

# **Annexe : Document Blanc**

## **Comment évaluer la charge de travail dans la branche Caisse d'Épargne ?**

### **Sommaire**

<b>Enjeux de la thématique charge de travail .....</b>	<b>2</b>
<b>Structure du document .....</b>	<b>2</b>
<b>1 Notions relatives à la charge de travail et à son évaluation .....</b>	<b>2</b>
1.1 Qu'est-ce que la charge de travail ? .....	2
1.2 Quels facteurs influencent la charge de travail ? .....	4
1.3 Comment recueillir les données nécessaires pour évaluer la charge de travail ? .....	5
1.4 Qu'est-ce que la régulation de la charge ? .....	7
<b>2 La démarche pour mener une évaluation de la charge dans les Entreprises de la branche Caisse d'Épargne.....</b>	<b>9</b>
2.1 Descriptif de la démarche .....	9
2.2 Synthèse des grandes phases de la démarche .....	10
2.3 Formalisation des « livrables » des phases spécifiques à l'évaluation de la charge.....	12
<b>ANNEXE 1 : Les apports sur la charge de travail de différentes disciplines .....</b>	<b>14</b>
<b>ANNEXE 2 : Cartographie des facteurs influençant la charge de travail .....</b>	<b>19</b>
<b>ANNEXE 3 : Documents de référence.....</b>	<b>21</b>

\* \* \* \* \*

Le présent document synthétise les travaux relatifs à l'évaluation de la charge de travail, menés par le groupe de travail paritaire issu de la CPN de la branche Caisse d'Épargne. Le groupe de travail s'est réuni à 5 reprises les 19 janvier, 3 février, 17 février, 1<sup>er</sup> mars et 20 mars.

\* \* \* \* \*

## **Enjeux de la thématique charge de travail**

Les entreprises de la branche Caisse d'Épargne ont connu de nombreuses évolutions liées à l'extension progressive de leurs activités et à leur développement commercial qui se sont inscrits dans un contexte bancaire marqué par l'augmentation des exigences réglementaires et le renforcement de la maîtrise des risques. Ces phénomènes ont entraîné une homogénéisation des processus, la prégnance des technologies de l'information. Les changements ont également concerné les systèmes de management des entreprises au travers de la mise en place de nouveaux dispositifs de pilotage de l'activité.

L'ensemble de ces transformations n'a pas été sans effets sur les conditions de travail, notamment, sur la charge de travail. Celle-ci porte des enjeux majeurs de santé au travail des salariés et de performance durable des organisations qui ont amené les partenaires sociaux de la branche Caisse d'Épargne à développer les principes d'une démarche d'évaluation de la charge de travail.

## **Structure du document**

Le document est structuré en deux parties. La première fournit les notions relatives à la charge de travail et à son évaluation. La seconde présente la démarche à mettre en œuvre pour réaliser une évaluation de la charge de travail dans les Entreprises de la branche Caisse d'Épargne.

La première partie répond, en s'appuyant sur le modèle ergonomique, à la question : **Qu'est-ce que la charge de travail ?** Une fois posé ce cadre de référence, il s'est agi de s'interroger sur : **Que signifie évaluer la charge de travail ?**

L'objectif d'une évaluation de la charge de travail se décline en deux volets :

- Identifier les éléments qui concourent à la charge, qu'ils y contribuent en l'accroissant ou en la réduisant.
- Dégager, à partir de ces éléments, des pistes d'actions contribuant à une meilleure maîtrise de la charge.

Le groupe de travail s'est alors attaché à identifier ces éléments qualifiés de **facteurs influençant la charge de travail**.

Vient ensuite la question du **Comment recueillir les données nécessaires pour évaluer la charge de travail ?**

Les données recueillies et croisées constituent un diagnostic, l'étape préalable à l'identification de pistes d'action pour une plus grande **régulation de la charge de travail**.

Une évaluation de la charge ne peut se faire sans la **mise en place d'une démarche de type projet** qui sera le propos de la deuxième partie de ce document.

## **1 Notions relatives à la charge de travail et à son évaluation**

### **1.1 Qu'est-ce que la charge de travail ?**

Évaluer suppose, quel que soit l'objet de l'évaluation, que l'on ait en tout premier lieu précisé celui-ci, en l'occurrence ici, la charge de travail.

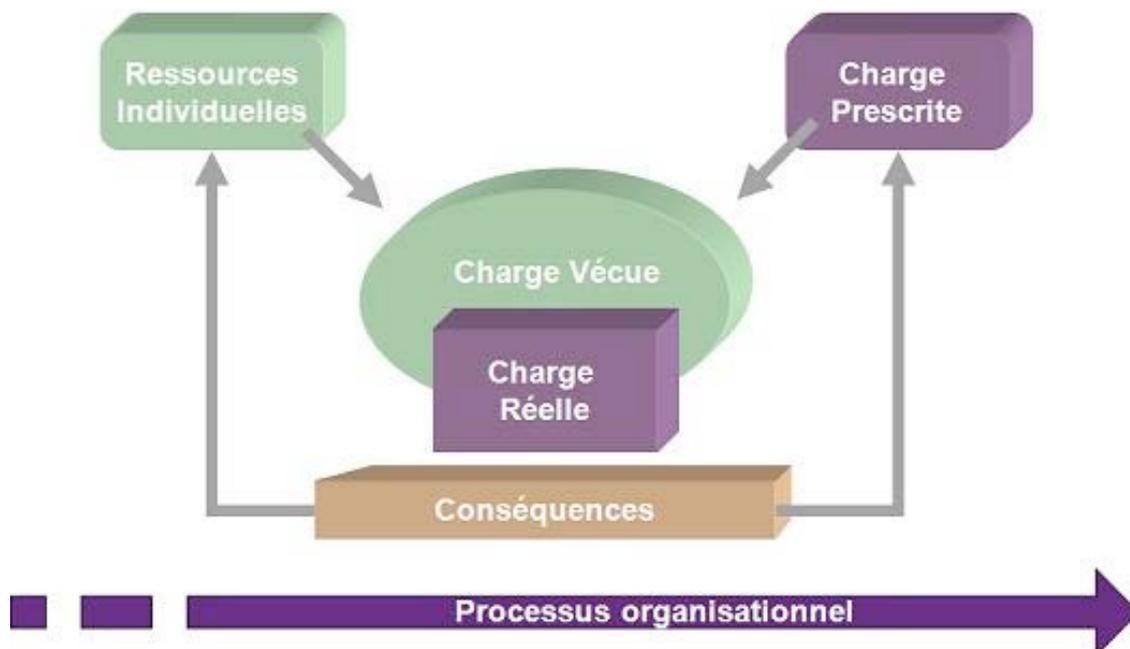
La charge de travail est un phénomène complexe pour lequel chacun des acteurs de l'entreprise dispose de sa propre compréhension. Parmi les cadres de référence possibles l'approche ergonomique a plus particulièrement retenu l'attention du groupe de travail en raison de sa plus forte opérationnalité.

Celle-ci, par l'intégration de plusieurs dimensions de la charge, permet d'articuler de visions différentes selon que l'on se place du point de vue de l'organisation, du management ou des salariés. Elle n'exclut pas de s'appuyer sur d'autres modèles pour l'enrichir.

