

## Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

## À l'écoute de la charge de travail Comment les salariés parlent-ils de leur activité ?

Responsable de la mention information et communication  
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Denis Ruellan

Nom, prénom : TERTRAIS Laurent

Promotion : 2017-2018

Soutenu le : 20/11/2019

Mention du mémoire : Très bien

## **Remerciements**

L'auteur remercie les dirigeants de J'Imprintou (\*) pour leur accueil et leur confiance, Laurent Mahieu (CFDT Cadres) et Jean-Claude Barboul (CFDT) pour leur soutien, Denis Ruellan (Celsa) et Jean-Michel Chamard (Celsa) pour leurs exigences et leurs encouragements.

(\*) Le nom de l'entreprise a été modifié.



## Table des matières

### 1 – Introduction, 4

- 1.1 - La scène du travail : intensification, 5
- 1.2 - Ecouter la personne : subjectivisation, 8
- 1.3 - Les nombreux déterminants de la charge, 12
- 1.4 - Un cas pratique, 14

### 2 – Méthode. Un temps d'écoute proposé aux salariés, 16

- 2.1 - L'imprimerie J'Imprimtou comme terrain d'enquête, 17
- 2.2 - Le guide d'entretien sur les déterminants de la charge, 18
- 2.3 - Un temps d'écoute proposé à 7 salariés, 19
- 2.4 - La grille d'analyse, 20

### 3 – Résultats. Comment la charge est-elle décrite, 22

- 3.1 - Une description de l'activité et l'environnement de travail, 22  
*L'activité professionnelle, 22. L'environnement de l'activité, 24. L'autonomie professionnelle, 25. Le hors-travail, 27. L'expression et la parole, 27*
- 3.2. - Qualité et subjectivité de l'expression, 28  
*Les déterminants utilisés pour parler du travail, 28. Le poids du ressenti : une charge acceptée, 29*

### 4 – Discussion. La difficulté à parler du travail, 30

- 4.1 - La légitimité du terrain, 30  
*La difficulté objective à dire le travail, 30. L'importance de la culture et de l'organisation, 32*
- 4.2 - Soutenir une parole sur le travail, 33  
*La difficulté à instituer des espaces de parole, 33. L'enjeu de prévention et de reconnaissance, 34*
- 4.3 - Une politique de communication dans le travail, 37

### 5 – Conclusion, 40

### Bibliographie, 43

### Annexe - Le guide d'entretien sur les déterminants de la charge, 46

## 1/ Introduction

Nous avons écouté une imprimerie au tournant de la mutation servicielle et interrogé les salariés sur la façon dont ils perçoivent leur charge de travail dans un contexte où l'industrie doit se présenter d'abord comme un prestataire de services. J'Imprintou est née il y a 50 ans et, si l'encre, le papier et les machines-outils demeurent, son travail n'est pas tout à fait le même aujourd'hui. La numérisation des années 1990, pour ne citer que cette évolution, l'a refaçonnée. Sans compter les exigences écologiques ou la mondialisation de la matière première. Les évolutions technologiques sont rapides, la concurrence est rude et les attentes des clients plus complexes que dans les années 1970. C'est par ailleurs l'époque où la question des conditions de travail émergeait avec acuité. **Ecouter les salariés parler de leur travail à J'Imprintou est une illustration des transformations que les entreprises déploient. La charge n'est pas un sujet nouveau mais il est renouvelé avec les mutations de l'activité.**

Aujourd'hui quelque 40% des salariés se déclarent « *d'accord ou tout à fait d'accord avec le fait qu'on leur demande une quantité de travail excessive* » selon l'enquête Conditions de travail – Risques psychosociaux de 2016 auprès de plus de 35 000 personnes (Dares, 2019). Citons également l'analyse d'un sondage réalisé en ligne auprès de quelque 200 000 personnes : selon l'enquête « Parlons travail » : seulement 30% des répondants semblent avoir une charge de travail « *correcte* » (CFDT, 2017). L'enjeu est donc toujours là, pour *grosso modo* la moitié des salariés. Cette estimation n'est pas excessive si l'on ajoute à ceux qui se plaignent de surcharge l'enjeu de la sous-charge : 9,5% des salariés en 2016 (10% en 2013) disent « *éprouver toujours ou souvent de l'ennui durant leur travail* » (Dares, 2019).

Une « charge », c'est ce qui pèse, ce qui est porté, plus ou moins volontairement : avoir la charge de quelqu'un, être chargé d'une mission, établir un cahier des charges... Il y a comme deux faces d'une même pièce : la responsabilité est à la fois pesante et source de fierté. La charge a donc besoin d'être équilibrée, et l'on se doute que le jugement porté sur cet équilibre est essentiel, subjectif et variable. Nous situons la question au niveau individuel et cherchons à savoir comment les salariés expriment ce qui pèse sur eux : ce qui leur est demandé, ce qu'ils font et ce qu'ils en pensent. Après avoir rappelé le contexte global de l'activité de travail aujourd'hui et la diversité de l'évaluation des conditions de travail, nous proposons une large grille de facteurs déterminants de la charge : les conditions *du* travail sont nombreuses. Il ne s'agit pas ici de discuter de l'analyse de l'activité, des débats qui animent l'ergonomie et de la qualité de l'organisation du travail, bien que ces enjeux traversent nos préoccupations. **Nous sommes à l'écoute du travail tel qu'il est dit spontanément, pour discuter des apports et limites de cette parole.**

## 1.1. La scène du travail : intensification

Les premières études sur la charge de travail datent alors que la désindustrialisation de la France commence à peine. Nous sommes à la fin des années 1960 et une majorité de salariés travaillent dans les industries du textile, de la sidérurgie, de l'automobile ou encore dans les mines. Le produit du travail est autrement plus physique, reconnaissable, matériel, discutable qu'aujourd'hui. Nous travaillons désormais dans une économie essentiellement tertiaire, le secteur concernant plus de deux actifs sur trois. **La tertiarisation ne signifie pas que le travail soit moins manuel - la moitié des actifs sont ouvriers ou employés assez peu qualifiés - mais que la finalité de l'activité est essentiellement de produire un service.** La sociologie a mesuré que 40% des emplois sont occupés par des gens qui s'occupent des autres - enseigner, soigner, divertir -, 30% des emplois gèrent la logistique de la société - commerce, sécurité, transport, politique, administration - et 10% des actifs travaillent dans l'espace - agriculture, urbanisme, logement. Il reste donc 20% pour produire des objets (Viard, 2011). Voilà qui repose la question du sens du travail : un service est abstrait et difficilement mesurable. Il peut être difficile de décrire, de décortiquer, de valoriser l'ouvrage, pour reprendre la distinction opérée en philosophie par Hannah Arendt entre le travail par lequel nous assurons notre subsistance, de l'œuvre, que nous produisons de nos mains, et enfin de l'action, qui nous met en relation avec autrui. En anglais, le mot « travail » est traduit par « work », « labour » et « job » : l'action, la réalisation et le contrat... **Dans un monde où travailler consiste à déployer un service abstrait, des techniciens aux opérateurs, des livreurs aux employés informatiques, des managers de proximité aux aides-soignants, il n'est pas si facile de considérer un livrable, une réalisation de leur travail comme une œuvre à peu près identifiable.**

La tertiarisation ne signifie pas non plus que le travail soit moins pénible. Elle a supprimé nombre de tâches mécaniques mais elle a créé d'autres formes d'usures. Au début des années 2000, des travaux sur les accidents et des maladies professionnels ont prouvé l'intensification générale du travail depuis les années 1990 (Askenazy, 2004, Théry, 2006). De nouvelles pathologies sont apparues. L'exposition aux risques physiques a progressé sensiblement et la pénibilité s'accroît. Les indicateurs de santé tendent à se dégrader, notamment la fatigue générale, les douleurs dorsales et le stress. En quelques années, les troubles musculosquelettiques (lombalgies, douleurs au cou ou au poignet, etc.) sont devenus la catégorie majoritaire des maladies professionnelles. La mutation servicielle est portée par une transition numérique de grande ampleur. Le temps n'est plus celui où les ordinateurs prenaient pied dans l'entreprise : le numérique se distingue des révolutions technologiques précédentes par la vitesse de diffusion de la technique et l'ampleur des changements des usages. Un monde virtuel est apparu, cohabitant avec une extension du monde économique : la globalisation des années 1990 ont rendu la vie des affaires et la concurrence durcies comme jamais.

Le numérique améliore l'efficacité mais il en résulte que les contours de la sphère de travail - rythmes, durée, espaces - sont difficiles à cerner et que la surcharge informationnelle et communicationnelle guette nombre de salariés. Des facteurs de charge mentale sont apparus, sous l'effet de la pression grandissante de l'exigence de qualité, de la polyvalence - plus du tiers des salariés déclarent recevoir des ordres contradictoires - et de l'hyper-connexion. Si les conséquences physiques du travail sont difficiles à objectiver, en matière de charge mentale, la plupart des méthodes d'évaluation sur les conditions de travail reposent sur le concept de la fatigue (Falzon, Sauvagnac, 2004). Il est possible de distinguer diverses formes : une fatigue musculaire qui peut entraîner une fatigue du système nerveux et une fatigue nerveuse provoquée par une charge des organes sensoriels, elle-même causée par l'environnement (l'ambiance lumineuse ou sonore) ou une trop grande sollicitation (le système perceptif). Cette fatigue peut perturber l'activité intellectuelle et l'activité coordinatrice. Il est, d'autre part, possible de distinguer plusieurs niveaux de fatigue, allant du normal (une fatigue réversible par du repos) au pathologique (une fatigue chronique qui peut se traduire par des perturbations organiques) (Daniellou, 2015). Le modèle de Karasek paru en 1979 demeure un outil de référence pour évaluer les facteurs psychosociaux au travail<sup>1</sup>. Il mesure les symptômes décrivant le burn out : épuisement émotionnel (les sujets ont le sentiment d'avoir épuisé leurs ressources émotionnelles), déshumanisation ou désinvestissement de la relation (les sujets se détachent des personnes qu'ils sont supposés aider, pour lesquelles ils éprouvent des sentiments négatifs), baisse du sentiment d'accomplissement personnel au travail (les sujets évaluent négativement leur propre performance au travail, perçue comme un échec). L'interaction de nombreux facteurs, notamment des exigences d'une tâche, des conditions physiques, de facteurs sociaux et d'organisation, ou de facteurs de société qui pèse sur la contrainte mentale est confirmée par la norme ISO 10075 relative aux principes ergonomiques relatifs à la charge de travail mental<sup>2</sup>.

Le périmètre de la charge est donc difficile à cerner. **L'intensification réduit les temps d'échange sur le travail. La scène du travail dans un monde de services n'a pas l'unité de temps et de lieu que celle d'un monde industriel, artisanal, agricole ou primaire.** La frontière du temps sanctuarisait la récupération des forces de travail. Si le temps de travail effectif est défini avec précision (« *Temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et se conforme à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles* »<sup>3</sup>), la réalité est complexe : l'appréciation de certains temps assimilés à du travail effectif est conflictuelle : pauses, astreintes, temps de trajet et travail sur les outils numériques en dehors de l'entreprise... De nombreux jugements ont fait évoluer la jurisprudence en intégrant davantage l'obligation d'évaluation non plus seulement du temps mais de la charge de travail.

---

<sup>1</sup> Le questionnaire est devenu le principal outil d'évaluation des facteurs psychosociaux au travail. Il évalue l'intensité de la demande psychologique à laquelle est soumis un salarié, la latitude décisionnelle qui lui est accordée et le soutien social qu'il reçoit.

<sup>2</sup> « *Un environnement de travail mieux conçu grâce aux normes ISO* », Organisation internationale de normalisation, avril 2017.

<sup>3</sup> Article 3121-1 du code du Travail.

Le temps de travail est un élément essentiel pour caractériser la charge de travail - les éléments de temporalité sont les principaux leviers posés en la matière sur les accords de qualité de vie au travail (Anact, 2019). Mais il demeure insuffisant car il ne détermine pas automatiquement l'intensité du travail, sa productivité et les situations qui peuvent contribuer à altérer la santé. Le présentéisme, phénomène émergent pourtant peu étudié, illustre le flou de la frontière temporelle (Hamon-Cholet, Lanfranchi, 2019). Il est défini par le fait d'être présent sur son lieu de travail physiquement mais sans être engagé, en retrait de la vie de l'entreprise, déconcentré, ou bien au contraire d'être présent de manière excessive (rester tard en fin de journée, travailler les week-ends, travailler en étant en mauvaise santé...). Jusqu'à présent, l'absentéisme était l'un des indicateurs de santé les plus utilisés dans les organisations. Or, le présentéisme trouve son origine dans des dysfonctionnements organisationnels qu'il faut identifier, plutôt que dans les variables socio-démographiques. Il y a moins de présentéisme si la qualité de vie au travail est bonne (autonomie, bonnes relations avec les collègues, collectif de travail aidant) et il y a plus de présentéisme lorsque la charge de travail est élevée, les horaires décalés, un manque de temps, de moyens... A la fin des années 1990, la mise en place de l'aménagement et réduction du temps de travail (ARTT) coïncide avec une préoccupation plus générale relative à l'intensification du travail liée aux nouveaux modes d'organisation du travail (Baret, Falcoz, Livian, 2004). Et ce avant même qu'Internet révolutionne les modalités du travail, de la relation client, des flux d'échanges et de coopérations virtuelles.

La répartition des temps est ainsi aussi importante que la durée elle-même. L'employeur doit aujourd'hui veiller très spécifiquement à la charge de travail pour salariés dont le travail est difficile à borner au quotidien. Ainsi des salariés au forfait-jours et de ceux qui télétravaillent, pour lesquels *« l'employeur s'assure régulièrement que la charge de travail du salarié est raisonnable et permet une bonne répartition dans le temps de son travail »*<sup>4</sup>. Et aux termes de l'article L3121-65 du code du Travail, une convention individuelle de forfait en jours est valable sous réserve que *« l'employeur s'assure que la charge de travail du salarié est compatible avec le respect des temps de repos quotidiens et hebdomadaires »* et qu'il *« organise une fois par an un entretien avec le salarié pour évoquer sa charge de travail, qui doit être raisonnable, l'organisation de son travail, l'articulation entre son activité professionnelle et sa vie personnelle ainsi que sa rémunération »*<sup>5</sup>. Les facteurs temporels ont probablement été ceux qui ont été les plus mis en avant par les enquêtes sur les conditions de travail : l'intensification temporelle, l'accélération des cadences, le sentiment de manquer de temps. Un deuxième aspect concerne le morcellement et les interruptions. Le travail devient haché, sous l'effet, d'une part, de l'accroissement du nombre de tâches à accomplir, d'autre part, de la pression de l'urgence, enfin de la disponibilité permanente que créent les technologies de communication. Un troisième facteur temporel est lié aux horaires irréguliers. On voit se développer, à côté de l'irrégularité « traditionnelle » qu'est le travail, posté des formes nouvelles de fractionnement du travail : multiplication des contrats courts, horaires découpés dans la grande

---

<sup>4</sup> Article L3121-60 créé par la loi n°2016-1088 du 8 août 2016.

<sup>5</sup> Article L3121-65 modifié par Ordonnance n°2017-1718 du 20 décembre 2017.



distribution et les centres de services clients, zones de travail gris permises par les outils numériques, etc. (Falzon, Sauvagnac, 2004). « *Notre façon de dire et de décrire le travail reste en grande partie débitrice des schémas forgés par la société industrielle d'hier* » (Lallement, 2018), or jamais les temps de vie ne s'étaient autant croisés et les frontières entre travail, emploi et intimité autant déplacées qu'aujourd'hui. Beaucoup se joue désormais au niveau de l'individu.

