

Charge de travail et enjeux de santé

Philippe Davezies

Intervention au colloque « Négocier la charge de travail entre performance, organisation et conditions de travail » organisé par L'ANACT, le 19 septembre 2001, CNIT, Paris la Défense.

Mots clés : charge de travail, activité, subjectivité, reconnaissance, expression.

En posant la question de la charge de travail, l'ANACT renoue avec les préoccupations qui, dans les années 70, ont conduit à sa création. Il est donc intéressant de repartir du très important rapport rédigé, à l'époque, sur l'évaluation de la charge de travail, par Hugues Monod et Françoise Lille.

La question de la charge de travail y apparaît comme une question sociale avant de constituer un objet scientifique. Elle émerge comme un effet de la « révolte des OS » et de la grève des banques et elle est indissociable de la montée du thème de l'amélioration des conditions de travail.

Les auteurs associent d'ailleurs étroitement les deux questions «vouloir améliorer les conditions de travail, disent-ils, c'est reconnaître que la charge travail est trop lourde pour beaucoup de salariés ; c'est vouloir la diminuer ». Il s'agit, selon eux, d'aller vers un travail «plus en rapport avec la dignité et le respect de l'homme ».

Ainsi posée, la question de la charge de travail constitue un enjeu pratique qui interroge l'ensemble des disciplines intéressées par le travail.

Elle comporte, en effet, au moins trois dimensions distinctes.

1. Tout d'abord, première dimension, la charge, c'est ce qui est à faire, ce qu'il faut supporter, ce à quoi il faut faire face.
2. Mais, deuxième dimension, la charge de travail, ce sont aussi « les effets sur l'organisme du poids que l'homme porte sur ses épaules à l'occasion du travail ».
3. Enfin, troisième dimension, la notion de charge de travail véhicule toujours une visée d'évaluation concernant son caractère acceptable ou non.

Je me propose d'envisager rapidement ces trois dimensions pour évoquer, ensuite, le problème central de l'action.

I – La charge du côté de ce qui est à faire.

C'est par ce biais que les gestionnaires et organisateurs abordent la charge de travail. Celle-ci tend alors à se ramener à la prescription, elle-même exprimée principalement à travers à des objectifs et des indicateurs quantifiables. Monod et Lille y insistent : pour l'organisateur taylorien, la charge c'est une quantité par unité de temps.

Elle s'exprime en termes de débit.

C'est d'ailleurs aussi en termes de durée et de quantité qu'elle est spontanément exprimée par les agents.

Pourtant, toutes les analyses du travail indiquent que ce qui est à faire est toujours plus ample que ce qu'exprime la prescription. Tout d'abord, celle-ci comporte toujours explicitement ou implicitement une multiplicité de critères de performance dont la compatibilité n'est pas assurée.

Les travaux de Spérandio sur les contrôleurs de la navigation aérienne l'ont très clairement montré.

Dans ce cas, la charge de travail peut être exprimée de façon simple en termes de débit, c'est à dire en termes de nombre d'avions à gérer.

Mais, si l'on n'y regarde de plus près, la tâche apparaît constituée d'une série d'objectifs : assurer la sécurité de l'atterrissage mais aussi limiter les durées d'attente, choisir des stratégies d'approche qui évitent de solliciter trop fortement les équipages, mais aussi des stratégies qui préservent le confort des passagers, qui économisent le carburant, etc...

Bien travailler implique de satisfaire à une série de critères dont la compatibilité est loin d'aller de soi. C'est, là que se joue la question de la charge de travail.

Spérandio montre que l'augmentation de la densité du trafic se traduit par une dégradation de l'activité des contrôleurs. Celle-ci tend à se focaliser sur des

objectifs de plus en plus réduits, abandonnant progressivement les objectifs annexes afin de préserver les plus importants, soit dans ce cas, la sécurité.