Nous citerons, pour mémoire : la psychodynamique du travail, la théorie de l'activité, la clinique de l'activité, les modèles de Karasek et Siegrist. En annexe 1, sont fournis les principaux apports de ceux-ci.

Le modèle ergonomique qualifie la charge de travail au travers de trois dimensions (voir schéma, ci-dessous) que sont :

- la charge prescrite
- la charge réelle
- la charge vécue



(Issus des travaux de P. Falzon<sup>1</sup> et C. Sauvagnac<sup>2</sup>)

**La charge prescrite** recouvre à la fois ce qui est attendu par les organisations et les ressources que celle-ci fournit aux salariés (ressources organisationnelles). Les attendus se réfèrent à la performance qualitative (qualité, délai, satisfaction,...) et quantitative (quantité, durée, ampleur,...).

**Les ressources individuelles** intègrent les modes de fonctionnement (cognitif, social, physiologique,...), les acquis (formation, expérience,...) et l'état de santé tant mental que physique du salarié.

<sup>1</sup> Pierre FALZON, professeur au CNAM, titulaire de la chaire d'Ergonomie et neurosciences du travail.

<sup>2</sup> Catherine SAUVAGNAC, Ergonome.

**La charge réelle** inclut tout ce que les individus et les collectifs de travail mettent en œuvre pour atteindre les objectifs attendus. Dans ce volet, se retrouvent les actions réalisées, les événements variables affectant l'activité et les stratégies d'ajustement aux contraintes du travail (les compromis, les arbitrages, le développement de modes opératoires,...).

**La charge vécue** se réfère à tout ce qui est ressenti positivement ou négativement par l'individu pour faire face à sa charge de travail (sentiment de débordement, de sous-activité, satisfaction professionnelle,...).

La charge de travail est un processus dynamique. Cette dynamique est présente à la fois au niveau micro dans le quotidien du salarié avec une actualisation permanente des contraintes et des ressources et au niveau macro via les **processus organisationnels**.

Les processus organisationnels intègrent les transformations qui modifient profondément la nature et l'activité du travail (Réglementaire, Technologique, Organisationnelle,...).

L'écart entre charges prescrite, réelle et vécue est intrinsèque et nécessaire. Il est le lieu de l'expression de l'intelligence collective et individuelle. La problématique ne se situe pas dans l'écart mais dans la limitation de celui-ci et dans l'existence de processus de régulation. Ces processus doivent être suffisants pour permettre le développement de conditions de réalisation du travail sources de performance et de qualité de vie au travail. Les **conséquences** se situent donc à deux niveaux. Elles ont un impact positif ou négatif sur l'individu en termes de santé, d'implication et sur l'organisation en termes de performances économique, sociale et de capacité à se transformer.

Ce modèle constitue le socle de la méthodologie d'évaluation proposée. Une analyse complète de la charge de travail passe par l'analyse de chacune de ses trois dimensions.

## 1.2 Quels facteurs influencent la charge de travail ?

Le modèle de la charge de travail explicité au paragraphe précédent ne dit rien de ce qui « fait charge » ou en d'autres termes de ce qui va influencer directement ou indirectement sur la charge. La charge de travail est le résultat de combinaisons dynamiques en situation de travail de facteurs dont l'identification constitue la première étape de l'évaluation de la charge de travail.

Le groupe de travail a recensé un certain nombre de facteurs influant sur la charge qu'il a regroupé selon les neuf axes ci-dessous :

En annexe 2, est fourni un schéma complémentaire qui détaille chacun des axes.

A titre d'exemple, pour l'axe organisation du travail les facteurs suivants ont été identifiés :

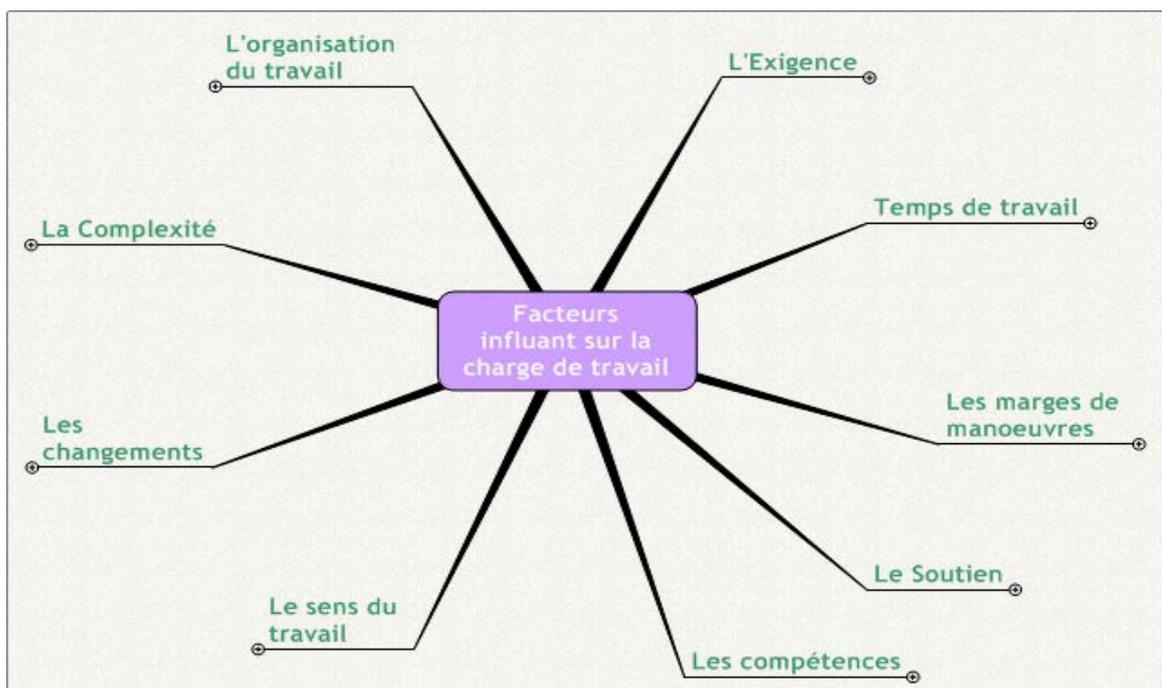
- Outils de gestion (normes, directives, procédures...),
- Ressources matérielles disponibles (systèmes d'information, équipements, environnement physique de travail),
- Ecart entre les activités réelles et les procédures prescrites,
- Gestion des aléas,
- Rapport effectifs théoriques/effectifs réels.

Ces facteurs, selon les situations, peuvent à la fois être source de renforcement de la charge (appelés, alors facteurs de charge) ou source de régulation de la charge (appelés, alors facteurs de régulation). En effet, si on se réfère, par exemple, aux outils de gestion : des procédures d'exécution nombreuses et très formalisées peuvent générer de la charge réelle et/ou vécue par la complexité qu'elles génèrent pour les appliquer et par les marges de manœuvre qu'elles annulent. A contrario, une prescription insuffisante peut produire de la charge par la nécessité imposée à chaque salarié à construire son propre mode opératoire et à évoluer dans un environnement fournissant trop peu de repères.