## 1.2. Ecouter la personne : subjectivisation

La décomposition du temps de travail est un reflet de la politique d'individualisation qui touche les conditions d'emploi et le travail lui-même. Part variable des rémunérations, objectifs et responsabilités individuels, formations et coaching personnalisés... Si travailler consiste à produire et à rendre des services, l'activité pèse de plus en plus au niveau de l'individu. A mesure que le modèle de l'entreprise industrielle apparaît obsolète, les organisations productives ont tendance à reporter la responsabilité de la performance sur l'individu. Même au-delà de son poste, celui-ci est tenu de se maintenir en compétences et en disponibilité du marché de l'emploi (Lallement, 2010). Cette individualisation est également le fruit d'une défiance à l'égard de l'entreprise en tant qu'institution et d'idéal émancipateur porté par les citoyens eux-mêmes. Nous sommes sortis du monde de l'après-guerre dans lequel on vendait sa force de travail et sa disponibilité à des entreprises stables contre une protection de long terme. Depuis les années 1970, les citoyens demandent des moyens de s'accomplir, de s'épanouir, d'être acteurs et décideurs de ce qui est acheté, fabriqué, consommé, comme de contrôler l'ordre institué. En somme, les salariés bénéficient de plus d'autonomie dans leur travail et, dans le même temps, les contraintes auxquelles ils sont soumis se sont alourdies, appelant à redéfinir des moyens d'être autonomes et acteurs (Pech, 2017). Enfin, rappelons que cette individualisation du travail va loin, jusqu'à enrôler la personnalité elle-même, des « savoir-être » du salarié aux dérives que peuvent prendre les injonctions au travail sur soi (Le Goff, 2015).

**Se pencher sur la notion de charge aujourd'hui, c'est ainsi étudier l'ensemble de ce qui pèse sur les individus afin d'améliorer leurs conditions de travail et d'identifier ce qui équilibre cette charge.** L'évaluation passe par une analyse de la situation de travail dans son ensemble et en écoutant la personne au travail. Le terme de « charge de travail » est utilisé à l'origine dans le milieu médical dans les années 1960. Les physiologistes étudient le fonctionnement de l'organisme, recherchent des mesures objectives sur ce que le travail fait au corps : fréquence cardiaque, consommation d'oxygène, etc. De même, les notions de stress et de fatigue ont été empruntées à la psychologie et à la biologie (Laussu, 2017). **En substance, la charge de travail représente ce que demande le travail à une personne.** On pressent qu'il faut regarder du côté des conditions de travail et d'emploi, mais également de l'activité elle-même ainsi que la façon dont la personne vit son

engagement professionnel : « *La charge comme caractéristique de la tâche, donc des obligations et contraintes qu'elle impose au travailleur, la charge comme conséquence pour le travailleur de l'exécution de cette charge* » (Leplat, 1977).

L'ergonomie francophone va ouvrir une école autour de l'analyse du travail en regardant la personne au travail comme un acteur, se distinguant de la tradition anglo-saxonne étudiant l'homme dans le travail, le facteur humain parmi d'autres facteurs. Elle vise davantage à transformer l'environnement du travail humain que l'homme au travail lui-même. Elle envisage l'homme comme un acteur, agissant (Nascimento, 2019). L'ergonomie, dérivée du grec *ergon* (le travail au sens de l'œuvre) et *nomos* (les règles) pour signifier « la science de l'activité », est une discipline datant des années 1970 qui étudie les conditions d'adaptation du travail à l'homme (on l'a réduite dans le langage courant à une adaptation physique des objets quotidiens). Pour cela, l'ergonomie étudie les conditions de travail, les relations entre la personne au travail et ses outils. Elle rassemble les connaissances de l'homme en activité. On distingue l'ergonomie physique (postures de travail, mouvements répétitifs, troubles musculo-squelettiques, disposition du poste de travail, sécurité et santé...), l'ergonomie cognitive (charge mentale, prise de décision, interactions homme-machine, stress professionnel...) et l'ergonomie organisationnelle (communication, gestion des ressources des collectifs, conception du travail, horaires de travail, nouvelles formes de travail, culture organisationnelle...) : autant de déterminants de la charge que nous aborderons. La leçon fondamentale de l'ergonomie est la distinction entre la charge demandée et la charge vécue : « *Le travail n'est jamais la simple réalisation de la tâche telle qu'elle est formulée par la prescription ; travailler impose toujours de prendre en charge des particularités de la situation que la hiérarchie n'est pas en état de percevoir* » (Davezies, 2012). Au travail, on n'est très rarement confronté à la situation type prévue par la prescription. **La situation que la personne au travail rencontre est toujours particulière et c'est en face de ces particularités que se déploie sa contribution propre.** Il nous faut nous approcher au plus près de l'engagement dans le travail.

La charge de travail constitue ainsi un enjeu pratique qui interroge l'ensemble des disciplines intéressées par le travail. Elle comporte au moins trois dimensions distinctes : la charge du côté de ce qui est à faire, ce qu'il faut supporter, ce à quoi il faut faire face ; la charge du côté de ce que ça nous fait ; et le jugement sur le caractère acceptable ou non : « *Le travail passe par un engagement du corps. Le travail implique un investissement charnel. Au sens strict, les agents donnent chair à la prescription* » (Davezies, 2001). **Ecouter la personne au travail, c'est donc admettre la subjectivisation du travail, en quoi le sujet au travail est-il acteur.** Car même s'il n'y a pas de performance économique qui ne soit collective - chacun a besoin de l'autre et d'un système pour accomplir son rôle -, travailler, c'est « *mettre du sien* » nous rappellent les ergonomes : « *On attend du travailleur qu'il réalise des tâches, avec des moyens, en respectant des règles. Mais paradoxalement, s'il fait cela, la production s'en ressent : la situation réelle est toujours plus ou*

---

<sup>6</sup> <http://ergonomie.cnam.fr/ergonomie/index.html>.

*moins différente de la situation qui a été anticipée [...]. Tout travailleur 'met du sien', à plusieurs titres. Il met en œuvre son intelligence, ses compétences, son expérience, pour détecter ces variations et y répondre par son activité. Mais il engage aussi sa subjectivité, [...] pour tenter de réaliser son travail d'une façon qui produise, avec les autres humains - les collègues, les clients, les patients -, des relations conformes à ses propres valeurs » (Daniellou, 2015).*

Trois postulats sont issus de cette approche ergonomique. Il est tout d'abord proposé de renoncer à une mesure objective de la charge car il y a trop de paramètres en jeu dans un système et trop de différences entre les personnes (postulat qu'il n'existe pas « d'homme moyen »). Il a toujours existé des indicateurs physiologiques tels que le rythme cardiaque ou la fatigue musculaire par exemple, mais ils ne sauraient à eux seuls notifier le poids et les responsabilités de l'activité. Ce renoncement s'inscrit dans la sociologie des organisations appliquées aux situations de travail étudiant le fonctionnement réel au-delà des modèles rationnels. Il ouvre une perspective de l'évaluation de la charge et donc de l'analyse du travail. Une analyse systémique. Etudier les différents paramètres entrant en résonance avec le sujet. Puis l'interaction du sujet avec son écosystème. **C'est l'interaction entre le travail, la tâche et l'environnement du salarié qui peut permettre d'élucider les déterminants de la charge de travail.** Certes, la recherche d'indicateurs substantifs peut toujours être sollicitée pour « qualifier la charge » (musculaire, posturale, perceptive, mentale), mais « *il faut se défaire de l'illusion d'une appréhension simpliste de la charge de travail et d'une mesure objective à partir d'un facteur unique* » (Rousseau, 2017). Le deuxième postulat est l'inutilité de séparer la charge physique et la charge mentale. L'approche ergonomique regarde l'homme au travail dans son ensemble ; par exemple, le stress a des conséquences physiques, le travail immatériel a des contraintes physiques (écran, posture fixe...). Le corps et le cognitif ne sont pas séparables. Si le concept de charge a été à l'origine bâti pour des tâches où les astreintes étaient essentiellement de nature physique, les ergonomes rappellent que le concept de charge mentale a été beaucoup décrié comme étant flou et ne menant à rien de concret. On pourrait penser que certaines tâches n'impliquent pas d'activité mentale. Or, « *il n'y a pas de tâche sans activité mentale ; il y a en revanche des tâches où l'activité physique est faible* » (Falzon, Sauvagnac, 2004). Enfin, on ne saurait donc analyser la charge de travail d'un individu sans la contextualiser dans une organisation et la situer dans un périmètre large de ce que nous appelons les conditions *du* travail.

L'organisation de l'activité est à la fois prescriptive et allocative de ressources. La charge de travail relève d'une construction sociale et organisationnelle (Rousseau, 2017). N'est-elle pas dû également à la manière dont chaque individu s'empare de son travail ? L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact<sup>7</sup>), dont la création en 1973 est liée avec le projet d'une évaluation de la charge, retient cette approche. L'Anact a développé à partir de ces éléments de connaissance un modèle pour permettre aux acteurs de discuter de la charge « prescrite » (ce qui est

---

<sup>7</sup> L'Anact est un établissement public sous tutelle du ministère en charge du travail, avec pour vocation d'améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur l'organisation du travail et les relations professionnelles.

demandé, le système de contraintes qui s'impose), « réelle ou vécue » (ce que le prescrit demande au salarié, les arbitrages à effectuer, les moyens développés) et « subjective ou ressentie » (l'évaluation que fait le salarié de sa propre situation : comment il juge sa charge, sa reconnaissance et la qualité de son travail). Il s'agit de permettre aux acteurs de traiter cette question par une démarche ainsi collective car elle regarde l'activité dans toutes ses dimensions. L'analyse du contenu du travail, de son organisation, des multiples contraintes vécues dans l'activité, des ressources disponibles, des modalités de coopération, de la possibilité de rétroagir, etc., est incontournable. L'Anact propose l'établissement d'un référentiel d'analyse adapté à chaque cas, entre les acteurs souhaitant agir collectivement (Anact 2016). **Il n'y a ainsi pas de grille de lecture universelle comme il n'y a pas de données chiffrées mais des principes d'évaluation à adapter.** Nous établirons un panel le plus large possible et qui tient compte de sources diverses et incontestables.

Les méthodes de l'Anact ont irrigué de nombreux travaux d'acteurs. Dans son sillage, citons pour leur singularité et leur pérennité ceux de la CFDT auprès des cadres à l'époque de l'aménagement et la réduction du temps de travail. Dans les années 1995-1998 et suite à une enquête sur les temps et les lieux de travail, le syndicat propose des formations pour comprendre, mesurer, voire maîtriser sa charge de travail (Obergo, 2004). Elles insistent sur une analyse mêlant « *la manière de travailler* », « *la répartition du temps* » et le niveau de charge ressentie nommée « ergostressie »<sup>8</sup>. Il s'agit d'identifier pour les facteurs liés au poste de travail, à son organisation, à l'ambiance générale et les facteurs extraprofessionnels le ressenti en termes de fatigue physique, de stress et de plaisir. L'analyse de la charge de travail est bien une attention à ce que le travail fait au travailleur. L'exemple des salariés au forfait jour, pour lesquels l'employeur est tenu d'organiser un entretien portant notamment sur les conditions d'activité et sa charge de travail illustre l'importance de l'échange. **La régulation de la charge passe par des échanges sur le travail.** Nous pouvons également citer l'exemple en matière de télétravail, dans lequel « *l'employeur est tenu d'organiser chaque année un entretien qui porte notamment sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail* »<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Le terme « d'ergostressie », mesure de la charge de travail dans la société de l'information, a été proposé au Québec (Canada) par le Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations, Cefrio.

<sup>9</sup> Article L1222-10 modifié par l'ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017.

### 1.3. Les nombreux déterminants de la charge

Les premiers travaux sur la notion de charge de travail – fin des années 1960, début des années 1970 - prennent leur source dans une période de forte préoccupation d'améliorer les conditions de travail. La prise en compte du « facteur humain » remonte aux premières analyses critiques de l'organisation de l'activité rationnelle et taylorienne dans les années 1930, mais l'heure est à la recherche d'émancipation individuelle, donc d'amélioration des conditions de travail, et pour cela : réduire la charge. C'est à partir de cette époque qu'émerge l'analyse du travail, les observations de travail réel et les études de postes. La charge de travail renvoie donc au niveau d'exigences d'une tâche à un moment donné (les contraintes) et aux conséquences de cette tâche (les astreintes) au moment de sa réalisation.

Selon l'un des fondateurs de l'ergonomie francophone J. Leplat (1977), elle est le résultat de la mise en relation des exigences de travail auxquelles doivent répondre l'activité et les astreintes qui représentent un retentissement sur l'organisme. Les exigences peuvent être d'ordre physique, perceptif, cognitif, social, organisationnel ou d'ambiance. Leplat évoque des familles d'indicateurs très diverses, à la fois physiologiques, la posture du corps, ceux « *issus des modalités de régulation de l'activité* » (réflexes, méthodes d'adaptation, travail d'organisation du travail) ainsi que l'expression de ce qui est ressenti au travail (« *le sentiment de charge* »). Il propose les facteurs déterminants la charge de travail suivants : l'ambiance physique ; la fatigue, les efforts mécaniques (facteurs physiologiques) ; les exigences de la tâche : exigence temporelle directement liée à l'intensité du travail, la rigidité de la prescription, l'uniformité du contenu de la tâche (manuel, intellectuel, routinier, créatif) ; les facteurs psychologiques : compétences demandées, méthodes de travail utilisées, niveau de connaissance ; les facteurs sociaux : règles du travail et de son organisation et plus généralement les conditions de travail ; les facteurs hors-travail sont également à prendre en compte : temps de sommeil, durée des trajets, activités extra-professionnelles, etc.

**L'analyse des conditions de travail, du travail lui-même et plus largement des conditions du travail (son organisation, les moyens, l'autonomie...) émerge et permet de saisir toutes les composantes de la charge.** Citons un important ouvrage du Laboratoire d'économie et de sociologie du travail paru également dans les années 1970 sur le contenu du travail et les répercussions qu'il peut avoir sur la santé et sur la vie personnelle et sociale des salariés. L'analyse des conditions de travail proposée concerne : l'environnement : ambiance thermique, bruit, éclairage, vibrations ; la charge physique : charge statique, dépense énergétique ; le temps de travail ; la charge mentale ; les éléments psychosociologiques tels que l'initiative, le statut social, les communications, la coopération et l'identification du produit (Guélaud, Beauchesne, Gautrat, Roustang, 1975).

Citons également comme source les enquêtes publiques sur les conditions de travail. Elles existent depuis 1978, époque charnière en la matière<sup>10</sup>. La charge de travail n'est pas questionnée en tant que telle dans ces enquêtes mais leur consultation nous permet d'aborder largement ses déterminants. L'enquête « Conditions de travail » (Dares, 2016) aborde les horaires et l'organisation du travail, les contraintes physiques et la prévention des risques. Depuis 2015, elle est enrichie d'un volet sur les risques psychosociaux grâce à l'introduction de nombreuses questions conformément aux recommandations d'un Collège d'expertise<sup>11</sup>. Les principaux thèmes abordés aujourd'hui sont : l'activité professionnelle ; les horaires, l'organisation du temps de travail et les rythmes ; les risques, les contraintes physiques et leur prévention ; les contraintes psychosociales, les relations avec le public, la violence au travail ; le parcours professionnel et familial ; l'état de santé physique et mentale du travailleur, ainsi que des questions plus sensibles tels que des événements marquants ou discriminatoires qui pourraient peser.

Citons également l'enquête Sumer « Surveillance Médicale des Expositions des salariés aux Risques professionnels » réalisée tous les sept ans depuis 1994. Les principaux thèmes abordés sont : les contraintes organisationnelles et relationnelles ; l'ambiance et les contraintes physiques ; l'exposition à des produits chimiques ou à des agents biologiques (Dares, 2017). L'enquête Sumer intègre par ailleurs un auto-questionnaire sur la vision qu'a le salarié de son travail car celui-ci interroge les risques psychosociaux au travail (le questionnaire de Karasek), la reconnaissance au travail, l'anxiété et la dépression, les accidents, les arrêts maladie, la satisfaction au travail, la santé perçue, la relation santé-travail et les comportements de maltraitance dans le cadre du travail<sup>12</sup>.