L'indicateur statistique le plus accessible, le nombre d'avions à gérer, ne rend donc que très imparfaitement compte de la charge. Il véhicule, en effet, l'illusion d'une stabilité des modes opératoires aux différents niveaux de débit. Or, il est impossible de comprendre la question la charge de travail si l'on considère qu'à ces différents niveaux, les contrôleurs font le même travail à une cadence de plus en plus rapide.

En réalité, un avion n'est pas pris en charge de la même façon aux différents niveaux de densité du trafic aérien.

Aux différents niveaux de charge, on ne fait pas le même travail.

La charge de travail n'est donc pas correctement exprimée par le flux de production. Elle l'est mieux par l'évolution des conflits entre les différentes dimensions de la performance. L'indicateur principal de charge est donc l'évolution de l'activité vers un mode dégradé. Comme le dit Yves Clot, ce qui pèse au travail, la charge, c'est moins ce qu'on fait que ce qu'on ne fait pas, que ce que l'on n'arrive pas à faire.

Ces constats déjà anciens ont une valeur absolument générale. Même si la tâche semble présenter une complexité inférieure à celle du contrôle aérien, l'activité implique toujours la prise en considération d'une multiplicité de critères qualitatifs qui cadrent la façon d'obtenir les résultats. Et ces critères qualitatifs débordent largement la prescription. On sait, depuis les années 30, que s'y ajoutent les critères d'évaluation portés collectivement par le groupe de travail. Interviennent aussi les intérêts et exigences personnelles des individus.

Le travail d'articulation des différents objectifs ainsi que des systèmes de normes et de valeurs qui les sous-tendent est un travail d'humanisation. Bien que non prescrit par la hiérarchie, il contribue fortement à la performance globale.

Les agents eux-mêmes apparaissent donc comme individuellement et collectivement prescripteurs et organisateurs de leur activité mais une part de ce qui constitue leur charge n'est pas perçue par l'organisateur. Celui-ci est donc en position d'augmenter la pression, entraînant, de ce fait, une dégradation des

dimensions non formellement prescrites qui correspondent aux exigences propres des agents.

Vous savez que ce scénario prend aujourd'hui une actualité particulière.

En effet, nous nous assistons à une double évolution.

D'une part, une évolution générale vers les services qui sollicite, chez les opérateurs, initiative et engagement subjectif.

Mais, dans le même temps, et contradictoirement, une pénétration du secteur des services par les processus de rationalisation caractéristiques du monde industriel. Les logiques de flux venant alors cadrer sévèrement l'engagement subjectif dans l'activité.

Les conflits de normes évoqués plus haut en sont nettement aiguisés.

Tous ces éléments posent la question des effets sur les agents. C'est le deuxième volet de la charge de travail.

II – La charge : ce que ça nous fait

L'abandon de certains critères de performance est banalisé par la hiérarchie dans la mesure où il réalise une économie de moyens tout en préservant les exigences considérées comme centrales par la direction. La hiérarchie est donc en position de juger qu'il s'agit d'un compromis satisfaisant et de faire la sourde oreille lorsque le personnel se plaint de la dégradation de son activité.

Pour percevoir le contenu dramatique de cette question, il nous faut nous approcher au plus près de l'engagement dans le travail.

Au travail, l'agent n'est jamais confronté à la situation type prévue par la prescription. La situation qu'il rencontre est toujours particulière et c'est en face de ces particularités que se déploie sa contribution propre. A cet instant, les savoirs transmis, les règles techniques stabilisées, ne suffisent pas. L'agent doit user de ses propres ressources, c'est à dire de sa personnalité, de sa subjectivité.

La ressource sur laquelle il s'appuie, c'est son histoire personnelle qui le rend sensible à tel ou tel aspect de la situation. Non pas le raisonnement, mais ce rapport pré réflexif au monde, résultat de l'incorporation et de la fusion de

l'ensemble des expériences et des savoirs, qui fait que notre action est marquée, aux yeux des autres, par un style particulier.