Les facteurs recensés sont génériques, puisque identifiés hors de tout contexte de travail, leur liste n'est pas exhaustive. Cette cartographie constitue un repère des facteurs qui peuvent être rencontrés lors de l'évaluation de situations de travail et que les démarches d'évaluation mise en œuvre devront être en capacité d'identifier.

### 1.3 Comment recueillir les données nécessaires pour évaluer la charge de travail ?

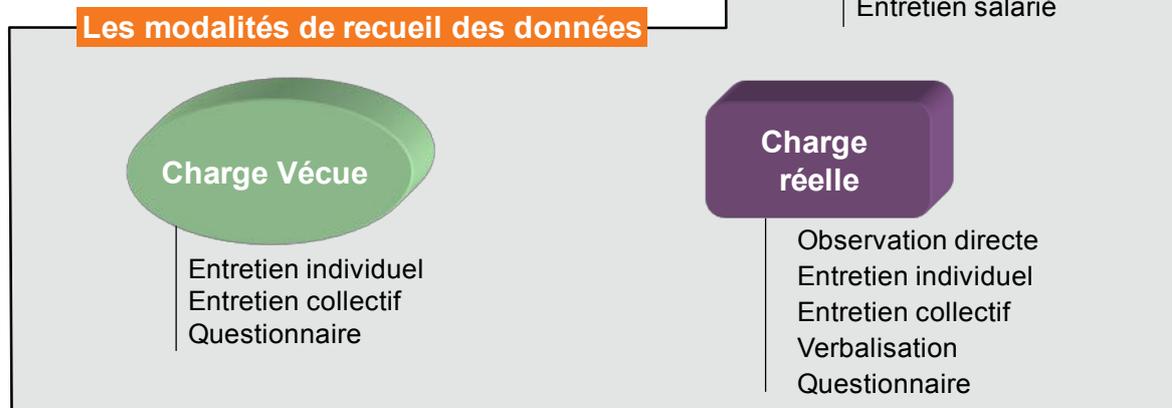
Identifier les facteurs influençant la charge de travail suppose de faire un certain nombre de constats. Ces constats sont à établir par le biais de méthodes d'analyse de l'activité



sur chacune des trois dimensions de la charge : prescrite, réelle, vécue.

Des choix autour :

- des modalités de recueil des données



- des points d'entrée d'analyse

sont à arbitrer en fonction des objectifs assignés à l'évaluation de la charge.

Les lignes qui suivent donnent des éclairages méthodologiques qui en aucun cas ne se veulent exhaustifs ou n'ont de valeur de préconisation. Ils illustrent les dimensions à appréhender dans le cadre d'analyse d'activité et d'évaluation de la charge de travail.

Le schéma, ci-contre, énumère selon leur adéquation avec la nature de la charge à évaluer, des exemples de méthode de recueil des informations.

Certaines méthodes sont quasi spécifiques à l'évaluation d'un type de charge : par exemple, l'analyse documentaire est tout particulièrement adaptée et incontournable à l'évaluation de la charge prescrite.

D'autres, comme les méthodes d'entretien, généralement semi directifs, sont des outils qui peuvent être utilisés pour l'évaluation des trois dimensions de charge.

Selon le type de charge que l'on cherche à approcher, ce sont les finalités de chacun des entretiens (définies en amont et structurées par un guide d'entretien) qui feront l'efficacité de l'entretien au regard des objectifs poursuivis. Néanmoins, les trois dimensions de la charge de travail n'étant pas aussi dissociées que le modèle le laisse entendre, différentes méthodes peuvent permettre d'évaluer en simultanée plusieurs dimensions.

Quel que soient la ou les méthodologies d'analyse de l'activité retenues, il est nécessaire de croiser les différentes données obtenues pour en réaliser une lecture transversale et permettre de dégager des constats significatifs.

Ce premier inventaire de modalités de recueil des données relatives à l'activité laisse entrevoir l'importance du « point de vue adopté » pour initier l'analyse du travail.

**Des points d'entrée de l'analyse**

- Analyse des activités
- Analyse des incidents
- Analyse de « ce qui ne se fait pas »
- Analyse de la variation des comportements
- Analyse des performances
- ....

En effet, en raison de la complexité du sujet étudié, de la multitude de dimensions qui le compose, choisir « un fil conducteur » d'analyse permet de structurer celle-ci.

A titre d'illustration des exemples sont donnés :

- **Analyse des activités.** Il s'agit de décrire les activités telles qu'elles sont réalisées en situation de travail, de les mesurer en nombre, en durée, en fréquence,...
- **Analyse des incidents.** Les activités vont être analysées au travers des incidents, des aléas, ... qui se produisent dans l'activité, en d'autres termes l'ensemble de ce qui n'est pas prévu, défini par le travail prescrit.
- **Analyse de « ce qui ne se fait pas ».** Par ce point d'entrée, l'analyse sera conduite au travers de ce qui n'est pas réalisé, quel qu'en soit la cause : ce que l'on n'a pas le temps de faire, ce que l'on n'a pas su faire, ce que l'on ne fait plus, ce que l'on aurait voulu faire, ce que l'on ne fait pas, ... notamment par rapport aux valeurs individuelles, collectives, ou du métier.
- **Analyse de la variation des comportements.** Il s'agit de repérer, plus particulièrement, tout ce qui est mis en œuvre pour réguler la charge de travail : stratégie de contournement, gestion des priorités, développement de modes opératoires alternatifs, ...
- **Analyse des performances.** Le point d'entrée de l'analyse est orienté sur le facteur qualifié d'« exigence ». La charge de travail est interrogée par le biais des écarts entre les performances attendues par l'organisation (tant quantitatives, que qualitatives) et les performances réelles.
- d'autres approches sont possibles.

Le « point d'entrée » de l'analyse choisi, sans être neutre dans les résultats obtenus, n'induit pas pour autant que les enseignements de celui-ci se limiteront uniquement aux facteurs de charge en lien direct avec le « point d'entrée » retenu.

#### 1.4 Qu'est-ce que la régulation de la charge ?

La notion de charge de travail ne renvoie pas uniquement à une quantité de travail, mais aussi aux conditions dans lesquelles se réalise le travail. De ce fait, le diagnostic porte sur l'identification de facteurs de régulation, c'est-à-dire les facteurs qui vont agir sur le contexte de travail pour une plus grande efficacité pour l'organisation et de meilleures conditions d'exercice pour les salariés.

L'activité de travail ne peut être qu'une simple application de consigne de travail (travail prescrit). Il n'existe pas de situation de travail type, parfaitement définie et toujours prévisible. Donc, tout travail suppose des actions d'adaptation, d'ajustement local à la réalité constituée d'aléas, de contraintes multiples, parfois contradictoires. Ces « compromis », individuels et/ou collectifs, relèvent d'un processus de régulation souvent implicite.

Selon le modèle de la régulation de Reynaud (1988) il existe trois types de régulation :

- La régulation de contrôle,
- La régulation autonome,
- La régulation conjointe.

La **régulation de contrôle** incombe aux organisations et est relayée par le management. Elle est constituée par les moyens mis en place par l'organisation pour s'assurer de la réalisation de l'activité.