Enfin, les critères de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail publiés en 2000, distingue : les conditions physiques de travail : pénibilités physiques (postures douloureuses ou fatigantes, manutentions de charges lourdes, mouvements répétitifs des mains ou des bras, vibrations mécaniques), nuisances (bruit intense, chaleur, froid), risques toxiques (inhalations de substances dangereuses, contacts avec des substances dangereuses, irradiations) ; les conditions horaires de travail : durées longues, horaires atypiques, horaires flexibles ; l'intensité du travail : cadences élevées tout le temps ou presque, délais serrés tout le temps ou presque, manque de temps pour terminer le travail (Valeyre, 2007).

**Nous agréons ces listes non exhaustives mais dont les sources sont indiscutables et incontournables pour établir une grille de lecture, un panel identifiant les nombreux facteurs déterminants la charge<sup>13</sup>.**

---

<sup>10</sup> Source : site du Conseil national de l'information statistique (Cnis), [www.cnis.fr](http://www.cnis.fr).

<sup>11</sup> « *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser* », avril 2011. Ce rapport résulte de la mise en œuvre d'une des propositions du rapport Nasse-Légeron en mars 2008 qui recommandait notamment la construction d'un indicateur global du stress au travail.

<sup>12</sup> Source : Cnis, *op. cit.*

<sup>13</sup> En annexe.



A l'issue de la compréhension de ces travaux, nous approchons la question de la charge de travail à travers un certain nombre de conclusions suivantes :

- Il est inutile de séparer la charge physique et la charge mentale afin de regarder l'homme au travail dans son ensemble ;
- Des facteurs de charge mentale se développent et impliquent une attention à la fatigue ;
- Le temps de travail est un déterminant essentiel s'il ne se résume pas à la durée effective pour évaluer l'intensité et la répartition ;
- La charge de travail n'est pas mesurable objectivement mais évaluable à l'aune d'une analyse des conditions de travail ;
- Cette évaluation passe par l'écoute du ressenti de la personne au travail, la charge étant à la fois ce qui est demandé et sa conséquence.

La charge de travail est à l'interaction entre l'activité elle-même (exigences temporelles, contenu du travail...), l'individu (les efforts cognitifs et physiques qu'il déploie...), les conditions de travail (environnement physique, organisation, statut...), ainsi que le hors-travail qui bien sûr pèse sur l'individu. Et le jugement sur son caractère acceptable ou non est lié aux possibilités d'expression et à la qualité de cette discussion. Nous interrogeons ainsi la qualité de parole sur le travail.

#### 1.4. Un cas pratique

Nous avons proposé un temps d'écoute à des salariés qui bénéficient d'un environnement favorable au partage de leur expérience de travail, issus d'une société coopérative (société coopérative ouvrière de production, Scop). J'Imprimou a depuis sa création un modèle social choisi par les fondateurs « *pour bâtir une entreprise fondée sur des valeurs sociales universelles telles que la prééminence de la personne humaine, la démocratie, la solidarité et le partage* ». Les principes de gouvernance qui font des Scop un modèle de gestion alternatif aux sociétés anonymes, avec un président élu, des associés égaux et des modes de management forcément différents. Elle entend développer une culture de l'échange et de la communication interne. **Nous nous intéressons à la qualité de l'expression sur les conditions de travail et non à l'évaluation des risques. L'indicateur de cette qualité est l'évocation de nombreux indicateurs de charge de travail** : les possibilités elle-même de parler de l'activité, comment sont abordées les conditions de travail, l'environnement de l'activité, l'articulation des vies privées et professionnelles, l'identification de marges de manœuvres et la construction de son parcours professionnel.

Une première hypothèse voudrait que les salariés évoquent leur activité par les tâches quotidiennes, le travail vu comme une ensemble d'actions, en décrivant le poste *a minima*. C'est la relation salariale qui est retenue dans son sens strict, l'échange d'une force de travail contre un salaire. Une deuxième hypothèse serait de décrire le travail tel qu'il est prescrit plus largement,

l'activité au-delà de du poste de travail pour se situer au niveau de la mission de l'entreprise, ou de l'équipe, dans un collectif, parlant implicitement de coopération. Dans un troisième scénario, les salariés se projettent au-delà de leur poste, de leur emploi et de leur entreprise. Ce qui les motive est le sens de leur travail : « à quoi sert ce que fait mon entreprise ? », et « en quoi mon propre travail sert-il cet objectif ? » Nous imaginons ainsi trois hypothèses, trois niveaux de réponse, selon la diversité des déterminants utilisés et le niveau de recul exprimé par les salariés, illustrés par la populaire allégorie sur le sens du travail : on demande à trois tailleurs de pierre ce qu'ils font. Le premier répond qu'il « *casse un caillou pour gagner sa vie* » ; le deuxième explique qu'il « *construit un mur* » et un troisième qu'il « *bâtit une cathédrale* ». Cette image propose trois angles complémentaires. Le premier ouvrier décrit une tâche quotidienne et l'échange d'une force de travail contre un salaire. Le deuxième indique la mission prescrite et la responsabilité qui pèse sur lui. Le troisième se projette sa charge et l'inscrit dans une finalité qui le dépasse. Chacun s'exprime et donne un sens à son travail, ce qui va bien sûr conditionner sa motivation pour son travail.



## 2/ Méthode. Un temps d'écoute proposé aux salariés

Comment les salariés s'expriment-ils sur leur charge de travail ? Comment s'expriment-ils sur une intensification de l'activité, sur le poids grandissant de la charge sur l'individu ? Parmi les mille indicateurs, certains sont-ils davantage évoqués que d'autres ? Comment parlent-ils de la qualité du travail davantage assise sur des performances individuelles et moins saisissables qu'un produit fini et maîtrisé ? Les canaux et les modes de communication sont multiples. En théorie, de nombreux espaces offrent aux salariés des opportunités d'expression et de discussion : dans les processus de management (réunion d'équipe, groupe projet), de dialogue social, de développement professionnel (session de formation, groupe d'analyse de pratiques), dans des espaces informels de vie au quotidien (pause-café, cantine), etc. (Anact, 2015). Du dialogue professionnel au dialogue social, des instances aux échanges informels, les espaces et les attendus ne se ressemblent pas : on parle pour gérer la qualité et l'efficacité productive, pour apprendre collectivement du travail, pour traiter d'enjeux de santé ou sécurité, pour évaluer des missions personnelles ou collectives, etc. L'intensification des conditions d'emploi - parcellisation des tâches, contrôle de l'activité, pression financière... - et le déplacement d'un management du travail vers l'individu impliquent d'instituer une parole et des échanges de qualité.

Or, comme évoqué précédemment, l'intensification même du travail qu'ont connu les organisations ces dernières années a supprimé nombre d'espaces naturels où les acteurs pouvaient réguler le travail (Abord de Chatillon, Desmarais, 2017). **La mise en débat de l'activité prescrite ne s'impose pas en soi au sein des organisations productives alors même que la complexité impose de démultiplier les échanges.** De nombreux acteurs ont souligné le paradoxe d'une communication devenue omniprésente dans le travail contemporain qui se distingue d'une mise en discussion du travail lui-même (D'Almeida, 2012). Des professionnels de la communication interne reconnaissent que « *dans les faits, il n'y a parfois plus grand monde pour parler avec les salariés du travail, ce alors que depuis les années 1980, la part prise par la communication dans le travail a notablement progressé* » parce que le travail est de moins en moins une succession d'opérations d'exécution sous contrôle, car il doit répondre à des événements, des aléas, des imprévus en beaucoup plus grand nombre (Afcv, 2017). Sans compter le poids la parole et des outils de communication pour faire adhérer le personnel au projet de l'entreprise. En somme : « *Jamais probablement autant d'information n'a été disponible et n'a circulé dans les organisations et, dans le même temps, jamais l'on a eu moins de temps pour parler du travail... L'hypertrophie de l'information semble chasser la communication* » (Detchessahar, Minguet, 2012). Le manque de reconnaissance et le manque d'écoute n'interviennent-ils pas aussi dans la valeur que le salarié a de son travail ? Et de sa charge de travail ? Il n'y a cependant pas de données objectives sur les usages et le ressenti sur les modes de prise de parole professionnelle. Seule l'existence d'un entretien avec un manager est évaluée dans les enquêtes Reponse avec cette question « *au cours des trois dernières années, avez-vous eu un*

*entretien individuel d'évaluation ou un entretien professionnel avec un de vos supérieurs ?* », mêlant les deux types d'entretien pourtant différents (Dares, 2017).

Comment s'engage-t-on professionnellement dans un environnement économique aussi exigeant que celui d'aujourd'hui ? Pour écouter les salariés parler de leur travail, nous leur avons demandé ce qu'ils faisaient et filtré leurs réponses selon une grille décomposant la charge de travail.

## **2.1. L'imprimerie J'Imprintou comme terrain d'enquête**

J'Imprintou est une imprimerie de 50 à 100 collaborateurs basée dans le Nord depuis ses origines, avec un bureau commercial dans une autre région. Elle a réalisé un chiffre d'affaire d'environ 10 millions d'euros en 2017. Son parc industriel est récent avec un souci d'investissement régulier. Le secteur de l'imprimerie et des activités graphiques est assez peu concentré, la plupart des entreprises étant familiales et d'envergure locale. J'Imprintou est une entreprise régionale avec une forte présence en Ile-de-France. Elle dispose de presses pour l'impression en offset. L'offset, issu de l'anglais, « to set off », signifie « reporter », comporte plusieurs étapes successives qui précèdent l'impression : le document à imprimer est reproduit sur un support où sont définies des zones à encrer. Cette plaque est encrée plusieurs fois, avant qu'on y passe un rouleau qui transfère l'encre sur le papier : un procédé industriel qui requiert du matériel lourd, du temps, de l'expertise. Ce sont des machines-outils de plusieurs mètres de long, de fabrication allemande ou japonaise. J'Imprintou a également développé un équipement numérique qui permet une impression directe depuis les données. Le numérique permet des produits de très haute qualité avec des effets sur le papier, etc. Parallèlement à ce cœur de métier l'entreprise fait également du très grand format jusqu'à 30 mètres de longueur et sur des centaines de matières différentes. Elle assure également tous les métiers autour de l'impression : conseil, prépresse, découpe, routage, relation-client automatisée ou personnalisée. J'Imprintou emploie notamment des responsables d'atelier, des conducteurs de presse, des opérateurs en amont, des techniciens de fabrication polyvalents, de nombreux commerciaux et des fonctions supports d'appui à la gestion.

C'est une entreprise que l'on pourrait ainsi qualifier de traditionnelle mais qui vit depuis plusieurs années la transformation servicielle. Traditionnelle au sens où il s'agit d'une activité industrielle, une transformation de matière première. Traditionnelle par une certaine unité de temps et de lieu de la scène de travail : l'usine « tourne » ou ne tourne pas, ou au ralenti. Traditionnelle également par son histoire, celle d'une petite entité très implantée dans un territoire ouvrier et dont la conception et la croissance se confondent avec l'histoire économique et sociale de la région. Il s'agit d'une « imprimerie de labeur » qui est l'imprimerie telle qu'on peut se la représenter dans une image classique, entre rotatives de la presse quotidienne et prestataire de photocopies... Les

imprimeurs se situent entre la préparation de la forme à imprimer, et sa finition. De coopérative ouvrière de production créée début 1970, animée par un idéal militant de maintenir l'activité dans une région en mutation, J'Imprintou est aujourd'hui ancrée dans la révolution technologique qui a transformé nombre de secteurs. Elle illustre la transition servicielle de l'industrie : développement de services (conseil, intervention fine sur le produit, personnalisation...) en amont et en aval de l'impression, quitte à faire « entrer » le client dans son organisation. Son implantation et ses marchés régionaux ne l'ont pas protégée de la mondialisation. Il faut sans cesse anticiper les tendances dans les grands salons professionnels en Allemagne, s'équiper de machines-outils au Japon, négocier la pâte à papier auprès des fabricants en Europe, subir les flux spéculatifs de cette matière première qui intéresse maintenant les Chinois, tout en préservant un savoir-faire local.

Une culture de la responsabilité et des pratiques managériales favorisant l'autonomie et la coopération y ont permis, non sans tensions ni crises, de favoriser le maintien de l'activité, de se moderniser, de s'étendre au rythme des inaugurations régulières de nouveaux locaux auxquelles nous avons assisté ces dernières années. Les nouvelles technologies d'information et de communication ont transformé le travail de l'imprimerie. Les systèmes d'impression, tout numérique, raccourcissent le temps de travail et économisent le papier au démarrage. Les impressions et tirages courts et moyens formats, en couleur et à la demande, sont rentables, mais exigeants pour les salariés. Par ailleurs, l'entreprise a toujours cherché à progresser dans sa responsabilité écologique et une impression propre apparaît depuis quelques années, avec différentes certifications obtenues depuis plus de dix ans. La matière première exploitée est compensée. L'entreprise est ainsi une des rares Scop de son secteur parmi les imprimeries restantes en France. Dans un secteur très concurrentiel et dépendant d'une matière première, la pâte à papier, l'entreprise a su résister aux différentes crises, et est toujours parvenue à se développer tout en maintenant un idéal managérial. Ses règles de fonctionnement sont conformes à la norme ISO 26000 en matière de management socialement responsable.

## **2.2. Un guide d'entretien sur les déterminants de la charge**

Nous avons contacté l'entreprise en la sollicitant sur le thème « Comment les salariés parlent de leur charge de travail ? » : une étude qui porte sur la qualité de la parole au travail. Nous avons précisé les conditions d'approche ergonomique : une charge de travail non pas mesurable mais est évaluable, qui correspond à ce qui est demandé par l'entreprise, ce que fait réellement le salarié, ce que cet écart fait au travail du salarié. La qualité de l'expression et de l'analyse du travail sont essentielles et il n'y a pas de séparation entre la charge mentale et la charge physique : le salarié est écouté en tant que personne. On aborde les conditions de travail mais la notion de charge renvoie aussi à l'engagement et à la responsabilité du salarié. Le bon ajustement de la charge participe à la productivité de l'entreprise. Nous avons établi un guide d'entretien reprenant les principaux

déterminants de la charge de travail afin de nourrir des entretiens semi-directifs, en 5 familles de déterminants<sup>14</sup> :

- 1/ L'activité : tâches, responsabilités, temps de travail, compétences, gestes...
- 2/ L'environnement et conditions de l'activité : lieux de travail, entreprise, statut, organisation...
- 3/ Le parcours et l'autonomie professionnelle : qualité du parcours, identification à une identité professionnelle, sens du travail...
- 4/ Le poids du hors-travail : santé, charge familiale, transport domicile-travail...
- 5/ La qualité de l'expression et de la parole sur le travail...

### 2.3. Un temps d'écoute proposé à 7 salariés

Nous avons écouté 7 personnes sur leur lieu de travail à Liévin et à Paris sur 3 demi-journées en mars 2019. C'est suffisant comme durée de présence pour démarrer un travail de mémoire sur une entreprise avec laquelle nous sommes en relation professionnelle depuis 10 ans, avec notamment 3 déplacements d'une journée effectués entre 2008 et 2018 et de très nombreux échanges de travail. Nous avons durant cette période pu visiter l'ensemble des services et ateliers, discuter avec plusieurs collaborateurs, se faire expliquer les principaux procédés de la production, vu les différents produits et services proposés ainsi que les différentes machines-outils utilisées. Cela a également été l'occasion de voir les acquisitions en matériel, les agrandissements des locaux ainsi que les différentes certifications économiques et sociales. Les salariés (2 femmes, 5 hommes ; 3 cadres, 4 non-cadres) écoutés ont des niveaux de responsabilités très différents sont, par ordre chronologique des rencontres :

- Une directrice commerciale,
- Un responsable commercial,
- Le responsable du façonnage,
- Un ouvrier gestionnaire papier,
- Un conducteur d'impression numérique,
- La responsable de la logistique,
- Le responsable des ressources humaines.