Le travail passe donc par un engagement du corps. Non pas du corps de la biologie mais du corps mémoire vivante des expériences de plaisir et de souffrance, du corps tendu vers un certain mode de vie, vers un certain projet de monde, vers une certaine façon de le partager avec autrui.

La mobilisation dans le travail ne peut donc être réduite à une computation superficielle qui laisserait intact le corps.

Le travail implique un investissement charnel.

Au sens strict, les agents donnent chair à la prescription.

Là où la prescription vise une production à valeur marchande, l'activité vise la production d'un monde.

C'est ce qui fait du travail un processus risqué dans lequel la propre chair de l'agent se trouve exposée. La disqualification de ce processus sous l'effet de l'intensification attaque l'agent dans ses dimensions les plus personnelles. Elle mine la confiance en soi, le respect de soi, l'estime de soi. Elle ouvre ainsi la voie aux manifestations dépressives, aux perturbations du comportement et aux pathologies somatiques.

Les recherches des 20 dernières années ont surabondamment démontré que la perte des degrés de liberté dans le travail, la réduction des espaces d'expression et de construction personnelle constituaient des éléments fortement pathogènes dont le coût en terme de mortalité est massivement sous-estimé.

Des dimensions de l'activité qui ne sont pas ou mal perçues par les directions constituent donc, pour les agents, des enjeux vitaux.

Cela pose le problème du troisième volet : celui des modalités d'évaluation de la charge de travail.

III - Le jugement sur le caractère acceptable ou non

Dans leur rapport, Monod et Lille indiquent que « la cotation d'un grand nombre de postes est réalisée sans problème par les organisateurs du travail en fonction

de l'expérience acquise ou d'un consensus général». C'est à mon sens très important : l'évaluation de la charge de travail repose traditionnellement sur l'expérience et le consensus beaucoup plus que sur l'analyse scientifique.

Or, ici encore, les évolutions de l'organisation du travail compliquent la situation. La « serviciarisation », le pilotage par l'aval, mettent en crise les modes d'organisation tayloriens. Les hiérarchies sont de moins en moins en mesure de prescrire les modalités d'exécution du travail. L'appel à l'initiative des salariés se double d'un désengagement des hiérarchies vis-à-vis de ces modalités. De plus en plus, l'idée prévaut qu'il n'est pas nécessaire de connaître le travail pour le manager. Ces éléments accroissent la distance entre l'encadrement et les dimensions de l'activité qui ne sont pas directement liées à ce qui est formellement prescrit. L'encadrement a donc de moins en moins l'expérience nécessaire à une évaluation raisonnable de la charge de travail.

Reste donc le débat social et la construction de consensus. Mais, là aussi, les évolutions sont défavorables.

Le recul historique de l'implantation du syndicalisme français dans les entreprises est, de ce point de vue, préoccupant. Les syndicalistes ont du mal à rendre compte des questions du travail au niveau où elles se posent aujourd'hui. Mais, il faut signaler aussi que l'augmentation de la pression, l'intensification du travail, contribuent fortement à une perte des capacités d'expression du personnel lui-même. Nos enquêtes montrent que la pression sur l'activité peut atteindre un niveau tel que les agents ne parviennent plus à stabiliser des critères communs de jugement sur le travail, au moment même où la hiérarchie tend à se décharger sur eux de l'organisation de la coopération. Il devient alors difficile au personnel d'assurer une répartition équitable de la charge de travail. Les relations sont marquées par la méfiance, le fractionnement des collectifs de travail, la perte des solidarités, le recul des capacités d'expression individuelles et collectives.

Tout cela complique terriblement le problème de l'action.