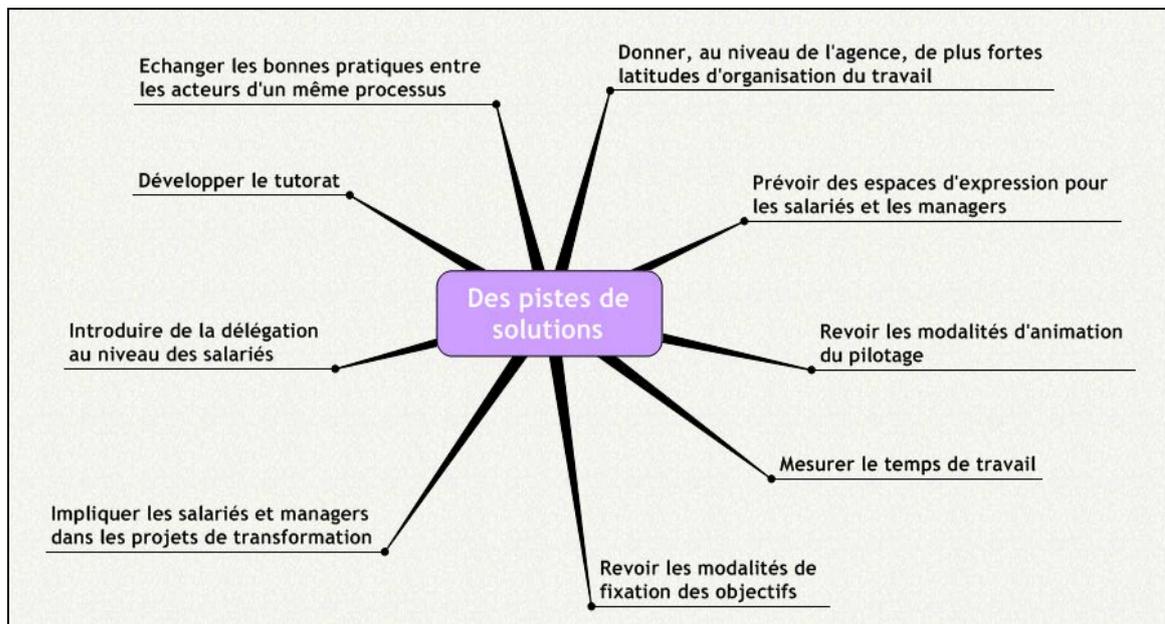
La **régulation autonome** est effectuée par le collectif de travail ou l'individu en tant que salarié ou manager, elle recouvre les notions de stratégies d'ajustement qui parfois échappent au management.

Ces deux régulations peuvent obéir à des logiques d'efficacité différentes et ne pas nécessairement se conjuguer, elles peuvent même être en « concurrence ».

En outre, au sein d'un même mode de régulation des oppositions peuvent se faire jour : par exemple face à des difficultés similaires, deux salariés peuvent adopter des stratégies de contournement divergentes qui peuvent impacter le collectif de travail.

La **régulation conjointe** relève simultanément des organisations, du management et des salariés au travers de l'articulation travail prescrit/travail réel. La régulation conjointe sous-tend que s'instaure au sein des organisations un dialogue autour de l'articulation entre travail prescrit et travail réel. Le développement de pratiques de régulation conjointe renvoie :

- à la reconnaissance du pouvoir d'agir des salariés,
- aux modes d'organisation du travail,



- au rôle « de traduction » (entre travail prescrit/réel) de l'encadrement de proximité,
- à l'existence d'espaces de discussion et d'échanges.

Ces trois modes de régulation sont pertinents et ont leur place dans une démarche visant à un meilleur équilibre de la charge de travail.

Les démarches d'évaluation de la charge de travail prévoient de repérer à quels types de régulation chaque action se rattache afin de s'assurer que le plan d'actions élaboré active bien les différents leviers de régulation disponibles et notamment ceux de la régulation conjointe.

Des facteurs de régulation peuvent être identifiés lors de l'analyse du travail ou être déduits des facteurs de charge qui auront été repérés lors de cette même analyse. A titre d'illustration, le groupe de travail a recensé les actions suivantes :

## **2 La démarche pour mener une évaluation de la charge dans les Entreprises de la branche Caisse d'Epargne.**

### **2.1 Descriptif de la démarche**

Les enjeux du sujet, sa complexité, les acteurs à impliquer, les travaux à mener qui consistent à la fois à faire un diagnostic (identifier les facteurs qui font charge et ceux qui la régulent) et à construire un plan d'action pour favoriser la régulation de la charge, nécessitent de s'inscrire dans une logique de projet.

La toute première étape consiste à formaliser la problématique qui conduit à évaluer la charge de travail et à définir la finalité de l'évaluation. Ces deux éléments pilotent en grande partie les choix qui seront à faire lors du cadrage et pilotage des travaux.

L'évaluation de la charge de travail peut intervenir sur des périmètres d'ampleur variée, en résolution de problème ou en anticipation. Ces éléments sont fortement dimensionnant quant au management de projet en termes, d'acteurs à mobiliser, d'expertises à associer, de pilotage, de planification, de communication ...

Au regard du contexte de l'évaluation, la deuxième étape porte sur la constitution de structures opérationnelles d'animation de la démarche, structures de type groupe projet, commission spécifique, groupe de travail,... en charge de mener les étapes suivantes :

- identifier les éventuelles expertises extérieures,
- réfléchir aux aspects méthodologiques de la démarche (choix des périmètres, méthodes d'analyse, point d'entrée, acteurs à solliciter,...),
- s'assurer en se référant au « panorama des facteurs influant la charge de travail » que les choix méthodologiques retenus permettront à minima de repérer les facteurs recensés par celui-ci.
- élaborer un plan de communication pour les différents moments du projet,
- valider, croiser les différentes données recueillies et constats ; les formaliser en facteurs de charge et de régulation,
- proposer et/ou valider les facteurs de régulations à favoriser, notamment ceux de la régulation conjointe,
- décliner le plan d'actions à mettre en œuvre,
- selon les actions retenues, de les mettre en œuvre dans un mode pilote,
- finaliser le plan d'actions,
- assurer la mise en œuvre et le suivi du plan d'actions,
- capitaliser l'expérience acquise sous un format « lisible » pour de futures évaluations de la charge.

La constitution des structures opérationnelles d'animation dépend de l'ampleur du projet et de la phase du projet, mais il importe qu'elles soient pluri disciplinaire, y seront associés des :

- représentants de la DRH et un représentant de la fonction prévention,
- managers, salariés, experts des métiers impactés,
- experts des métiers connexes aux métiers impactés (Organisation, SI, Qualité, Conformité,...)
- représentants du personnel (CHSCT,...)

- représentants des Services de Santé au Travail (médecin du travail, infirmière,..)
- experts externes
- ....

Une instance de pilotage stratégique impliquant les dirigeants des fonctions concernées sera mise en place pour donner les grandes orientations de la démarche et valider les étapes clefs du projet.

Une phase d'appropriation de la démarche et des méthodologies auxquelles elle fait appel est à prévoir dès le démarrage du projet et pour l'ensemble des acteurs membres des structures et instances mises en place.