Les entretiens se sont déroulés dans la salle du conseil d'administration de la Scop qui jouxte les ateliers, en tête-à-tête, avant une visite du lieu et poste de travail. Les quelque 400 minutes d'écoute ont été construites avec des entretiens semi-directifs. Il s'agissait de laisser la personne aller au bout de son idée, d'attendre un silence pour poser une question de relance sur un mot ou une

---

<sup>14</sup> En annexe.

remarque particuliers cités auparavant ou bien sur un champ déterminant la charge qui n'aurait pas été abordé. L'écoute se fait sans prendre de notes. Les entretiens sont enregistrés et retranscrits partiellement. Nous avons en effet éludé les propos confidentiels sur le plan personnel ou professionnel. Enfin, nous avons repositionné les témoignages en 3 catégories afin de renforcer l'anonymat des réponses : cadre, cadre ou profession intermédiaire, ouvrier ou ouvrier qualifié.

L'écoute des enregistrements à froid, distancée et sans l'interlocuteur, est fondamentale avant la lecture des retranscriptions. Elle permet d'avoir une vision d'ensemble sur le climat social de l'entreprise, de comprendre les interactions quotidiennes personnelles et professionnelles, de saisir pleinement ce que la personne a dit spontanément. **Il s'agit pour nous d'entendre ce que révèle un espace de discussion en confiance, un temps de parole sur son travail d'une durée à peu près équivalente à celle d'un entretien d'évaluation, d'un point de vue moins approfondi qu'avec son manager, mais avec une dimension plus libre que celle qui pèse dans le cadre de la subordination.** Cet entretien est pour nous une expérience intéressante d'expression sur le travail peu contrainte, à mi-chemin d'un espace d'expression élaboré et d'un échange spontané au quotidien prenant le risque de dévier de l'activité réelle pour ne brasser que du ressenti sur les conditions de travail et les relations interpersonnelles. Nous proposons aux salariés de parler d'eux en tant que professionnels dans les conditions qui ne sont ni celles des échanges informels tels qu'il peut y avoir autour de la photocopieuse ou de la machine à café, ni d'échanges formalisés avec un objectif précis.

#### 2.4. La grille d'analyse

Notre objectif n'est pas, encore une fois, de mettre en place un modèle de régulation de la charge de travail mais précisément d'analyser la qualité de l'expression, de la parole spontanée, d'écouter les salariés dire ce qui rend leur travail supportable et leur charge équilibrée.

**Les transcriptions des entretiens sont découpées et classées à plat selon les 5 familles de déterminants. Puis ces résultats sont discutés, en tenant compte de la subjectivité du terrain choisi, sur leur pertinence à refléter le contexte global (intensification, difficulté à identifier le produit du travail, subjectivisation de l'activité, transformation numérique) et en respectant la grille de lecture distinguant le prescrit, le réel des arbitrages et le ressenti, l'évaluation (la charge étant à la fois ce qui est demandé et sa conséquence) (cf. page suivante).**

<b>Entretiens</b>  Les salariés écoutés	<b>Résultats</b>  Les déterminants utilisés	<b>Discussion</b>  Comment les salariés qualifient-ils leur charge de travail ?
Directeur commercial Responsable commerciale Responsable du façonnage Ouvrier gestionnaire papier Conducteur d'impression num. Responsable de la logistique Resp. des ressources humaines	1. Activité 2. Environnement et conditions de l'activité 3. Parcours, autonomie, sens du travail 4. Poids du hors-travail 5. Qualité de l'expression et de la parole	La charge prescrite, réelle, ressentie. La pertinence et les limites de l'expression des salariés.

A l'issue de cette lecture, nous nous demandons si les salariés expriment davantage :

- Hypothèse 1 : leurs actions, efforts physiques et cognitifs, les tâches et gestes effectués (work),
- Hypothèse 2 : leur travail tel qu'il est demandé, sous contrat ; la prescription et son contexte de réalisation, l'entreprise (job),
- Hypothèse 3 : leurs réalisations en tant que professionnels au-delà de l'emploi ; l'identification du sens de leur travail, leur jugement sur les livrables (labour).

### **3/ Résultats. Comment la charge est-elle décrite**

Nous présentons ci-dessous les résultats des enquêtes auprès des salariés, soit les entretiens au sein de l'entreprise étudiée ; les entretiens sont classés par les 5 grandes familles de facteurs déterminants la charge de travail.

#### **3.1. Une description de l'activité et l'environnement de travail**

##### *L'activité professionnelle*

Les entretiens débutent en demandant à la personne ce qu'elle fait comme activité et quel est son poste de travail, une manière de poser le réel et le prescrit. Les salariés commencent l'entretien en décrivant leur rôle et leur responsabilité d'une façon générale. La plupart des témoignages illustre l'importance des clients de l'entreprise, comme s'il s'agissait d'abord de les satisfaire avant de produire. Les cadres expriment cette charge (« *Mon rôle consiste à suivre et gérer la clientèle parisienne* » ; « *Mon rôle c'est d'être le garant du chiffre d'affaire* ») autant que les ouvriers qui se sentent autant concernés : « *On a toujours l'envie de satisfaire le client* » indique par exemple l'un d'eux sans être exposé à la clientèle. Nous avons perçu une illustration de la centralité du client ; c'est de l'argent qui rentre, et c'est cela qui pilote la production. Seule une cadre dans une responsabilité de support n'est pas en contact avec la clientèle.

Derrière la nécessité économique viennent les tâches concrètes et les outils du quotidien à travers la journée de travail. On perçoit qu'il y a un flux de production et l'attention permanente d'un travail à la chaîne : « *Je suis au bout de la chaîne donc je suis obligé de travailler en amont* », « *J'ai un téléphone greffé à l'oreille* », « *Je regarde le planning* », « *Le matin, je vois les dossiers qu'il y a* »... C'est bien du quotidien dont parlent les salariés, même s'il a fallu leur poser explicitement la question. La description de l'activité est ainsi dans le rythme et la trivialité au jour le jour, sur place dans l'usine ou au bureau. Les tâches sont décrites et situées dans un contexte mais toujours immédiat et parfois avec beaucoup de précision : « *La tâche qui me préoccupe le plus, ça va être dans la prospection téléphonique* » ; « *Les palettes il faut les filmer, les colis, les emballer* » ; « *Toute la journée on a des BAT<sup>15</sup>* » ; « *Le papier est reballé, le conducteur l'ouvre, il prend le tire-pale, il le met directement dans la machine, ça imprime, c'est réceptionné dans une palette devant, le conducteur il descend la palette, il le met dans l'atelier pour que le service façonnage puisse venir le chercher...* »... Nous sommes à l'usine.

---

<sup>15</sup> Le « bon à tirer » est l'accord du client pour imprimer.

Les salariés peuvent être amenés à faire preuve d'émotion et de sens professionnel au détour d'anecdotes. Certaines peuvent être douloureuses, tel un accident corporel décrit par un ouvrier au cours de sa carrière parce qu'il semble exprimer une culpabilité. Tous les salariés écoutés ont fait preuve de professionnalisme et d'esprit de responsabilité, quel que soit leur niveau hiérarchique : « *J'ai toujours conscience que si je ne fais mal mon boulot, derrière ils vont être emmerdés* ». ; « *Je fais en sorte que la machine soit productive à 100%* » ; « *C'est mon job, je ne dis pas que j'aime ça, mais c'est mon job* ». Nous sommes dans un collectif de travail et il y a une interdépendance tout à fait lisible.

Le temps de travail borné est cité par ceux qui ont une activité postée, et en faisant preuve d'une certaine souplesse et d'adaptation à la charge de travail collective. La répartition sur l'année se fait par un système de banque des temps en heures qui est évoqué dans l'environnement organisationnel (voir *infra*) : « *Je fais 8h-17h, mais quand il y a du boulot j'arrive un peu avant vers 7h30, par rapport à la charge de travail...* », « *J'arrive à 7h30 le matin ; les camions attendent...* », « *Comme je travaille que le matin, je fais 6h-14h, d'un commun accord, donc s'il faut travailler jusqu'à 16h ce n'est pas un souci...* », « *Il y a des moments où il y a des creux...* ». Le temps est évoqué à travers les rythmes, sur le long terme par les dirigeants (« *Tout ce qu'on est aujourd'hui a été écrit il y a trois ans...* »), pour souligner la permanence de leur responsabilité (« *J'ai un peu de mal à me dire « je fais le faire lundi » si je peux le faire le week-end je vais ouvrir mon outil et le faire...* », « *Quand tu es dans ces fonctions-là tu es toujours d'astreinte...* », « *Je peux travailler le dimanche...* »).

Les salariés parlent facilement, spontanément de leur activité, que ce soit leur responsabilité globale ou le poids des tâches au quotidien. Nous relevons en revanche que les moyens engagés, les ressources mobilisées (corporelles, cognitives) sont quasiment absentes des témoignages. On ne parle pas de son corps, des gestes et des postures physiques, ni des compétences engagées dans le travail, que ce soit du savoir-faire, des savoir-être manuels ou intellectuels. Les salariés parlent du « quoi » et du « quand » mais pas du « comment » (un salarié a cependant évoqué : « *la difficulté de nos métiers, c'est de mettre de la réactivité, de l'intelligence dans ce qu'on fait* »). Notons cependant quelques remarques sur l'enjeu du relationnel : « *Quand on dit que j'accompagne les clients je prends aussi de leur stress ; ça va être la contrepartie* », « *Il y a un travail d'organisation, il y a un travail d'atelier, et il y a aussi un travail relationnel des gens en interne* », « *Mon travail commence après l'impression. Donc je crois qu'il faut être un peu organisé et puis avoir un bon relationnel avec les gens* ». Une seule personne a parlé de sa posture physique : « *J'aime bien être debout. Je n'aime pas rester assis trop longtemps. Je bouge, je ne reste pas toujours à côté de la GTO<sup>16</sup> si elle tourne je vais voir à côté, à la découpe, ça me permet de bouger* », « *Ce que je privilégie toujours est la relation avec les salariés. Ils savent que ma porte est toujours ouverte* ».

---

<sup>16</sup> La GTO est un type d'imprimante.



## *L'environnement de l'activité*

Concernant l'environnement de l'activité, tous les facteurs déterminant la charge sont évoqués. Les conditions de l'activité (organisation, lieux, statuts...) représentent une part importante en volume, en quantité, de l'expression spontanée des salariés. Beaucoup ont conscience, quel que soit leur poste, de l'importance du contexte sectoriel, du marché, de la concurrence. Leur secteur est en difficulté, personne ne s'en cache, et celle-ci est croissante : « *Un marché qui est très très complexe* » ; « *Des imprimeurs qui sont en redressement judiciaire* » ; « *Saturation économique* » ; « *Un contexte qui est rouleau compresseur* ». Il faut travailler en s'adaptant, ou plutôt réaliser que travailler, c'est aujourd'hui savoir s'adapter en termes de stratégie (« *Un nouveau business plan, avec une orientation beaucoup plus digitale* ») comme de temporalités (« *Quand il y a une baisse de travail, on s'adapte* » ; « *Il faut venir le samedi, quand il y a une surcharge* »). La pression du marché est ainsi permanente et récurrente : « *En dix ans j'ai vu le métier changer. Le flux de production est beaucoup plus tendu. Ce qui génère du stress chez des salariés* ».

Les salariés mettent donc en avant la nature et la stratégie. Et témoignent d'un attachement à « leur » entreprise, un sentiment justifié par la structure juridique coopérative. La particularité de J'Imprimou est pour eux un appui dans le travail (« *Ce sont les valeurs de l'entreprise qui fait que cela marche aussi bien* »). Il y a de la fierté professionnelle : « *Une imprimerie ça me fait toujours rêver, dans le sens où je me dis que le savoir, la communication passe par cet outil* » ; « *J'aime le milieu industriel, j'aime ce milieu ouvrier. Je considère que dans l'industrie ce sont les ouvriers qui font la qualité* ». Les salariés reconnaissent ainsi qu'une certaine autonomie leur est accordée (« *Ici on fait confiance, on laisse travailler* »). Nous ne parlerons pas de bienveillance (« *On n'est pas là pour faire du sentiment mais on travaille* »), ni de climat sans conflit : J'Imprimou est une entreprise normale avec des tensions interpersonnelles, mais le statut de coopérative est un cap (« *Une hiérarchie bien calibrée, qui reste humaine* ») dans lequel la coopération (« *Je me rends compte que les choses sont portées par d'autres* » ; « *Ici on est plus concernés qu'autre part* ») et la responsabilisation sont reconnues à tous les niveaux de la production.

Les lieux de travail, l'environnement immédiat, font également partie du registre des témoignages. A chacun sa façon de l'exprimer, selon ses tâches et responsabilités. Certains sont nomades, c'est-à-dire les cadres commerciaux hors-production (« *Je peux travailler partout* », « *Je bosse au bureau, forcément dans la bagnole, à la maison à distance* »), les salariés sur les ateliers sont attelés aux machines (« *J'aime bien entendre la mécanique* ») et ceux qui ont un travail immatériel cherchent l'isolement régulier (« *J'ai besoin d'être au calme* »). L'équipe, l'entourage professionnel font aussi partie de l'environnement de travail, et les témoignages font ressortir le travail, comme déjà évoqué, en flux. L'entreprise maîtrise en effet sa chaîne de production et ses métiers, de l'achat de matière première à la livraison du produit fini. Tous se sentent dans une équipe,

dans un collectif, dans un flux productif assumé : « *Il y a une pression mais je trouve qu'elle est plutôt positive, on le vit bien* », « *Je suis à ma place dans une entreprise qui me correspond* ». Mais peu de salariés ont évoqué les conditions de travail physiques. Un seul a parlé des bruits : « *au niveau de l'ouïe je n'ai jamais rien perdu, j'ai aucun souci, même un casque je ne supporte pas...* ».

A noter que le statut, le contrat de travail n'est pas cité comme variable, sans doute parce que nous avons écouté des salariés en contrat stable à durée indéterminée et que l'inquiétude en termes d'emploi et de risque de précarité se lit à travers les expressions sur le contexte concurrentiel (« *On a connu une fois quelques départs, moi je trouve que c'est traumatisant...* »). *Idem* concernant le salaire qui n'a pas été spontanément abordé, sauf au détour de témoignage sur les heures supplémentaires (« *Si vous êtes dans le négatif, si vous êtes à 50 heures par exemple, la banque d'heures revient à zéro, on ne va pas vous demander de rembourser, en revanche si vous avez 50 heures supplémentaires l'entreprise va vous payer 50 heures supplémentaires* ») et sur la répartition de la valeur ajoutée (« *Ici c'est un tiers partageable, un tiers pour les investissements, et un tiers pour le personnel* »).

Le management et l'organisation du travail sont globalement très exposés dans les récits. Le travail se fait en équipe : « *Faut pas que ça traîne. Mais plus il y a de plaques<sup>17</sup>, plus il faut travailler intelligemment* » ; « *La journée se déroule, je suis en permanence en rapport avec le pré-*presse*<sup>18</sup>* ». Au-delà du quotidien, les salariés évoquent leur adaptation à des rythmes de production (« *On est en banque d'heures* ») et en fonction des investissements matériels (« *Il y a une nouvelle machine numérique qui est arrivée* »). Tous saluent un « *esprit d'entraide* ». Les salariés reconnaissent ainsi la confiance accordée par leur manager et sa proximité quand ils ont besoin de clarification, mais également une bonne distance leur permettant de se sentir en confiance : « *Des dirigeants qui sont proches des gens, ils sont là pour les aider quand il faut* ». En somme, « *J'Imprimou a un management moderne* ». Ce qui permet une certaine autonomie.