III - Action :

Face à une telle situation, il est possible d'orienter l'action dans deux directions. Si l'on considère que le problème est lié à un défaut de perception des directions, l'intervention peut viser à une description plus réaliste de la charge de travail. Cependant, il n'est pas certain que les directions soient aussi sourdes et aveugles que cela. En général, une direction développe une sensibilité importante vis-à-vis de ses propres préoccupations et il est, somme toute, assez naturel qu'elle tienne peu compte des préoccupations des autres, à partir du moment où ceux-ci ne sont pas à même de les exprimer et de les porter.

Mon expérience me conduit donc à considérer que dans ce débat, ce qui pose problème, ce n'est pas tant la non-perception par une direction de préoccupations qui sont pour elle secondaires, que la difficulté du personnel à affirmer des préoccupations qui constituent pour lui un enjeu vital.

Cette question est très généralement traitée en termes de reconnaissance mais il est illusoire d'espérer voir reconnaître un protagoniste qui ne soutient pas lui-même sa position. Dans l'état actuel des choses, la question de la reconnaissance me semble donc être avant tout celle de la reconnaissance, par le personnel lui-même des enjeux de son activité.

Il s'agit, de plus, d'un enjeu pour l'ensemble de la société. En effet, les directions ont abattu les cloisonnements qui structuraient bureaux et ateliers. Elles ont fait pénétrer le marché mondial jusqu'au poste de travail. Mais la société, comme système de normes et de valeurs irréductibles à celles du marché, est, elle-même, présente au poste de travail car elle est incorporée, portée par les agents à travers la mobilisation de leurs corps et de leurs subjectivités. Les tensions entre les normes quantitatives du marché et les normes qui structurent la société, et donc les questions politiques les plus générales, sont ainsi vécues dans leurs dimensions les plus concrètes au cœur de l'activité.

Un exemple pour tenter de me faire comprendre. Lors d'une intervention, j'explique, au CHS-CT, les contradictions dans lesquelles se trouvent pris les agents d'un important service public. A quoi, le directeur réagit à peu près en ces termes : « les contradictions que vous évoquez traversent effectivement l'ensemble de notre institution. Mais, jusqu'au plus haut niveau des ministères,

personne n'est capable de dire comment il faut les arbitrer. Alors, bien évidemment, il n'est pas question de demander aux agents de régler ces problèmes lorsqu'ils sont aux guichets ».

Ce que dit ce directeur est très important. Dans l'ensemble du monde du travail, les salariés sont confrontés, aujourd'hui, à des dilemmes nouveaux que hiérarchies et pouvoirs publics ne sont pas en mesure d'arbitrer. Mais, à la différence des directions, eux ne peuvent pas se dispenser de réaliser les arbitrages. Leur activité leur impose de trancher sur ces questions que les directions, pas plus que les experts, ne savent régler. Ils le font avec leurs subjectivités, leurs histoires, leurs valeurs. Cela produit des échecs, de la souffrance, des atteintes à la santé mais aussi des réussites, des inventions, de l'expérience, des compétences, des perspectives de développement. Le principal problème est alors que tout cela demeure, non seulement individuel mais en majeure partie impensé. Manifestement, le manque principal concerne la thématisation, la formalisation et l'appropriation collective de cette expérience.

Le droit d'expression existe mais les salariés sont aujourd'hui confrontés à des problèmes nouveaux qui posent, avant celui la négociation, le problème de l'élaboration et de la stabilisation des points de vue. Disposer de moments de réflexion sur ce que l'on fait, comment et pourquoi, devient chaque jour plus nécessaire. Même si cette réflexion peut sembler provocatrice et à contre courant des évolutions, il faut dire que la situation appelle la mise en place de plages horaires dans lesquelles les salariés pourraient élaborer, entre eux, les questions liées aux conditions et à l'organisation du travail.

En somme, si l'on considère que la charge de travail est directement fonction des dilemmes posés par l'articulation entre normes quantitatives marchandes et normes qualitatives subjectives et sociales, la question qui se pose est celle du développement de la démocratie au sein de l'entreprise.