** Yves-Frédéric Livian, Christophe Baret, Christophe Falcoz, Revue française de gestion, juin 2004, p. 87-103.**Charge de travail : entre évaluation et négociation,** dossier coordonné par Thierry Rousseau, Travail et changement, n°270, septembre 2001, p. 9-16.**La compétence relationnelle : une question d'organisation,** Marie-Christine Combes, Travail et emploi, n° 92, octobre 2002, p. 5-18.**Charge de travail. Que fait l'organisation ?,** dossier coordonné par François Guérin, Travail et changement, n°263, janvier 2001, p. 9-17.**Le travail sans limites ? Réorganiser le travail et repenser la santé des travailleurs,** Conférence BTS-SAL TSA, bulletin du BTS, n°15-16, février 2001, 75 pages.**La charge mentale au travail : des enjeux complexes pour les salariés,** Sylvie Hamon-Cholet et Catherine Rougerie, Économie et statistique, n°339-340, septembre-octobre 2000, p. 243-255.

Deux sites canadiens sur la santé et la sécurité au travail : celui de l'université de Laval à Québec qui propose un dossier sur la santé psychique et une trousse de prévention des problèmes de santé psychologique au travail sur <http://cgsst.fsa.ulaval.ca/chaire/fra>

Celui de l'Institut de recherche en santé et en sécurité du travail : www.irsst.qc.ca

A voir sur le site de l'Institut national de recherche et de sécurité : un dossier sur le stress au travail : www.inrs.fr

Téléchargez la plaquette "Le point sur la charge de travail et les moyens de la réguler" et deux études du réseau Anact : "La charge de travail, actes du séminaire organisé par le Réseau de l'Anact le 9 mai 2001" et "Organisation du travail, charge de travail, performance. Journées de travail organisées par l'Anact et l'Aprat à l'hôtel Château Perrache. Lyon. Les 27 et 28 juin 2000" (rubrique médiathèque, les études gratuites) sur www.anact.fr

Agir sur...

La gestion des âges

Pouvoir vieillir en travaillant

sous la direction de
**Marion Gilles et
Florence Loisel**

**DEUXIÈME ÉDITION
REVUE ET AUGMENTÉE**

D'ici à 2015, la population active sera de plus en plus âgée, les jeunes moins nombreux sur le marché du travail, les départs à la retraite massifs et plus tardifs. L'ambition de ce guide : montrer à partir de cas concrets comment les entreprises peuvent rendre le travail plus largement accessible,

quel que soit l'âge, sans perte de performance, en évitant l'usure professionnelle et l'exclusion.

Car les enjeux n'ont pas échappé aux acteurs d'entreprise. Parue en juin 2003, la première édition de ce guide a connu un succès important, montrant une prise de conscience et la nécessité de "faire quelque chose".

Cette deuxième édition, revue et augmentée de nombreux cas d'entreprises, repères méthodologiques et données contextuelles permet d'approfondir la problématique générale de la gestion des âges.

Elle propose aussi des démarches et outils nécessaires à une bonne anticipation.

▼ **OUVRAGE À COMMANDER
PAR CORRESPONDANCE**

BON DE COMMANDE

Mme Mlle M.

Nom : _____

Prénom : _____

Fonction : _____

Société : _____

Adresse : _____

CP : _____ Ville : _____

Tél. : _____ Fax : _____

E-mail : _____

→ À retourner à

l'ANACT - Mission Relation Clientèle
4, quai des Etroits 69321 LYON Cedex 05

**" Agir sur la gestion des âges
Pouvoir vieillir en travaillant "**

230 pages - 2-913488-34-X

Qté	Prix unitaire	Montant total TTC
.....	14 € TTC € TTC
Participation aux frais de port et d'emballage*		3 € TTC
TOTAL	 € TTC

Je joins à ma commande un chèque de€
à l'ordre de l'Agent Comptable de l'Anact.

*Franco de port pour toute commande supérieure à 45 €

TRAVAIL ET CHANGEMENT, le bimestriel du réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Henri Rouilleault, h.rouilleault@anact.fr - Directeur de la rédaction : Michel Weill, m.weill@anact.fr - Responsable des éditions : Sylvie Setier, s.setier@anact.fr - Rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr - contributeurs au dossier : Thierry Rousseau, Anne-Marie Gallet, Florence Loisel et Bernard Poète. Réalisation : Reed Publishing (chef de projet : D. Laville, journaliste : A. Lamour, secrétariat de rédaction : R. Wengrow, direction artistique : A. Ladevie, fabrication : I. Lanfrít, C. Moreau) - 2, rue Maurice Hartmann, 92133 Issy-les-Moulineaux - Impression : Imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-La-Pendue - Dépôt légal : 1^{er} trimestre 2006 - Numéro de commission paritaire : 1007 B 06503. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 4 quai des Etroits, 69321 Lyon Cedex 05, tél. : 04 72 56 13 13.