### *L'autonomie professionnelle*

Les salariés écoutés proposent spontanément une analyse de leur travail, de leurs missions. Ils portent un jugement général sur leurs difficultés, sur eux-mêmes et sur ce qui est demandé : « *La difficulté de nos métiers, c'est de mettre de la réactivité, de l'intelligence dans ce qu'on fait ; c'est de la valeur ajoutée* » ; « *J'aime bien la polyvalence, ne pas rester. J'aime bien bouger, faire plusieurs choses* ». Des cadres mettent en avant des enjeux de conscience professionnelle et des difficultés d'articulation des charges, de management et liées au secteur concurrentiel (« *C'est*

---

<sup>17</sup> La plaque est une surface plane qui indique à l'imprimante les zones d'encre.

<sup>18</sup> Le pré-*presse* regroupe l'ensemble des opérations qui précèdent l'impression d'un document.

*épuisant parce que ça me demande d'être très vigilant sur les délais et sur l'organisation » ; « On se pose toujours la question de savoir si on fait bien ou pas » ; « Gérer la décroissance, ça te bouffe beaucoup d'énergie »). Ils se demandent s'ils font les choses bien ou mal : le chiffre d'affaire, les recrutements et licenciements... Ils font part de tensions personnelles (« On a connu une fois quelques départs, moi je trouve que c'est traumatisant » ; « On est toujours en contact avec les salariés, des aspects positifs et des aspects négatifs, on a aussi tous les problèmes des gens »).*

Les salariés décrivent leur travail avec une certaine conscience professionnelle et un investissement personnel important dans le travail : *« Il faut avoir une réponse intelligente, d'aller au-delà de la simple offre de prix... »*, *« Transmettre à l'équipe commerciale, pour les aider à grandir... »*, *« Au début je faisais 12 heures et je suis obligé de me freiner... »*, *« Ca demande beaucoup de rigueur aussi, parce qu'on a pas le droit de se louper... »*. Des cadres mettent en avant des questions de management du travail, qui sont lourdes en termes de responsabilité : *« La grande difficulté c'est d'arriver à équilibrer ces phases, ces différentes tâches... »*, *« Gérer la décroissance, c'est usant quand même, ça te bouffe beaucoup d'énergie... »*, *« Le dialogue social a toujours été présent. Quand on foire un coup sur la production, c'est le commercial qui prend tout... »*, *« On passe notre temps à gérer des défaillances, des commandes de clients qui baisse parce que le papier n'est plus seulement le seul vecteur de communication... »*. En phase avec une organisation du travail qui favorise, selon les témoignages, la confiance, les salariés non-cadres expriment une certaine autonomie en ce qui concerne les tâches du quotidien : *« Je vais seul couper mon papier, je vais même le chercher dans mon stock, mais bon je n'ai pas à voler le travail des autres... »*, *« Je gère « mon business », en parallèle je gère avec un logiciel qui est mis à ma disposition... »*, *« Mon responsable c'est le pré-pressé ; j'ai de l'ancienneté, il sait que je suis autonome... »* ; *« Sur ma fiche de paye il y a « conducteur » mais après moi je suis assez autonome, j'aime bien j'ai une certaine autonomie au niveau de mon travail... »*.

Beaucoup évoquent leur parcours, que ce soient des évolutions de long terme ou des ajustements de métier. Les salariés parlent plutôt de ce qui les a amenés à travailler là où sont plutôt qu'à se projeter, mis à part des cadres. Mais globalement, le parcours, c'est le cursus avant et non une projection de ce que l'on fait : *« Je suis tombée dans l'imprimerie un peu par hasard »* ; *« Je suis arrivé ici après un stage de fin d'études »...* Leur parcours est en effet lié à l'évolution du secteur : *« En offset j'ai été conducteur depuis 30 ans ; ça fait 5 mois que je suis au papier »* ; *« Mon cursus n'a rien à voir avec la logistique puisque j'étais fabricant à la base »*. Au détour de l'entretien, certains témoignent de ce que l'on pourrait appeler des motivations du quotidien, des petits plus qui donnent sens au travail de tous les jours : *« Ca m'a toujours passionné cette notion de créer quelque chose »* ; *« J'aime bien j'ai une certaine autonomie au niveau de mon travail »* ; *« La machine offset, elle ne me manque pas, mais j'y vais de temps en temps »...*

Nous notons également quelques remarques d'autosatisfaction, de petites motivations qui font partie du quotidien et qui donnent du sens au travail : « *Ca m'a toujours passionné cette notion de créer quelque chose ; le fait de partir de papier, de papier brut et d'être dans ce projet de création qui est concret, parce qu'on est pas que dans le virtuel* » « *la direction me fait confiance, après je pose un peu de questions au niveau du façonnage...* », « *J'ai toujours aimé le métier...* », « *Quand on est fabricant vous êtes maître de rien et vous devez justifier de tout, c'est pour ça que je préfère le métier que je fais aujourd'hui. Ce n'est pas plus simple, je prends 500 dossiers, mais ce n'est pas la même approche, je prends les décisions* », « *La machine offset, elle ne me manque pas, mais j'y vais de temps en temps ; [...] je donne un conseil ; [...] je m'intéresse, je cherche avec eux quand il y a des traces...* ». Personne enfin n'a interpellé le sens au travail, du moins le terme n'a pas été employé tel quel. Il n'y a pas de plainte spontanée à ce sujet.

### *Le hors-travail*

Enfin, la santé personnelle, la charge familiale, le temps de transport, les engagements sociétaux et bénévoles, tout ce qui fait le hors-travail est très peu mentionné, sauf pour évoquer des liens familiaux et souligner la difficulté à déconnecter (« *J'ai tendance à ne pas cloisonner* » ; « *Mon travail peut être gênant pour mes proches* » ; « *J'ai souvent tendance à m'oublier au profit de l'entreprise* »). Une seule personne dit y arriver, tout en reconnaissant que son téléphone « *est toujours, avec ma boîte mail, ouverts, même en congés* ». Un seul salarié a parlé de son trajet domicile-travail (« *J'ai 20 à 25 minutes de route. Ca fait sept ans, c'est plutôt village, c'est tranquille...* »). Personne n'a parlé de sa vie extra-professionnelle, sauf pour évoquer le fait d'avoir des enfants ou par le fait de ramener du travail à la maison.

### *L'expression et la parole*

En matière d'expression et de prise de parole au travail et sur le travail, les cadres font part de leur position stratégique (« *La parole, est-ce qu'elle est libre ? Oui, je pense, je ne me restreins pas. Par les canaux du conseil d'administration* » ; « *Je partage avec A., la plupart du temps. Avec certains administrateurs. Avec E., je partage beaucoup* ») et les ouvriers et contremaîtres plutôt des échanges quotidiens dans un même service (« *On s'est réunis encore, et on cherche une solution* » ; « *On a deux réunions de planning quotidiennes* »). La facilité des liens entre catégories de personnel est également mise en avant : « *On parle avec la direction, on est au courant, il y a un échange* » ; « *Ici on peut parler* » ; « *Nos dirigeants sont très accessibles, ouverts à la discussion,*

*même s'ils n'ont pas la réponse à tout. On se sent écoutés, aidés, épaulés. C'est super important, cette espèce de liberté dans la parole ».*

### 3.2. Qualité et subjectivité de l'expression

Pour conclure sur les déterminants utilisés spontanément pour parler du travail, nous relevons un certain nombre de facteurs qui n'ont pas ou à peine été évoqués et qui sont pourtant essentiels. Incomplète, l'expression est subjective et témoigne par ailleurs d'une charge acceptée.

#### *Les déterminants utilisés pour parler du travail*

Les savoir-faire manuels et intellectuels (connaissances, compétences...), la construction de son identité professionnelle, l'identification de ses compétences propres (savoir-faire, connaissances et savoir-être) sont évoqués mais peu détaillés. On parle des gestes, de l'intitulé du poste de travail, mais les salariés ne se projettent pas. Ils ne parlent pas de leur corps, de l'effort physique (être debout, faire des gestes répétés, ressentir des douleurs...), de leur santé (à l'exception de l'un d'eux qui a évoqué une dépression dans un passé récent). La classification, le niveau de salaire et toutes les formes de reconnaissance financière ont été à peine abordés. L'articulation entre vie privée et vie professionnelle est abordée mais en creux, ce n'est pas un sujet posé en soi. Nous portons ainsi le constat de deux types de déterminants, abordés spontanément et ceux qui nécessiteraient un tiers, un accompagnement et de la réflexivité.

<b>Déterminants abordés</b>	<b>Déterminants éludés</b>
Tâches principales, responsabilités, vie quotidienne, contenu du poste. Temps de travail, contraintes temporelles, rythmes, sollicitations. Lieux de travail, environnement technique. L'environnement statutaire collectif (entreprise, stratégie, gouvernance...) L'environnement organisationnel, coopération, ambiance, relation avec son supérieur. Les marges de manœuvre, les possibilités de s'organiser, d'avoir des initiatives. La fierté professionnelle, le sens de son travail.	Effort physique, savoir-être, les savoir-faire manuels et intellectuels (connaissances, compétences...) Environnements physiques, exposition à des risques avérés. Statut individuel (contrat d'emploi, sécurité du poste, reconnaissance...) Santé personnelle, charge familiale, vie quotidienne, transport domicile-travail... La construction de son identité professionnelle, de son avenir.

### *Le poids du ressenti : une charge acceptée*

Les salariés s'identifient au projet de l'entreprise et à son identité : « *J'ai trop de respect pour cette boîte...* », « *Je suis à ma place dans une entreprise qui me correspond...* », « *Quand je suis arrivé ici j'ai eu l'impression que j'étais sur une autre planète...* », « *Ici c'est plus facile qu'autre part...* », « *On tire tous à la barre du bateau, on rame tous dans le même sens et ça c'est très confortable...* ». Il y a un sentiment d'appartenance et d'affection : « *J'aurais l'impression en quittant cette boîte que j'aurais l'impression de l'abandonner...* », « *Je ne vois pas trahir la boîte...* », « *Je vis mon métier, j'aime cette boîte et je ne vois pas ça comme une contrainte...* », « *Une imprimerie ça me fait toujours rêver...* ». Les salariés postés sur des machines ont exprimé un lien particulier aux outils (« *Je suis responsable de la machine, je la bichonne...* », « *J'aime bien entendre la mécanique...* »). La fierté du travail industriel est souvent abordée : « *J'aime ce milieu ouvrier. Je considère que dans l'industrie ce sont les ouvriers qui font la qualité.* » Certains assument des contraintes : « *Il y a souvent des mauvaises surprises ; [...] C'est mon job, je ne dis pas que j'aime ça, mais c'est mon job...* », « *C'est stressant cet environnement...* ». D'autres ont exprimé les craintes d'un surinvestissement : « *C'est dingue, j'avais une relation trop particulière avec le boulot. Ma femme a du mal parfois à mon hyper-investissement...* », « *J'aimerais bien me désenchaîner un peu de mon boulot...* », « *Donc c'est quand même assez prenant comme travail* », « *Je suis un boulimique du boulot et de la relation client, j'aime ça...* » et des cadres ont exprimé des signes de forte préoccupation professionnelle : « *C'est épuisant parce que ça me demande d'être très vigilant sur les délais et sur l'organisation...* », « *Il y a des moments où j'ai la trouille...* ».

Les salariés témoignent ainsi d'une charge acceptable (« *C'est un boulot qui est passionnant. Qui est très prenant mais qui est passionnant* » ; « *Je me demande si les malaises dans le travail c'est pas quand on a plus confiance* ») et le ressenti est exprimé avec beaucoup de subjectivité. Ils parlent de relation de confiance, de coopération de qualité (« *Quand les gens ont un problème on sait les aider et tout ça fait que la pression qu'on a on l'accepte* » ; « *J'ai toujours conscience que si je fais mal mon boulot, derrière ils vont être emmerdés, donc il faut vraiment faire le boulot pour que dans la continuité ça se passe bien...* »).



## **4/ Discussion. La difficulté à parler du travail**

Nous avons constaté que les salariés parlent assez peu d'eux-mêmes en tant que professionnels, en tant que personnes effectuant des gestes, mobilisant un corps, des compétences, et articulant un engagement professionnel au sein d'un parcours et d'une vie privée. Leur expression globale porte en effet sur la charge prescrite, sur les responsabilités, ainsi que sur l'entreprise dans son ensemble. Cette parole limitée appelle des dispositifs tiers pour nourrir une réflexivité. L'analyse du travail a ses conditions.

### **4.1. La légitimité du terrain**

#### *La difficulté objective à dire le travail*

Le contexte d'intensification du travail est tout à fait illustré dans les témoignages : les salariés ont fait part de l'accélération des rythmes, de la pression croissante du marché et des clients, de la difficulté grandissante de leur secteur économique. Ce sont les cadres, surtout, qui ont conscience de la mutation numérique de l'activité. Ils voient les clients, conçoivent la stratégie et le business plan. Mais le caractère de plus en plus subjectif du travail n'est pas dit comme tel. L'extension des risques psychosociaux, des troubles musculosquelettiques, de l'engagement de soi au travail, tout ce qui fait que la personne est engagée n'est pas dit en soi. Nous avons relevé l'absence d'expression sur les efforts physiques, les savoir-faire, les connaissances, les compétences, sur l'engagement du corps, de la personne au travail... Ce constat ne semble pas étonnant. Pour les ergonomes, il est difficile de parler de son travail. « *Le travailleur à qui on présente une description détaillée de son activité répond souvent "Je ne savais pas que je faisais tout cela", mais il se reconnaît dans la description* » ; il est plus facile pour un salarié de s'exprimer sur une difficulté « *que de rendre compte de l'implication de son corps, de son intelligence, de sa subjectivité dans la réalisation du travail* » (Daniellou, 2015).

Ph. Davezies (2012) a décrit le décalage entre l'action de travailler et l'expression sur le travail. L'activité du travailleur est en avance sur sa conscience, elle est plus riche que ce qu'il est capable d'exprimer : « *Il existe une distance parfois très importante entre ce que fait le travailleur et ce qu'il est en mesure d'en dire. Cette difficulté à dire le travail ne relève pas d'une déficience intellectuelle. La capacité à extraire de l'expérience des éléments susceptibles de constituer une ressource partagée pour l'avenir est une tâche compliquée, aussi bien pour le psychiatre ou le chercheur que pour l'ouvrier* ». Il y a de nombreuses explications à cette invisibilité de l'action.

Notre conscience est en retard sur les informations motrices, sensorielles, les gestes sont coordonnés inconsciemment, un peu comme les chercheurs en neurosciences distinguent notre action réflexe, émotionnelle et réflexive. C'est un fait bien connu : nous n'avons qu'une conscience limitée de la façon dont nous réalisons les tâches dans lesquelles nous sommes engagés. « *L'intention consciente d'agir accompagne l'action et ne la précède pas* » : l'activité est en avance sur la raison... Citons également une explication langagière et psychologique. Il apparaît que les salariés s'expriment plus facilement, dans un espace spontané comme l'ont été nos entretiens, sur le travail tel qu'il est prescrit, et ce dans les limites des capacités langagières de chacun. Un groupe de chercheurs et de militants CGT ont mis en avant le poids de la littératie en tant que langage au travail, de moyen utilisé pour réaliser les tâches (Salles, 2019). On peut agir intelligemment sans savoir en parler intelligemment. Chacun de nous a ainsi une représentation de ce qui lui est propre, du contenu et de la valeur de ce qui est fait. « *Il paraît assez naturel que, lorsqu'on leur demande de décrire leur activité, les travailleurs répondent en décrivant la tâche telle qu'elle est prescrite, et non telle qu'ils la vivent en la réalisant concrètement. Pour décrire ce qu'elle fait, une aide à domicile dit ainsi : 'je fais la vaisselle et je prépare le repas'.* Or ces deux tâches demandent un grand nombre d'actions, de résolutions de problèmes, d'interactions, de décisions ».