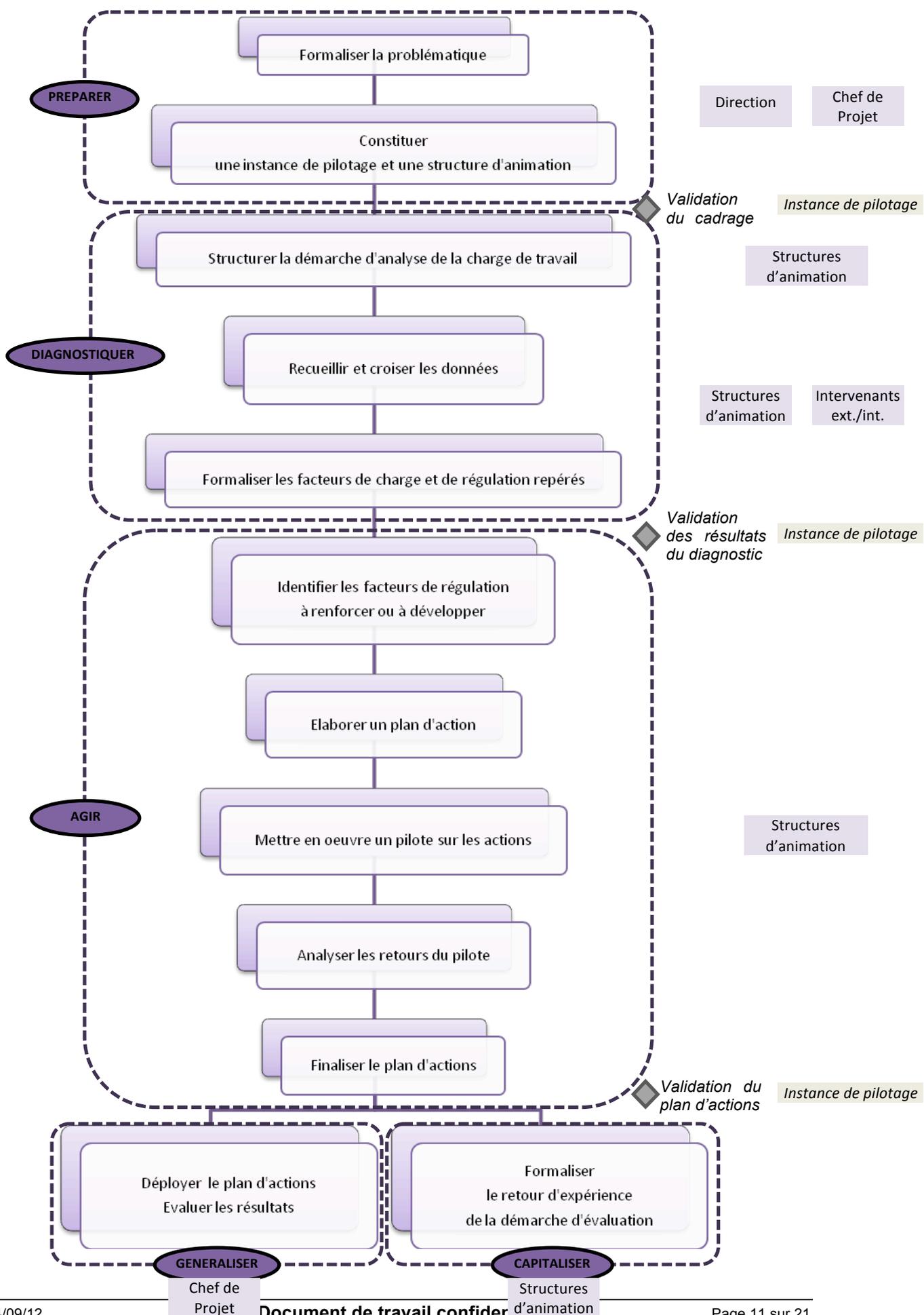
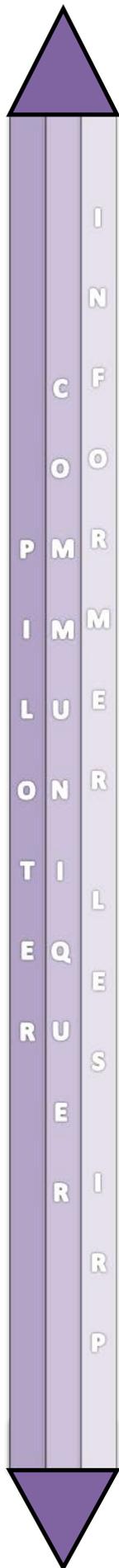
Selon le rôle des acteurs dans le processus, leur niveau de familiarisation avec les sujets de l'évaluation de la charge et de l'analyse du travail, la formation pourra prendre des formes diverses : de la sensibilisation au développement de compétences spécifiques. A minima, dans une démarche multi acteur et multidisciplinaire, des temps de partage sont à prévoir pour construire un référentiel commun autour de l'évaluation de la charge de travail et des méthodologies associées.

Comme dans tout projet, une communication adaptée aux différents acteurs est essentielle. Une attention toute particulière sera portée aux salariés qui sont sollicités dans le cadre d'analyse d'activité afin de garantir et de les assurer de la confidentialité de leur dits et des « stratégies » qu'ils mettent en œuvre dans l'exercice de leur activité.

Les plans d'actions, issus de l'analyse de la charge de travail, feront l'objet de suivis tant sur la mise en œuvre que sur l'impact des actions. L'entreprise s'assure, notamment, que les régulations mises en place se traduisent par une charge de travail effectivement compatible avec le temps de travail des salariés.

## 2.2 Synthèse des grandes phases de la démarche

La démarche d'ensemble d'une évaluation de la charge de travail est synthétisée par le schéma présenté dans la page qui suit.



## 2.3 Formalisation des « livrables » des phases spécifiques à l'évaluation de la charge.

1. Recueillir les données
2. Croiser les données
3. Formaliser les facteurs de charge et de régulation repérés
4. Identifier les facteurs de régulation à renforcer ou à développer

---

*Décrire chacune des situations problématiques sources de charge*

---

*Décrire les ajustements, stratégies de régulation,..., mis en œuvre par les salariés pour faire face à la charge*

---

Il s'agit de repérer les difficultés rencontrées par les salariés ainsi que les moyens qu'ils mettent en œuvre pour y faire face. Cette phase s'inscrit dans une approche factuelle et à ce niveau, sans préjuger des causes, ni des actions à mettre en œuvre.

---

Organisation	<i>Formaliser, s'il y a lieu, le ou les facteurs de charge potentiel relevant de changements</i>
Complexité	<i>Idem</i>
.....	<i>Idem</i>

---

Pour chaque situation problématique se référer à la liste des facteurs influant de la charge de travail, tels que recensés au §3.2 et détaillés en annexe 2 du présent document, pour pré-identifier le ou les facteurs de charge (les causes) les plus probables.

Pour chacune des situations problématiques repérées, le croisement des données issues de l'analyse du travail en situation (travail réel) avec les données issues de l'analyse du travail prescrit doit permettre de confirmer, de repérer le ou les facteurs de charge les plus signifiants parmi les hypothèses émises.