Les entretiens que nous avons réalisés semblent proches des récits de vie tels que l'on peut en lire à partir de différents projets éditoriaux de démocratie narrative telles que le site Raconter le travail ou la coopérative Dire le travail<sup>19</sup>. Les personnes décrivent leurs responsabilités, leur quotidien et leur environnement, avec parfois des exemples très précis, ainsi que leur ressenti, mais les récits donnent peu à lire les gestes effectués et les compétences mobilisées. Les textes y sont personnels, subjectifs, intéressants, mais portés par un imaginaire sur le travail davantage que sur l'identité professionnelle et les ficelles du métier. De même, la fiction a-t-elle pu proposer des images particulièrement riches pour montrer le travail. Des films très convaincants tels que *Les Invisibles* ou *La Loi du marché*, pour n'en citer que deux récents, montrent la richesse et la diversité de l'engagement des personnes au travail et le contexte de l'activité<sup>20</sup>. Les salariés, acteurs ou réels, laissent à voir ce qu'ils font mais ne décrivent pas ce qu'ils font et ce qu'ils ressentent... Un peu comme la série *Caméra café*, « *qui promet de savoir enfin ce qu'est le travail* », révèle par le biais du divertissement quelque chose du monde du travail, mais pas forcément ce qui était censé l'être : « *C'est du côté du banal, de l'ordinaire du quotidien que l'on est mené ; le travail, en tant qu'activité, est quasi absent* » (Jantet, Savignac, 2010). Cet espace de paroles qu'est l'espace commun autour de la machine à café est un lieu où l'on parle des relations interpersonnelles, des aléas de la vie autour du travail, de la prescription. Notons que l'adaptation de la série au cinéma s'appelle *Espace détente* comme pour rappeler que cet espace de parole n'est pas un lieu d'échanges professionnels. **La parole au travail n'est pas d'emblée une parole sur le travail.**

<sup>19</sup> Le site raconterletravail.fr est issu du projet « Raconter la vie » initié par le projet de Pierre Rosanvallon (2014). Le site direletravail.coop est lancé en 2015 et édite les récits, notamment *Vous faites quoi dans la Vie ?*, Ed. ouvrières, 2017.

<sup>20</sup> Louis-Julien Petit, *Les Invisibles*, France 3 / Canal+, 2018, Stéphane Brizé, *La Loi du marché*, Arte France Cinéma, 2015. Sur le même sujet, on peut lire « *Filmer le travail* », in *Le Travail en mouvement*, op. cit.



## *L'importance de la culture et de l'organisation*

Les salariés écoutés ont fait écho à diverses possibilités d'expression et de partage formalisées telles que les réunions d'équipe, les entretiens professionnels, ainsi que des moments informels tels que la tournée du manager. Nous ajoutons que l'entreprise nous a fait part de nombreuses sessions de formation pour tous les types de salariés et de postes. Ce sont des temps d'échanges professionnels à part entière. J'Imprimtou a également un dialogue social qu'elle décrit comme nourri, et, par son statut de caractère coopératif, elle organise régulièrement des assemblées générales qui sont autant de lieux d'expression. Pour autant, il n'a pas été évoqué « d'espaces de discussion » formalisés ou d'intervention de tiers structurés autour d'un projet. Les situations sont diversifiées. Les cadres évoquent la gouvernance de l'entreprise (« *La parole, est-ce qu'elle est libre ? Oui, je pense, je ne me restreins pas. Par les canaux du conseil d'administration. J'y apporte quand même beaucoup de choses...* ») et un besoin de se confier, d'échanger sur leurs responsabilités (« *J'en parle beaucoup avec A. ; c'est un ami...* », « *Avec E., je partage beaucoup...* »). D'autres salariés évoquent un dialogue professionnel formel ou informel au quotidien (« *On s'est réunis encore, et on cherche une solution...* », « *Tous les secteurs essayent d'avoir une réunion par mois...* », « *On a deux réunions de planning quotidiennes, les dossiers sensibles sont mis en avant...* »). Et, en cohérence avec les témoignages sur le management global de l'entreprise, la facilité des liens entre catégories de personnel est également mise en avant (« *On parle avec la direction, on est au courant, il y a un échange...* », « *Ici on peut parler ; le directeur général a sa porte ouverte...* » ; « *Des choses comme les entretiens annuels il y en a depuis quinze ans, c'est l'entreprise qui toujours su écouter, avancer, avec le concours des forces vives de la boîte : les salariés* »).

Au vu de ce qui a été dit (déterminants abordés), de ce qui n'a pas été dit (déterminants éludés) et du contexte, nous nous posons la question de la légitimité de cette parole. J'Imprimtou est une entreprise qui entend favoriser le dialogue formel ou informel, la relation hiérarchique directe, un management à l'écoute. Le statut de coopérative impose un partage des responsabilités, une certaine codétermination. Les échanges entre la direction et les salariés sont donc plus riches qu'ailleurs, ne serait-ce parce que le comité de direction est élu. Le statut de Scop est une réponse à l'enjeu de la démocratie dans l'entreprise qui aussi ancien que le code du Travail. Il ne garantit pas une riche ingénierie de dialogue, pas plus que la taille modeste de l'entreprise ne favorise en soi des échanges cordiaux et respectueux. Reste que nous pouvons nous appuyer sur les témoignages des salariés relevant tous que leur entreprise est un lieu où l'on peut facilement parler et que ce terrain biaise, angle les résultats. La qualité de l'expression est en soi un déterminant de la charge.

Pour expliquer que d'autres déterminants, dans notre cas précis, n'aient pas été ou peu abordés, à savoir l'environnements physique et le statut d'emploi, sans doute pouvons-nous avancer

intuitivement que ces facteurs ne sont pas sources de problèmes ou de conflit. Les personnes écoutées semblent travailler dans des conditions d'emploi satisfaisantes. Elles sont en contrat à durée indéterminée, à temps plein, et l'imprimerie étudiée semble attacher une grande importance aux enjeux de santé et sécurité sur le lieu de travail. Enfin, rappelons que notre panel n'a pas été choisi mais proposé par la direction et que d'autres salariés qui pourraient être en tensions n'ont pas fait partie des entretiens. Ces remarques ne limitent pas l'intérêt du résultat : elles confortent l'importance à donner au contexte local dans lequel la parole est donnée.

*A contrario*, l'existence d'un encadrement normatif qui limite l'émergence d'une parole, d'une expression du vécu subjectif a été étudié par les sociologues (Glady, Vandeveld-Rougale, cités par Salles, 2016). Citons les travaux menés dans une organisation de type bureaucratique<sup>21</sup> qui montrent que les paroles de plainte « de mal-être » dans les situations ordinaires du travail sont difficilement recevables et relativement banalisées : « *Dans ce projet institutionnel qui rabat les individus sur des fonctions, [...] l'expression de la subjectivité des individus n'est ni prévue ni tolérée* » (Foli, 2009). Ce phénomène de disqualification des plaintes « *renforce les rigidités bureaucratiques, en particulier les difficultés de l'organisation à s'adapter aux aléas de l'activité et à innover* ». Ainsi a-t-on décrit des situations de « silence organisationnel » étudiées dans le cadre du risque industriel et dans lequel des informations importantes pour la sécurité sont disponibles au niveau du terrain, mais ne remontent pas, et ne peuvent donc pas être prises en compte dans les décisions stratégiques. Plusieurs caractéristiques de l'organisation peuvent alimenter le silence organisationnel, et notamment la croyance du management que la situation est sous contrôle grâce au grand nombre de procédures, quand le prescrit est peu compatible avec les réalités quotidiennes : « *Une majorité des acteurs le terrain, en se réfugiant dans le silence, maintiennent les marges de manœuvre* » (Daniellou, 2017).

## 4.2. Soutenir une parole sur le travail

### *La difficulté à instituer des espaces de parole*

Un contexte favorisant les échanges, voire les instituant, ne suffit pas. Citons les difficultés à développer le dialogue professionnel dans le cadre d'espaces de discussion prévus par l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail (QVT). Celui-ci encourage et favorise l'expression des salariés sur leur travail : « *Des espaces de discussion s'organiseront sous la forme de groupes de travail entre salariés d'une entité homogène de production ou de réalisation*

---

<sup>21</sup> Selon l'idéal bureaucratique défini par Max Weber, avec des règles, une hiérarchie, des rôles prédéfinis et dans lequel tout est prévisible - comportements, personnes... - et mesurable.

*d'un service* », ajoutant qu'ils « *peuvent également être mis en place pour des managers* ». La démarche préconisée se limite souvent dans les accords QVT à une simple réaffirmation des rôles (manager, instances...) et des dispositifs existants (entretien annuel, enquête de satisfaction, boîte à idées...) selon une évaluation proposée par l'Anact (2019). Bien souvent ces espaces ne s'inscrivent pas concrètement dans une logique de discussion sur le travail, à l'image des groupes d'expression issus des lois Auroux qui ont réglementé un droit d'expression des salariés sur leurs conditions de travail. Si cette nouvelle liberté de parole légalement octroyée suscita beaucoup d'enthousiasme, les espaces institutionnalisés ont pâti d'animation et de finalité, voire se sont confondus avec les cercles de qualité (Jacquier, 2008, Astrees, 2013). En somme, « *Le cantonnement aux questions de conditions de travail, la difficulté à dépasser les plaintes et critiques, des formes et styles d'animation inappropriés, le manque de temps, le faible impact de ces réunions ou plus globalement la difficulté à situer ces modalités d'expression par rapport à d'autres (cercles de qualité et/ou réunions syndicales) ont souvent été avancés pour expliquer les limites de ce droit d'expression et le fait que les salariés se soient progressivement désengagés de ces espaces de parole* » (Conjard, Journoud, 2013). Ce constat global ne doit pas masquer la diversité des situations dans les entreprises où des réunions et échanges formels sur la gestion de la qualité peuvent être bénéfiques pour développer l'autonomie des salariés.

Des études ont montré en effet que la construction de la santé au travail dépend de la qualité des « *dynamiques communicationnelles* » autour du travail (Detchessahar, Minguet, 2012). Celles-ci apparaissent comme un élément susceptible d'alimenter un « *cercle vertueux* » de mise en visibilité du travail, d'explicitation des contraintes et de fabrique de compromis d'action collective. Elles confirment que l'émergence de telles dynamiques n'est en rien spontanée : « *Créer les conditions managériales qui installent dans les routines de l'organisation une attention renouvelée au travail et à ses conditions de réalisation* » (Detchessahar, Gentil, Grevin, Stimec, 2015). **Il s'agit de favoriser la mise en discussion du travail prescrit, sur la façon dont chacun l'accueille et s'ajuste avec elle.** A défaut, les tensions se déplacent du terrain professionnel aux relations personnelles, elles se jouent dans des détails et des non-dits, plus ou moins à distance de l'activité... Nous en concluons que le cadre normatif, managérial ou une culture d'entreprise favorisant les échanges internes sont indispensables et féconds mais insuffisants. Il faut une finalité au dialogue sur le travail. Et cette finalité, c'est le travail lui-même et son organisation.

### *L'enjeu de prévention et de reconnaissance*

Un travail moins visible, valorisable, est source de mal-être (De Gaulejac, 2012). Des chercheurs ont montré la difficulté que nous avons à valoriser le travail de lecture, de vigilance, de communication, de relations, de coordination, d'adaptation, d'organisation... Ils appellent à

renouveler nos images sur le travail désormais moins mécaniste (Datchary, 2009, Bidet, 2016). Peut-être que si les compétences comportementales sont valorisées aujourd'hui, c'est parce que travailler demande un effort de comportement autant que l'œuvre accomplie, d'autant plus que celle-ci est parcellisée. Le droit d'expression individuel ouvert en 1982 est un révélateur de la place du travailleur, un salarié reconnu comme une personne à part entière dans l'entreprise (Le Goff, 2016). Le fait de pouvoir s'exprimer sur son travail constitue un mécanisme puissant de reconnaissance (Lépine, 2009), celle-ci étant un « *processus communicationnel* » répondant à un besoin de visibilité des individus au travail dans des organisations, dans des dispositifs très normés, valorisant l'activité par des indicateurs de gestion (Andonova, Vacher, 2009). **Agir face à l'intensification du travail suppose d'identifier, de reconnaître les tentatives des salariés pour travailler au mieux et de leur permettre de prendre part à des débats sur la qualité du travail et son organisation.** « *Mais il faut au préalable dépasser une difficulté, qui est celle pour les salariés de parler de leur travail, voire de se représenter leur propre contribution à la production* » rappelle F. Daniellou (2015) plaidant pour un dialogue social sur le travail.

Le travail est, comme déjà évoqué, à la fois manuel et intellectuel. Travailler, c'est utiliser ses capacités intellectuelles et physiques, ses compétences professionnelles et personnelles, ses appétences, son parcours et son capital social contre un revenu, une reconnaissance et un statut. Le travail est à la fois respect des consignes et ajustements avec la prescription. Le travail, ce sont des tâches reconnues mais aussi invisibles, des projets et des actes manqués ou des échecs qui font partie de la réussite. Le travail engage la personne, son corps, son rythme quotidien, parfois sa santé. Il oscille entre tâches ingrates, parfois éprouvantes, et satisfaction d'accomplir une œuvre, qu'elle soit infime, modeste ou ambitieuse. Travailler, ce n'est pas seulement, loin de là, respecter des consignes. Comment exprimer tout cela ? Comment produire une parole qui rende compte des impasses du témoignage spontané des salariés ? Comment parler de soi au travail, de ses qualités professionnelles singulières ? L'analyse des conditions de travail proposée en 1975 proposait déjà de porter une attention particulière, au-delà de l'environnement, des efforts physiques et cognitifs, à des « *éléments psychosociologiques tels que l'initiative, le statut social, les communications, la coopération et l'identification du produit* » (Beauchesne, Gautrat, Guelaud, Roustang). Des éléments essentiels dans le rapport au travail. L'initiative, c'est l'autonomie au quotidien, le pouvoir de choisir ses méthodes, d'organiser son rythme. Le statut social est entendu dans le sens de la considération sociale qui est liée au travail. Les possibilités de communication est le nombre de personnes dans le voisinage du travail, la possibilité de parler et d'échanger. Elle est liée à la coopération qui concerne les relations que doit avoir pour son travail le travailleur avec ses collègues de travail ou avec la hiérarchie. Enfin, l'identification du produit et le plus ou moins grand intérêt que le salarié peut prendre à son travail selon qu'il arrive ou non à se situer dans l'ensemble du processus de fabrication ou de conception et selon qu'il voit ou non le résultat de son travail, qu'il peut apprécier l'importance de ce qu'il fait.

Une mise en discussion du travail participe au bien-être des salariés et de l'acceptation de leur charge de travail. Ainsi, citons la « clinique de l'activité » (Clot, Gollac, 2017) comme une méthodologie d'action mise en œuvre en psychologie pour changer le travail. Elle s'est développée à la fois dans la filiation de l'ergonomie francophone et de la psychopathologie du travail. Au sein du domaine plus vaste de la clinique du travail, elle propose des moyens d'agir sur les rapports entre activité et subjectivité, individu et collectif. Elle propose de s'approprier la condition : la « dispute professionnelle » définie comme « *l'institution du conflit sur le travail bien fait pour protéger le pouvoir d'agir et la santé* ». Il s'agit moins de faire l'inventaire des risques psychosociaux que de retrouver avec les professionnels les ressources psychologiques et sociales propres à accomplir un travail de qualité, par nature discutable. C'est moins le souci de promouvoir le « bien-être » présumé de l'opérateur que celui de redécouvrir avec lui, les plaisirs du « bien faire ». Car là se trouve l'un des ressorts principaux de la santé au travail. Cette approche participe à la régénération d'un « *professionnalisme délibéré* » propice à la santé. Au travail, il faut se reconnaître dans quelque chose : une histoire commune, un produit, une technique, un langage, une marque, un métier, une trajectoire. Il faut aider le salarié à se reconnaître dans le travail.

Une mise en débat du travail exigeante permet d'élaborer, d'instituer un « *genre professionnel* », « *corps d'évaluations partagées entre les pairs qui règle l'activité personnelle de façon tacite* » (Clot, Gollac, 2017), permet au salarié de se situer au travail, de s'approprier le travail. C'est un travail d'appropriation du travail pour identifier en quoi celui-ci est-il à soi. Le genre professionnel est une notion plus large et collective que celle de corporation. Mais il y a bien un « *désir de métier* » (Osty, 2003), un besoin d'une identification au-delà du poste de travail de la prescription. Se reconnaître par rapport au travail institué et prescrit. Un besoin d'identité au travail et par le travail comme l'ont décrit les sociologues de l'identité professionnelle. L'identité de métier résulte d'une expérience de subjectivation permise par l'activité de travail. L'identité se construit selon le monde vécu du travail (la situation objective de travail et la signification que lui accorde l'individu), les relations de travail (la perception subjective des relations, le sentiment d'appartenance à des groupes), les trajectoires professionnelles et la perception de l'avenir (Fray, Picoulet, 2010). Or, le métier, malgré son aspect désuet, artisanal et industriel, retrouve une aura (Abonnaud, 2016, Massoni, 2012), sans doute parce qu'il permet un collectif d'appartenance. Il est certainement le registre où la parole sur le travail reste la plus vivante : on se transmet un métier, on parle de sa profession... C'est grâce au métier que de nombreux individus trouvent du sens au travail, créent des coopérations et construisent les conditions d'être efficaces (Osty, 2003). Être à l'écoute de la charge de travail, c'est ainsi s'intéresser au devenir de chaque individu dans le travail. C'est autour de la fierté professionnelle que se joue une part de réponse à l'angoisse diffuse de la perte d'emploi et de la précarité. En jeu, la construction de ce que nous proposons de nommer son « soi professionnel », de son identité professionnelle, sur l'identification de ses compétences propres.

### 4.3. Une politique de communication dans le travail

Les salariés n'exposent pas spontanément tout ce qui fait leur charge de travail, tout ce qu'ils déploient pour travailler. **Les salariés écoutés parlent peu d'eux-mêmes en tant qu'acteurs, en tant que professionnels en action, voire simplement en tant que personnes au travail. Ils parlent de leur charge prescrite, de leurs responsabilités et de leur entreprise : en tant que travailleurs en poste.** La prise de parole est libre et riche, mais elle est partielle au regard de ce qui engage la personne au travail. Les salariés ont évoqué les 3 scénarios que nous envisageons mais chacun de manière partielle, incomplète : le prescrit est décrit par le poste mais les conditions d'emploi (contrat, salaire) sont éludées ; le réel est décrit dans son quotidien et le salarié se situe dans un tout qui dépasse son poste de travail ; le sens du travail et la fierté professionnelle sont évoqués mais à partir de l'identité de l'entreprise plutôt qu'en parlant de soi. C'est donc l'hypothèse 2 qui est globalement vérifiée.

La parole au travail en vue d'une régulation de la charge prend donc le reflet d'une discussion sur le travail. Une approche dynamique, managériale de la charge implique d'offrir aux salariés la possibilité de s'exprimer sur l'activité telle qu'elle est vécue, de signifier l'importance de l'écart entre ce qui est demandé et ce qui est réalisé, de discuter des marges de manœuvres qu'ils dégagent. Les salariés parlent de ce qu'ils font réellement s'ils peuvent le comparer avec ce qu'ils doivent faire. Pour faire parler les salariés de leur travail, la question à poser n'est pas seulement « que faites-vous ? » mais également « que pensez-vous de ce que vous devez faire ? ». Il est plus facile de recueillir une parole instituée en avis qui compte... Nous observons ici l'apport de l'ergonomie et le modèle articulant le prescrit, le réel et le ressenti. D'explorer la richesse de ce subtil écart et de considérer la subjectivité du jugement sur ce qui se trame dans cet écart. **L'ergonomie suggère en effet un apprentissage de la parole sur le travail à partir de l'expérience de travail.** C'est l'observation qui permet de comprendre ce qui se passe réellement. Nous empruntons ici les chemins de la formation en situation de travail. Il s'agit de répondre à la question : en quoi l'expérience est-elle apprenante, ou plutôt, comment rendre l'expérience apprenante. Les compétences se rattachent à la personne, par opposition au poste et à la qualification, mais elles s'apprécient en situation de travail. L'exemple de l'alternance montre que le dispositif le plus efficace pour insérer les jeunes est l'apprentissage. L'expérience professionnelle contribue au développement de capacités. L'analyse du travail et l'apprentissage par le travail sont les premiers appuis professionnels : mettre le salarié en situation d'évaluation professionnelle, analyser comment une organisation fonctionne, définir des objectifs communs... Ce sont ainsi des allers-retours entre ce qui est appris, demandé, prescrit et ce qui est réalisé, vécu, traité.

Enrichir la représentation d'un problème, c'est l'envisager de la façon la plus concrète et avec plusieurs points de vue. *« Le problème est qu'il ne peut pas être renvoyé au seul dialogue*



*intérieur de l'individu isolé, en raison même de l'obscurité que revêt son activité à ses propres yeux »* note Ph. Davezies (2015) en citant comme exemple « *la nécessité de la confrontation à l'expérience d'autrui comme un moment décisif de la prise de conscience* » : un chercheur confronte sa situation de recherche à d'autres, un salarié trouve en cas de dilemme une ressource dans la discussion avec autrui. **Cette mise en discussion requiert une méthodologie : la nécessité d'un tiers facilitateur, un écoutant plus ou moins neutre.** L'accord QVT de 2013 préconise par exemple que les espaces d'expression « *peuvent s'organiser en présence d'un référent métier ou d'un facilitateur chargé d'animer le groupe* ». L'Anact (2013, 2015) développe des principes d'action, qui ne relèvent pas bien entendu d'une méthode universelle applicable, différenciant des niveaux de discussion - l'activité de travail, la tâche, les compétences et les pratiques ; l'organisation du travail, le fonctionnement collectif ; la stratégie de l'entreprise – précisant la nature d'un espace de discussion, notamment pour pouvoir mettre des mots sur son vécu au travail, partager des expériences de travail, parler de situations concrètes ; un espace qui facilite une identification et une analyse collectives des difficultés dans le travail, qui autorise la controverse sur le travail, étant ainsi un lieu d'aménagement de la charge de travail.

Ainsi développée, cette mise en discussion du travail touche à son organisation permettant de faire des propositions d'améliorations collectives, d'aboutir à la production de solutions collectives (Pelletier, 2016). Pour M. Detchessahar, des espaces de discussion doivent être des lieux de décision, ou s'articuler avec la hiérarchie. Il y a quelque chose qui se joue entre l'interprétation des règles, le travail réel et la façon dont il est prescrit. **Il ne s'agit pas seulement de discuter comment faire au mieux avec la prescription donnée, de monter en qualité telle qu'elle est demandée, mais d'échanger sur la qualité elle-même :** « *La question des espaces de discussion a en effet à voir avec la question de l'autorité* » (Detchessahar, 2015). L'enjeu de la discussion n'est pas d'annuler ou de réduire l'autorité mais d'en promouvoir des modes d'exercice différents. Rien ne servirait en effet de libérer la parole sur le travail si cela ne permettait pas une transformation de l'organisation et de ses règles du jeu, « *si les produits de cette parole n'étaient pas considérés comme légitimes et si les espaces du politique restaient l'apanage des dirigeants ou des concepteurs de l'organisation* ». L'accord QVT de juin 2013 indique ainsi que « *les restitutions issues des espaces d'expression peuvent fournir à l'employeur des éléments de réflexion sur, d'une part, d'éventuelles évolutions de l'organisation du travail tournée vers davantage d'autonomie et, d'autre part, sur le rôle et les moyens du management* », précisant que « *ces modes d'expression mis en place ne doivent pas faire obstacle au pouvoir hiérarchique du management* ». L'organisation du travail demeure une prérogative de l'employeur prescripteur auprès de subordonnés.

Ph. Zarifian (2011) a décrit l'importance prise par la communication dans le travail aujourd'hui, de par la complexité des organisations qui nécessite toujours plus de coopération, et par le besoin sociétal croissant de faire société, jusque dans l'entreprise alors que se défont les corps intermédiaires traditionnels. Par complexification, il faut entendre également l'intellectualisation des

tâches et la rapidité de l'évolution des livrables, dans un contexte où l'activité servicielle domine. Coopérer, c'est opérer ensemble : communiquer, c'est se mettre d'accord sur ce qu'il y a à faire. Il y a la nécessité de développer « *une politique de communication dans le travail* ». La sociologie du travail aujourd'hui appelle à repenser la communication dans l'entreprise (Brulois, Charpentier, 2013). Echanger sur le travail, c'est du travail. La parole au travail semble ainsi non pas à côté du travail mais une part intrinsèque du travail. Travailler, c'est parler dans un collectif. Il faut reconnaître les salariés comme sujets agissants, donc comme acteurs, non pas indépendants de ce qui est prescrit, mais responsables au sein d'une organisation. La finalité, c'est le travail lui-même.



## **5/ Conclusion**

L'intensification du travail, reposant de plus en plus sur l'individu, dans un univers professionnel plus complexe, plus vaste et moins stable que ne l'était le monde industriel, est générale. Travailler consiste à produire des services, ce qui ne rend pas l'évaluation de l'activité facile. Ces évolutions, grandement amplifiées par la mutation numérique, reposent avec acuité la question de la régulation de la charge de travail. L'étude des conditions de travail (qualité de l'environnement quotidien, efforts demandés, articulation avec la vie non professionnelle...), d'emploi (statut, reconnaissance, parcours...) et des conditions du travail (environnement managérial, appuis et autonomie professionnels, marges de manœuvre...) impliquent une analyse fine de l'activité pour évaluer cette dernière. La durée du travail par exemple, longtemps le marqueur clé, n'est plus le seul élément pour réguler l'activité. Les espaces de travail se croisent et se démultiplient. De nouveaux facteurs de risques sont apparus, tels que la surcharge cognitive et les troubles musculosquelettiques. Il faut remettre la charge en chantier.

Pour cela, l'équipement le plus pertinent est celui proposé par l'ergonomie, véritable science du travail, dans le prolongement de l'analyse critique des organisations tayloriennes dont les limites se font jour alors que croît une demande des salariés de toujours plus d'autonomie et d'émancipation. L'ergonomie invite à une lecture exigeante de l'activité. La charge de travail n'est pas mesurable, ou alors maladroitement, et elle est évaluable. Elle correspond à ce qui est demandé par l'employeur et l'ensemble des contraintes extérieures au salarié, à ce qui est fait réellement ainsi qu'à ce que cet écart fait au travail du salarié et au salarié lui-même. La charge, c'est ce qui pèse, ce qui est prescrit, et ce qui est joué. L'expression et de l'analyse du travail sont donc essentielles. La charge de travail est à l'interaction de l'activité, de l'individu en action, des conditions de travail sans oublier ce qui pèse sur les épaules de la personne en dehors de l'entreprise. Le jugement sur le caractère acceptable de la charge est lié aux possibilités d'expression et à la qualité des échanges.

Nous avons écouté des salariés en leur demandant ce qu'ils faisaient comme travail. Leur réponse, globalement homogène, est une description sommaire de leur statut, de leur métier, de leur employeur et de l'activité principale demandée, avec un jugement général sur les conditions d'emploi. Ils n'ont spontanément pas été précis sur les gestes effectués, sur les compétences mobilisées. Ils parlent en tant que salariés avant de parler en tant que professionnels. L'expression se limite à la charge prescrite et peu sur : les savoir-faire manuels et intellectuels, la construction d'une identité professionnelle, l'effort physique, la santé. L'articulation des vies abordée mais en creux.

L'ergonomie rappelle qu'il est difficile de parler de son travail, de parler de soi en tant qu'acteur se démêlant avec le contexte et les contraintes. C'est d'autant plus difficile que l'activité

aujourd'hui consiste à produire le plus souvent quelque chose qui ne se voit pas. Mais qui fait l'objet d'une comptabilité précise, d'une valorisation chiffrée, surchiffrée dirons certains, qui évoquent un travail devenu « invisible » sous la gabegie des indicateurs de gestion. Ceux-ci illustrent des organisations productives dans lesquelles l'engagement dans le travail et la qualité de celui-ci ne sont pas suffisamment vus, appréciés, discutés, évalués, reconnus. C'est paradoxal, car la scène du travail fourmille d'informations, de flux de renseignements, d'injonctions à faire et à comprendre. Travailler implique de se parler tant les résultats sont attendus dans des délais courts et les acteurs sont devenus multiples. Travailler implique de coopérer dans des organisations complexes, plutôt instables, parfois fragiles. Nous sommes gavés d'informations et de capacités à informer mais, pour rappeler cet adage classique, informer n'est pas communiquer.

La mise en débat de l'activité prescrite ne s'impose pas en soi au sein des organisations productives. Une parole sur le travail se construit, se décide, s'institue, sous peine de n'être qu'une parole au travail. Pour parler du travail, il ne suffit pas de parler au travail mais de discuter du travail, voire de travailler par la discussion. La mise en discussion du travail ne s'improvise pas non plus. Qui ne s'est pas plaint d'entretiens d'évaluation bâclés, de réunions interminables et inutiles, de conversations stériles, de non-dits blessants, d'un trop-plein de mails, d'un problème récurrent mais ignoré, de manque de reconnaissance pour un travail fait ? La communication dans le travail demeure un horizon exigeant. Les « espaces d'expression » réinventés récemment pour faire face aux insuffisances des échanges informels ou des instances trop formelles ne parviennent pas à s'imposer quand ils tiennent à distance le travail lui-même. *A contrario*, quand les débats sur le travail sont organisés, les acteurs puisent des marges de manœuvres et de la créativité. La parole au travail doit être une parole qui s'incarne dans et par le travail. Donner la parole au travail, c'est se plonger dans le grand écart entre le prescrit et le réel, entre l'imaginé et les gestes, entre le virtuel et le livrable. C'est partager comment chacun juge ce qui est demandé et entend faire avec ce qui est demandé : comment il s'engage par rapport à la prescription, comment il juge la qualité de ce qui doit être fait, rendu.

Cette grande leçon de l'ergonomie, est le lieu de parole sur le travail, voire est le travail-même. C'est la distance de l'échange avec l'activité qui fait la qualité de la communication : une souffrance légitime sur les conditions de travail ne sera pas une expression centrée, nourrie sur le travail. Une journée de détente entre collègues ne sera pas une journée de travail. Un espace d'expression réel ou virtuel dégagé d'animation ou de but professionnel sera vite déserté par les utilisateurs. Les salariés ont pourtant un droit à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail. Le dialogue professionnel est bridé si l'on ne parle qu'amélioration de la productivité financière, un peu comme les cercles de qualité détournent l'esprit des lois Auroux. Le dialogue social ne peut lui se limiter à gérer les conséquences de l'intensification du travail. Si l'organisation du travail n'est pas tout à fait un objet de négociation, la mise en débat de l'activité est bénéfique dans les organisations. Elle fait notamment ressortir les

besoins d'adaptation et de soutien à l'innovation. L'expérience professionnelle contribue au développement de capacités. L'analyse du travail et l'apprentissage par le travail sont les premiers appuis professionnels : mettre le salarié en situation d'évaluation professionnelle, analyser comment une organisation fonctionne, définir des objectifs communs. C'est précisément dans les situations d'apprentissage collectif sur le travail que les salariés puisent des repères, des connaissances, des référentiels de compétences transférables. Ce qui constitue, alimente une identité professionnelle forte et ce quels que soient les environnements de travail.