---

Organisation	<i>Formaliser les facteurs de charge avérés relevant de l'organisation</i>
Complexité	<i>Idem</i>

---

	Soutien	<i>Formaliser les facteurs de régulations déjà mis en œuvre</i>
--	---------	---

A ce niveau de la démarche, la phase diagnostique est achevée et formalisée : les situations problématiques ont été traduites en facteurs de charge et en facteurs de régulation.

	Organisation	<i>Formaliser les solutions d'ordre organisationnelles qui amélioreront la régulation de la charge</i>
	Réduire la complexité	<i>Idem</i>

Il s'agit pour chaque situation problématique de mettre en regard les facteurs de régulation à renforcer ou à développer. L'élaboration du plan d'actions et sa mise en œuvre s'appuient sur les facteurs de régulation ainsi identifiés.

## **ANNEXE 1 : Les apports sur la charge de travail de différentes disciplines**

### **Psychodynamique du travail<sup>3</sup>**

La psychodynamique du travail a pour objet l'étude des relations entre d'une part, l'organisation du travail et d'autre part, le travail qui constitue un opérateur de la santé.

Selon la psychodynamique, le travail ne peut se réduire à l'exécution de consignes conçues en référence à des situations types idéales. Le travail prescrit est une tentative de maîtrise de la variabilité. Le travail réel c'est, avant tout, l'intelligence de ce qui n'est pas maîtrisé, il s'exprime dans l'articulation d'exigences plus ou moins contradictoires.

Fort de ce constat, partir de l'expérience des salariés pour enrichir l'organisation du travail est une piste d'amélioration des conditions de travail et d'équilibrage de la charge de travail. Toutefois, cela ne va pas de soi car le travail possède la particularité de tendre à sa propre occultation. « L'obscurité du travail » est liée paradoxalement à l'efficacité même du travail, à la nature des ressources mobilisées par les salariés et enfin aux conditions organisationnelles et sociales.

En effet, le travail étant une mobilisation pour pallier au manque de l'organisation, plus il est efficace moins celui-ci est visible des prescripteurs.

Par ailleurs, pour faire face à l'inattendu, le salarié doit faire appel à des ressources propres, à des ressources qui s'enracinent dans la singularité de son engagement, de son histoire, de sa personnalité. Le processus de formalisation de l'action pour la transformer en une expérience réutilisable dans une situation différente, n'est en aucune façon automatique. Le travail, peut donc aussi être « obscur » pour celui qui le produit. Le processus de formalisation du travail dépend fortement de la manière dont les relations dans le travail soutiennent ou au contraire s'opposent à cette élaboration. En effet, le travail n'est pas seulement la mobilisation d'individualité, il est la mobilisation coordonnée d'hommes et de femmes pour faire face à ce qui n'est pas donné par l'organisation du travail. Cette coordination, souvent prise en compte par l'organisation comme la coordination des tâches, a plus à voir avec la coordination des façons de travailler. Pour coordonner il est donc nécessaire de rendre visible les façons de travailler. Or, de nouveau cette visibilité ne va pas de soi, car développer des réponses pour faire face à l'inattendu, comme évoqué précédemment, fait appel à des dimensions fortement personnalisées qui impliquent un certain degré d'intimité.

Les conditions d'exercice du travail doivent permettre de concilier le besoin d'intimité nécessaire à la mobilisation de la personnalité et à l'exigence de visibilité nécessaire à la coordination. L'élément qui permet l'alternance nécessaire entre temps d'intimité et temps de visibilité est la confiance. La confiance se construit. La confiance dépend de l'émergence de mêmes règles partagées qui sont les règles du métier, règles non réductibles à la seule dimension de la prescription. Cette émergence suppose l'existence dans le travail d'espaces de débat, de confrontation des opinions. A défaut d'un tel travail, le risque de voir se

---

<sup>3</sup> Théorie issue des travaux de Christophe DEJOURS, professeur titulaire de la chaire de psychanalyse-santé-travail au CNAM et Philippe DAVEZIES, enseignant-chercheur en médecine et santé au travail à l'université Claude Bernard de Lyon.

multiplier les particularismes entre les différents groupes dans l'entreprise, voire entre les individus est conséquent.

L'organisation, le travail prescrit sont indispensables, ils sont sources de construction des expériences professionnelles, mais ils sont à considérer comme perfectibles, ouvrant ainsi sur la reconnaissance du travail des salariés.

Chacun met quelque chose de lui-même dans le travail. Il s'investit parce qu'il est suspendu à l'espoir d'une rétribution qui passe par la reconnaissance. La reconnaissance relève de deux jugements, celui de l'utilité portée par le client et la hiérarchie,... et celui du travail bien fait porté par les pairs. Le travail bien fait se définit au regard du collectif de travail : il est conforme aux règles construites par celui-ci. Mais aussi, il comporte un apport personnel qui fait qu'il n'est pas la stricte reproduction de ce qui se fait habituellement.

De cette lecture du travail et de ses caractéristiques qui en émergent, cette approche nourrit les facteurs influant la charge de travail au travers :

- du travail prescrit à voir par l'ensemble de l'organisation comme un idéal jamais atteint et à enrichir par le travail réel des individus,
- de la possibilité pour les collectifs de construire des règles partagées autour du travail,
- de la rétribution exprimée en travail utile et bien fait,
- de l'existence de formalisation des expériences pour pouvoir les réutiliser.

## **Théorie de l'activité<sup>4</sup>**

La prise en considération du contexte dans la compréhension d'une activité est une caractéristique fondamentale de la théorie de l'activité. La théorie de l'activité ne se limite pas au niveau local de l'action, elle appuie son analyse sur le contexte social, culturel et historique ainsi que sur le développement de l'activité au fil du temps. Le travail, avant d'être le fait d'individus isolés, serait d'abord un phénomène social qui se déroule dans des contextes culturellement déterminés imprimant leurs marques spécifiques aux groupes humains dans leurs comportements les plus quotidiens. L'activité humaine s'y organise et s'y déploie au moyen des outils dont disposent les individus, qu'il s'agisse du langage ou de tout autre outil matériel ou symbolique présent dans les milieux où ils évoluent.

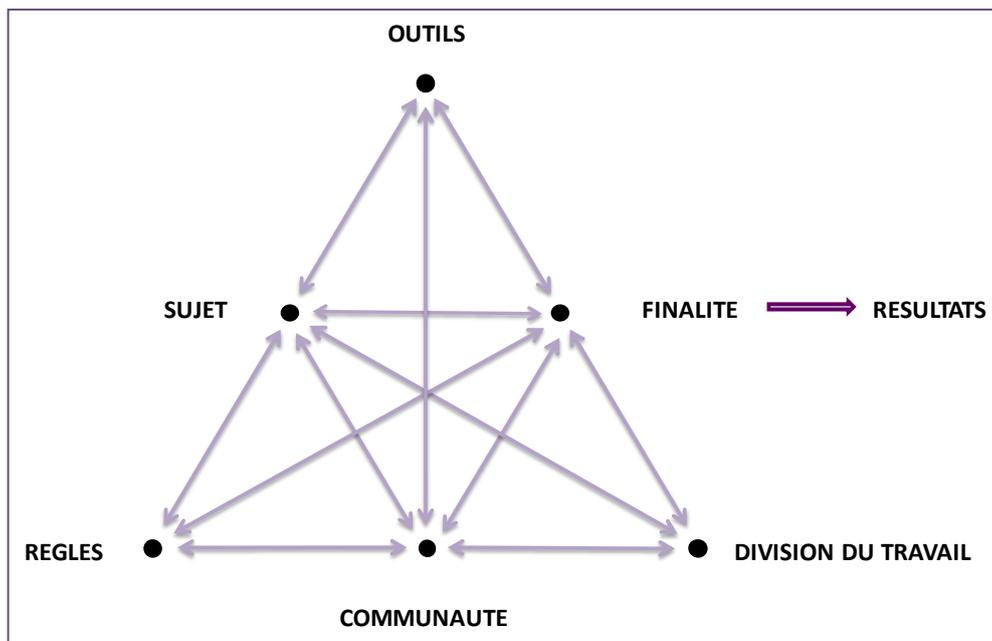
Dans le modèle le plus récent de la théorie de l'activité, les six éléments interdépendants du système d'activité, soit :

- la finalité (objet),
- le sujet,
- la communauté,
- les instruments,
- la division du travail
- les règles,

sont schématisés au sein du triangle dit d'« Engeström », présenté ci-dessous :

---

<sup>4</sup> Théorie issue des travaux de Lev VYGOTSKI et Alexis LEONTIEV psychologues russes, sources des travaux de Yrjo ENGESTRÖM, Directeur du « Center for Activity Theory and Developmental Work Research » à l'université d'Helsinki.



En premier lieu, l'activité est définie par **sa finalité** et est toujours dirigée vers celle-ci. En effet, l'existence d'une activité est motivée par la transformation de sa finalité en résultats à l'aide d'outils symboliques et matériels. L'activité constitue donc l'unité d'analyse de base : on ne peut comprendre l'activité en isolant ses composantes ou en focalisant strictement sur le sujet ou la finalité séparément.

**Le sujet** se réfère à l'individu ou au groupe engagé dans l'activité. Dans l'analyse du système d'activité, le sujet constitue le point de vue choisi. Quant à **la communauté**, elle regroupe tous ceux qui partagent la même visée générale. La relation entre le sujet et la communauté passe par **des règles**, soit les normes et conventions explicites ou implicites qui contraignent les actions et les interactions au sein du système d'activité.

Quant à la relation entre la finalité et la communauté, elle passe par **la division du travail**, soit le partage des tâches organisant la communauté ainsi que la répartition des pouvoirs et des statuts. C'est cette organisation de la communauté qui permet la transformation de la finalité en un résultat.

La relation entre le sujet et la finalité de l'activité s'accomplit à travers une médiation par des **outils** symboliques (langage, concepts, méthodes scientifiques, etc.) et matérielles (ordinateurs, téléphones, etc.). Ces instruments sont donc considérés à travers le potentiel qu'ils offrent au sujet pour agir sur son environnement, en fonction de sa finalité. Cette médiation par les instruments peut amener de nouvelles règles au sein de l'organisation qui implante une technologie, ainsi qu'une reconfiguration de la division du travail. De plus, les instruments favorisent la transmission de façons de faire. En effet, ils « incorporent » l'expérience d'autres personnes qui ont fait face au même problème auparavant et qui ont inventé ou modifié un instrument pour le rendre mieux adapté. Leur expérience est en quelque sorte « accumulée » dans les propriétés physiques de l'instrument ainsi que dans les connaissances qui l'accompagnent (comment l'outil devrait être utilisé).

La réalisation d'une activité ne repose pas que sur des interactions entre humains et entités matérielles, mais aussi sur des interactions sociales, où la communication est considérée comme un aspect intégral de l'activité.

Une autre facette de la théorie vise à rendre compte de l'évolution de l'activité. Il s'agit du concept de contradiction. Les contradictions sont inhérentes à toute activité humaine et permettent d'expliquer les tensions qui font surface à l'intérieur et entre des systèmes d'activité.

Elles sont conceptualisées selon quatre niveaux : primaire, secondaire, tertiaire et quaternaire. Les différents niveaux de contradiction caractérisent les différentes étapes d'un processus de transformation. Toutes les activités humaines sont caractérisées par une **contradiction primaire**, qui est la contradiction latente qui est toujours présente dans la vie du collectif. La **contradiction secondaire**, c'est celle qui déclenche la tension concrète dans les pratiques du collectif. Quand on se rend compte qu'il y a un problème, c'est qu'il y a des éléments issus de la contradiction latente qui sont en tension dans nos pratiques et sur lesquelles on doit intervenir pour essayer de le régler. Cela nous incite à aller chercher dans d'autres systèmes d'activités des éléments qui nourrissent une nouvelle manière de penser les activités. Les médiations matérielles et sociales se réinventent alors, ce qui crée des tensions entre l'ancien et le nouveau et qui constitue la **contradiction tertiaire**. Quant à la **contradiction quaternaire**, elle correspond aux tensions entre le système d'activité qui a changé et les autres systèmes d'activités qui sont interdépendants.

Ce modèle de l'activité est utilisé, d'une part dans le développement et la mise en place d'outils, notamment relevant des TIC. Il est utilisé, d'autre part, comme outil descriptif pour amener les salariés sur le terrain à réfléchir sur leurs pratiques et à les faire évoluer. Lorsqu'il y a des problèmes dans les organisations, des interventions basées sur ce système peuvent aider les salariés à identifier la contradiction qui sous-tend leur système d'activité et ensuite les engager sur la voie de la résolution. Cela suppose que la contradiction peut se résoudre, alors que la contradiction primaire, en étant une prémisses, reste toujours latente. Mais il ne s'agit pas de régler la contradiction primaire, mais plutôt de régler les contradictions concrètes qui émanent de cette contradiction latente.

## Clinique de l'activité<sup>5</sup>

Pour la clinique de l'activité, la reconnaissance passe par la possibilité pour le salarié de ce reconnaître dans ce qu'ils font, c'est-à-dire dans quelque chose. Ce quelque chose étant le métier qui n'appartient à personne en particulier mais dont chacun est pourtant comptable.

La clinique de l'activité distingue quatre dimensions au métier :

La dimension **impersonnelle**, c'est-à-dire les tâches ou fonctions prescrites par l'organisation du travail au vu de quoi ceux qui travaillent sont nécessairement interchangeables.

La dimension **transpersonnelle** qui est le résultat, à un moment donné mais jamais figé, de l'histoire et de la réorganisation du travail par ceux qui le font. Elle dit la manière de faire les choses de ce qu'il faut faire ou ne pas faire. D'une certaine façon, elle est une prescription issue des collectifs de travail, un résultat du travail collectif.

La dimension **interpersonnelle** recouvre les relations interindividuelles, qui incluent l'ensemble des relations (hiérarchiques, collègues, paires, clients internes/externes,...)

La dimension **personnelle** qui comprend tout ce qui est singulier à l'individu engagé dans une activité : histoires personnelle et professionnelle.

« Faire son métier » : il ne s'agit pas seulement d'accomplir la tâche, mais au travers de cette réalisation d'éprouver les limites du métier lui-même.