Au final, la régulation de la charge en vue de rendre celle-ci acceptable passe par la qualité de sa mise en discussion. Notre exemple l'illustre par le contraire : quand les salariés témoignent d'un travail supportable, l'exhaustivité de l'expression importe peu. On peut supposer que la charge est acceptée parce qu'il y a un management favorisant l'autonomie, la coopération, la communication et le respect des personnes. Il nous aurait fallu questionner en plus de l'activité ce qui rend la charge supportable, identifier ce qui fait ressource ; demander le jugement que chacun a sur l'équilibre entre ce qui pèse et ce qui nourrit (la confiance et le collectif, la sécurité de l'emploi, la progression professionnelle, l'identification et la reconnaissance du travail...). Les ressorts de la motivation sont relatifs à la personne. **Le caractère subjectif de la charge et l'importance du ressenti sont essentiels. La qualité de la parole est la capacité à jauger, à réfléchir, à s'exprimer sur les rapports entre prescrit et réel, entre ce qui pèse et soutient.**

L'Anact (2015) indique qu'une large majorité des salariés ont besoin avant tout d'un travail qui a du sens et de partager celui-ci au sein de l'équipe, dans le quotidien. Un besoin globalement cité devant celui d'avoir de bonnes conditions de travail, d'emploi (statut, salaire...) ou d'identité (métier...). Nous proposons que les enquêtes publiques sur les conditions de travail intègrent un volet « Parole et expression sur le travail » afin d'identifier les usages (en équipe, avec son manager, avec un responsable RH, avec des représentants, à l'extérieur avec un tiers, au sein d'espace dédié, *via* un intranet, etc.) et le ressenti des salariés sur la qualité de ces formes de communication, que ce soit dans le cadre du dialogue professionnel ou social, formel ou informel. C'est au management de proximité, au niveau de l'équipe au quotidien, de donner corps à un débat récurrent sur la qualité du travail, épaulés par les responsables des ressources humaines et des représentants du personnel. Les milieux professionnels ont un intérêt à sensibiliser leurs acteurs supports aux pratiques d'analyse des organisations et de l'activité. C'est un rôle de déconstruction et de reconstruction, d'articulation entre le quotidien et le long terme, d'écoute des salariés, de déploiement d'appuis pour les soutenir dans leurs responsabilités, d'identification de leur professionnalité par les gestes de leur travail. Le management passe par un travail de discussion sur le travail.

## Bibliographie

### Ouvrages académiques et professionnels

- BEAUCHESNE (Marie-Noël), GAUTRAT (Jacques), GUELAUD (Françoise), ROUSTANG (Guy), *Pour une Analyse des conditions du travail ouvrier dans l'entreprise*, Armand Colin, 1975
- CHARPENTIER (Jean-Marie), BRULOIS (Vincent), *Refonder la Communication en entreprise. De l'image au social*, Fyp Editions, 2013
- CLOT (Yves), GOLLAC (Michel), *Le Travail peut-il être supportable ?*, Armand Colin, 2017
- GAULEJAC (DE) (Vincent), *Manifeste pour sortir du mal-être au travail*, DDB, 2012
- LE GOFF (Jacques), *Le Retour en grâce du travail. Du déni à la redécouverte*, Lessius-Ceras, 2015
- LALLEMENT (Michel), *Le Travail sous tensions*, Sciences Humaines Ed., 2010 et 2018 (2<sup>ème</sup> éd.)
- MASSONI (Dominique), ROUX (DE) (Jean-Hubert), *Les Métiers et les hommes. Les oubliés du management ?*, Editea, 2012
- PECH (Thierry), *Insoumissions. Portrait de la France qui vient*, Seuil, 2017
- THERY (Laurence), *Le Travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail*, La Découverte, 2006
- VIARD (Jean), *Nouveau Portrait de la France. La société des modes de vie*, L'Aube, 2011

### Rapports et littérature « grise »

- AFCI, « *Parole au travail et parole sur le travail. Travailler, c'est régler des problèmes et parler ensemble. Livre blanc* », Association française de communication interne, juin 2017
- ANACT, « *Un cap à tenir. Analyse de la dynamique de l'Accord national interprofessionnel Qualité de vie au travail-Egalité professionnelle du 19 juin 2013* », Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 2019
- ANACT, « *Dix Questions sur la charge de travail* », Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 2016
- ANACT, « *Dix Questions sur les espaces de discussion* », Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 2015
- ASTREES, « *Expression directe au travail, le retour ?* », Astrees Lab, avril 2013
- DARES, « *Relations professionnelles et négociations d'entreprise* », Enquête Réponse, Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, 2017
- DARES, INSEE, « *Conditions de travail et vécu du travail* », questionnaire de l'enquête 2015, Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques-Institut national de la statistique et des études économiques, 2016
- DARES, « *Surveillance médicale des expositions des salariés aux risques professionnels* », édition 2016-2017, Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, 2017
- DARES, « *L'enquête Conditions de travail – Risques psychosociaux de 2016 concernant l'autonomie des salariés* », Synthèse Stat' n°26, avril 2019
- DILA, « *Evaluation du salarié* », Direction de l'information légale et administrative, février 2018
- DILA, « *En quoi consiste l'entretien professionnel ?* », Direction de l'information légale et administrative, avril 2018
- LASFARGUE (Yves), *Temps et charge de travail des cadres : kit de mesure de la pénibilité*, Observatoire des conditions de travail et de l'ergostressie, 2004

TERRA NOVA, « *L'évolution des besoins en santé dans les décennies qui viennent. Les mutations du travail* », novembre 2018

VOLKOFF (Serge), MARDON (Céline), DUJARIER (Marie-Anne), *Rapport de l'enquête sur le travail « Parlons travail »*, CFDT, mars 2017

#### Articles académiques ou extraits d'ouvrages académiques

ALMEIDA (D') (Nicole), « *Communication et changement de paradigme* », in *Les Promesses de la communication. La force de la parole dans la communication d'entreprise*, PUF, 2012

ASKENAZY (Philippe), « *L'intensification du travail* », in *Les Désordres du travail : enquête sur le nouveau productivisme*, Seuil, 2004

ANDONOVA (Yanita), VACHER (Béatrice), « *Visibilité et reconnaissance de l'individu au travail* », *Communication et organisation*, 36-2009

BIDET (Alexandra), « *Actualiser nos images du travail* », in FAVEREAU (Olivier) (ss. dir.), *Penser le Travail pour penser l'entreprise*, Presses des Mines, 2016

HAMON-CHOLET (Sylvie), LANFRANCHI (Joseph), « *Le présentéisme au travail. Mieux évaluer pour mieux prévenir* », Ceet - Centre d'études de l'emploi et du travail, doc. n°199, juin 2019

DANIELLOU (François), « *Agir sur l'intensification du travail* », in THEBAUD-MONY (Annie), DAVEZIES (Philippe), VOGEL (Laurent) et VOLKOFF (Serge) (ss. dir.), *Les Risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*, La Découverte, 2015

DATCHARY (Caroline), « *Dispersion au travail, entre pathologie et compétence professionnelle* », in *Changement technique, changement social*, L'Harmattan, 2007

DAVEZIES (Philippe), « *Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail* », in *Perspectives sur le travail et la santé* n°4, 2012

DETCHESSAHAR (Mathieu), GENTIL (Stéphanie), GREVIN (Anouk) et STIMEC (Arnaud), « *Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? Réflexions méthodologiques à partir de l'intervention dans une clinique* », @GRH n°3, 2015

DETCHESSAHAR (Mathieu), MINGUET (Guy), « *Santé au travail : l'enjeu du management* », in COURTET (Catherine), GOLLAC (Michel), *Risques du travail, la santé négociée*, La Découverte, 2012

FALZON (Pierre), SAUVAGNAC (Catherine), « *Charge de travail et stress* », in FALZON (Pierre), *Ergonomie*, PUF, 2004

FOLI (Olivia), « *Une participation impossible ? Processus communicationnel de disqualification des plaintes individuelles en organisation* », *Communication et organisation*, 36-2009

JANTET (Aurélien), SAVIGNAC (Emmanuelle), « *Les représentations sociales du travail dans les séries de divertissement* », in EYRAUD (Corinne), LAMBERT (Guy), *Filmer le Travail*, Université de Provence, 2010

LEPINE (Valérie), « *La reconnaissance au travail par la construction d'une relation agissante* », *Communication et organisation*, 36-2009

LAUSSU (Jennifer), « *Charge de travail et ergonomie. Histoire et mobilisation d'une notion* », Laboratoire Printemps (UVSQ-CNRS), Anact, *La Revue des conditions de travail* n°7, déc. 2017

LEPLAT (Jacques), « *Les facteurs déterminants la charge de travail – Rapport introductif* », in *Le travail humain*, tome 40, n° 2, 1977

LIVIAN (Yves-Frédéric), BARET (Christophe), FALCOZ (Christophe), « *La gestion de la charge de travail dans les activités de services* », in *Revue française de gestion* n°150, Lavoisier, 2004

OSTY (Florence), « *Métier et construction d'une compétence professionnelle* » et « *Les fondements d'une approche sociologique des métiers en entreprise* », in *Le Désir de métier : engagement, identité et reconnaissance au travail*, Presses universitaires de Rennes, 2003

SALLES (Maryse), « *Langages au travail : enjeu de pouvoir et d'émancipation* », in *Le Travail en mouvement*, Presse des Mines, 2019

#### Articles professionnels

ABONNEAU David, « *Nous avons tous besoin d'un métier* », *The Conversation*, 15 novembre 2016

BLANCARD Patricia, « *Maîtrise du temps et de la charge de travail* », *CFDT Cadres*, juin 2018

CONJARD (Patrick), JOURNOUD (Ségolène), « *Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail* », *Management & Avenir* n°63, mai 2013

DANIELLOU (François), « *Le silence organisationnel est le meilleur ennemi de la sécurité* », *Institut pour une culture de sécurité industrielle*, janvier 2017

DAVEZIES (Philippe), « *Charge de travail et enjeux de santé* », *Anact*, septembre 2001

DETCHESSAHAR (Mathieu), « *Travailler, c'est régler des problèmes et parler ensemble* », *Les Cahiers de la communication interne* n°33, Afcj, décembre 2013

FRAY (Anne-Marie), PICOULEAU (Sterenn), « *Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail* », *Management & Avenir* n°38, août 2010

JACQUIER (Jean-Paul), « *Un moment d'intense jubilation* », in LE GOFF (Jacques) (ss. dir.), *Les lois Auroux, 25 ans après (1982-2007). Où en est la démocratie participative ?*, PUR, 2008

LE GOFF (Jacques), « *Quand la parole prend corps. Une histoire du droit d'expression* », *Cadres* n°468, mars 2016

HUBAULT (François), « *Au travail, c'est la vie qui se joue !* », *Les Cahiers de la communication interne* n°30, Afcj, juin 2012

KLEIN (Nicolas), « *Qu'évalue-t-on dans le travail ?* », *Observatoire des Cadres et du management*, mai 2017

NASCIMENTO Adelaïde, « *Combiner performance et santé : une utopie réelle de l'ergonomie ?* », *Cadres* n°481, juin 2019

PELLETIER (Julien), « *Quand les salariés délibèrent sur l'organisation du travail* », *Cadres* n°476, mars 2016

PERETTI (DE) (Jean-Marie), « *Santé, sécurité et bien-être au travail* », in *Ressources humaines*, Dunod, 2016

POETE (Bernard), ROUSSEAU (Thierry), « *La charge de travail : de l'évaluation à la négociation* », *Anact-Liaisons sociales*, janvier 2004

ROUSSEAU (Thierry), « *Charge de travail : un mode opératoire pour soutenir la qualité de vie au travail ?* », in *La Revue des conditions de travail* n°7, Anact, décembre 2017

VALEYRE (Antoine), « *Les conditions de travail des salariés dans l'Union européenne à quinze selon les formes d'organisation* », *Travail et Emploi* n°112, décembre 2007

ZARIFIAN (Philippe), « *La communication dans le travail* », *Com. & organisation* n°38, 2010



Annexe  
**Le guide d'entretien sur les déterminants de la charge**

Nous avons établi un guide d'entretien reprenant les principaux déterminants de la charge de travail grâce à différentes sources : les premiers travaux de sociologues sur l'analyse des conditions de travail (Guélaud, Beauchesne, Gautrat, Roustang, 1975), des ergonomes francophones (Leplat, 1977), des enquêtes publiques sur les conditions de travail (« *Conditions et vécu du travail* », « *Surveillance médicale des expositions des salariés aux risques professionnels* », « *L'enquête Conditions de travail – Risques psychosociaux* » (Valeyre, 2007, Dares, 2016, 2017), ainsi que des grilles établies par l'Anact (2015, 2016) « *Dix Questions sur les espaces de discussion* » et « *Dix Questions sur la charge de travail* ».

### **1/ L'activité**

La personne est interrogée sur son poste, ses missions, son quotidien son ressenti de l'écart entre ce qui est demandé et la réalité de son travail ; se sent-elle « quitte » à la fin de la journée...

**Quoi ?** Les tâches principales, les responsabilités, la vie au jour le jour, le contenu de l'emploi et du poste, les contacts, la diversité et le nombre d'activités par jour, la masse d'informations à gérer, les imprévus à gérer, les décisions difficiles à assumer, la créativité, la précision des objectifs, la fréquence du reporting, le poids des normes, des demandes contradictoires...

**Quand ?** Le temps de travail, les contraintes temporelles, les rythmes, les sollicitations, le bornage des temps, la connexion en dehors de l'entreprise, les interruptions, la possibilité de prendre ses jours de hors-travail, de quitter en cas d'imprévu, d'organiser son temps de travail...

**Comment ?** L'effort physique (être debout, faire des gestes répétés, ressentir des douleurs...), le savoir-être, les savoir-faire manuels et intellectuels (connaissances, compétences...).

### **2/ L'environnement et les conditions de l'activité**

La personne est également interrogée sur l'environnement de l'activité et plus largement des conditions de celle-ci.

**Où ?** Lieux de travail (bureau, réunion, service, entreprise, transports, clients, domicile, tiers-lieux...), environnements physiques (bruit, lumière, odeurs, poussières...) et technique (écran, chaise, équipement informatique...), exposition à des risques avérés (chimiques...).

**L'environnement statutaire collectif** (la stabilité financière de l'entreprise, la qualité de la stratégie et du business plan, la pression financière, la gouvernance...) ou **individuel** (le contrat d'emploi, la sécurité du poste, l'ancienneté, la reconnaissance financière et non financière...) qui est plus ou moins protecteur.

**L'environnement organisationnel** (informelle, pyramidale, normée, apprenante), les méthodes de travail, la coopération, l'ambiance, les possibilités de délégation, la capacité à peser sur la stratégie, la relation avec son supérieur, l'appui des fonctions support, la qualité de l'évaluation,



le poids des communications virtuelles... Ces éléments sont plus ou moins des appuis pour travailler et développer une autonomie.

### **3/ L'autonomie professionnelle**

L'autonomie : les marges de manœuvre, les possibilités de s'organiser, de maîtriser son temps de travail, d'avoir des initiatives, de mettre du sien, de la reconnaissance de la façon dont on s'approprie le poste de travail...

La construction de ce que nous proposons de nommer son « soi professionnel », de son identité professionnelle, sur son accès à des formations, sur l'identification de ses compétences propres (savoir-faire, connaissances et savoir-être), de son poste (tâches, finalité, degré d'initiative), de son genre professionnel ou à un métier, des connaissances des ficelles du métier...

Le jugement que l'on a de son travail, la fierté professionnelle, le sens de son travail, de son utilité, de sa visibilité, de la maîtrise de la finalité, l'identification au travail... Il peut être également discuté de son rapport personnel au travail et à la réussite professionnelle...

### **4/ Le poids du hors-travail**

Est aussi pris en compte : santé personnelle, charge familiale (notion de « salarié aidant »), vie quotidienne, transport domicile-travail, bénévolat... Là encore, ces éléments sont plus ou moins objectivables, mais c'est le ressenti qui est important.

### **5/ L'expression et la parole**

Si l'évaluation passe par la parole sur le travail, par la formulation de la charge demandée et ressentie ou jugée, la personne est interrogée sur ses possibilités d'expression sur son travail.

Réunions d'équipe, groupes « projets », entretiens professionnels, espaces informels, « tournée » du manager...

Formations, réseau externe, groupes de partages de pratique, espaces de discussion, intervention d'un tiers, instances représentatives du personnel, systèmes d'information RH, réseaux sociaux...