La discordance entre ces quatre dimensions et au sein de chacune d'elles, est l'occasion de développement à condition que soit conservée la possibilité de transformer l'activité et l'organisation pour développer le pouvoir d'agir des professionnels sur l'architecture d'ensemble de leur métier.

---

<sup>5</sup> Théorie issue des travaux d'Yves CLOT, titulaire de la chaire de psychologie du travail au CNAM.

## Modèles de Karasek<sup>6</sup> et de Siegrist<sup>7</sup>

Le **modèle de KARASEK** est basé sur 3 dimensions :

- Demande psychologique (intensité, quantité du travail, contradictions des exigences,...)
- Latitude décisionnelle (autonomie décisionnelle, mise en œuvre des compétences,...)
- Soutien social (reconnaissance du travail par la hiérarchie et les collègues)

Un déséquilibre entre ces dimensions est considéré comme source de stress. Un niveau élevé de demandes au travail associé à un niveau faible de latitude de décision aboutit à un niveau élevé de tension. A l'inverse, une demande forte de l'environnement professionnel peut être modérée par un niveau élevé de latitude de décision.

Le **modèle de SIEGRIST** propose un déséquilibre entre les efforts et les récompenses comme source de stress. Les efforts sont d'origines externes (contraintes de temps, les interruptions, les exigences liées aux tâches,...) ou internes (besoin d'approbation, surinvestissement du salarié). Les récompenses sont liées à la reconnaissance de la hiérarchie ou des pairs, aux diverses rétributions du travail (salaire, sécurité de l'emploi...)

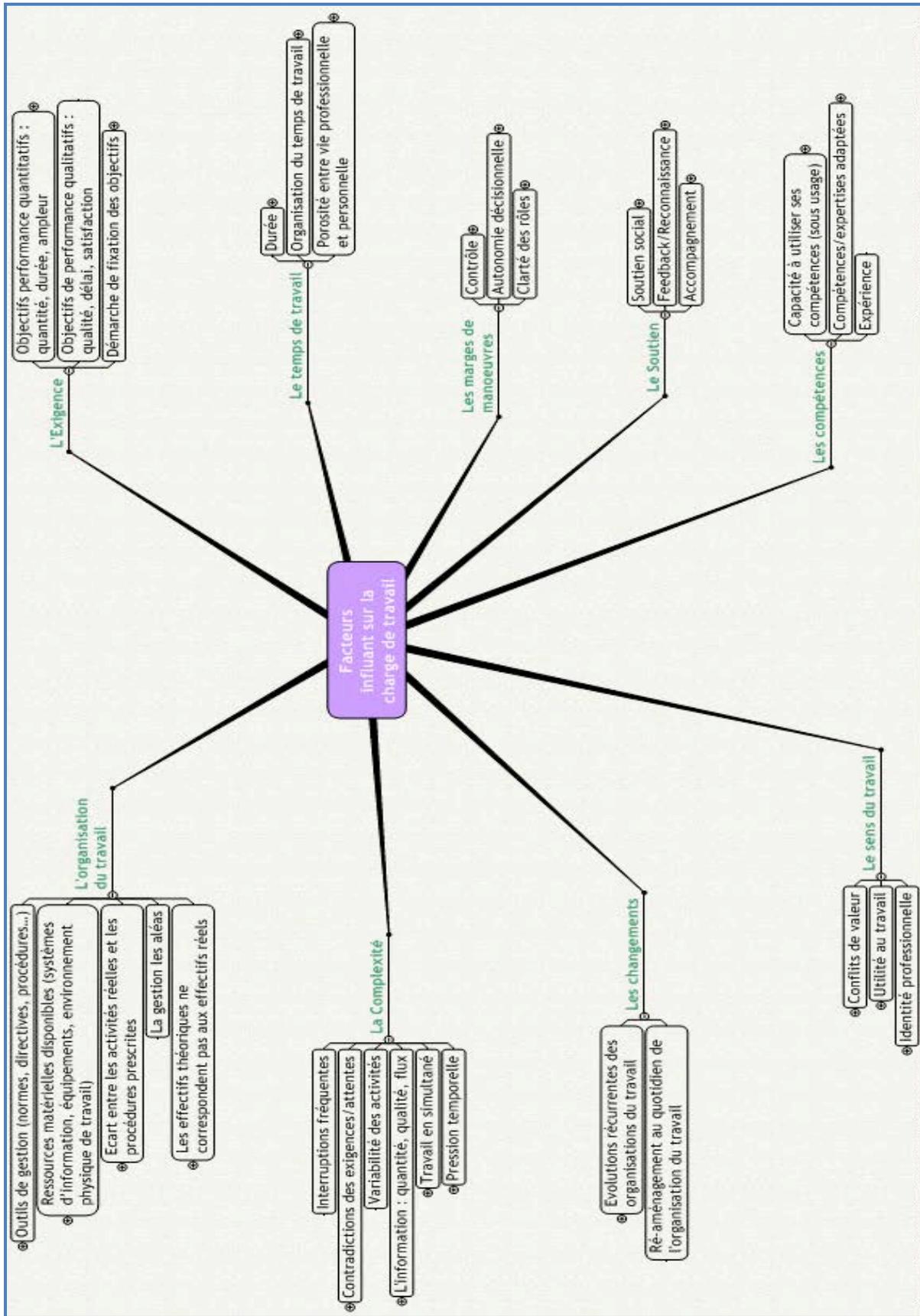
Ces modèles ont largement été utilisés pour l'évaluation des facteurs de stress. Ils donnent un certain nombre de piste concernant les facteurs qui influencent la charge de travail tels qu'ils ont été définis dans ce document.

---

<sup>6</sup> Robert KARASEK, sociologue, professeur à l'université du Massachussets

<sup>7</sup> Johannes SIEGRIST, professeur de sociologie médicale à la faculté de Médecine de l'université de Düsseldorf.

## **ANNEXE 2 : Cartographie des facteurs influençant la charge de travail**



## **ANNEXE 3 : Documents de référence**

### **Agir sur .... La charge de travail**

*De l'évaluation à la négociation*

*Sous la direction de Bertrand POETE et Thierry ROUSSEAU*

*Editions Liaisons / Réseau Edition ANACT - Nov. 2003*

### **Le point sur .... La charge de travail**

*La charge de travail et les moyens de la réguler*

*Réseau ANACT - Mai 2004*

### **Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome**

*Jean-Daniel REYNAUD*

*Revue française de sociologie, Volume 29 - 1988*

### **Charge de travail un équilibre entre Conditions de travail et Performance**

*Supports de l'intervention de Patrick CONJARD au groupe de travail*

*ANACT - Mars 2012*

### **Charge de travail et enjeux de santé**

*Intervention de Philippe DAVEZIES au colloque « Négocier la charge de travail entre performance, organisation et condition de travail » organisé par l'ANACT - Septembre 2001*

### **Charge de travail et stress**

*Pierre FALZON & Catherine SAUVAGNAC*

*Dans P. FALZON, Ergonomie (pp. 175-190), PUF - Octobre 2004*

### **Eléments de psychodynamique du travail**

*Philippe DAVEZIES*

*Education Permanente n°116, 33-46 – 1993-3*

### **Clinique du travail et clinique de l'activité**

*Yves CLOT*

*Nouvelle revue de psychologie pp. 165-177 - 2006-1*