

Observatoire des conditions de travail et de l'ERGOSTRESSIE

CIRSO

Toulouse – 20 mars 2008

Enjeux sociaux de la société de l'information

Evolution des métiers : comment mesurer la charge de travail dans la société de l'information ?

Nécessité de développer la fonction « Management des conditions de travail »

Yves Lasfargue

Sommaire

- 1 - Société de l'information : quels sont les facteurs qui changent et vont changer le travail et les métiers? Les principales innovations organisationnelles, commerciales, sociales et technologiques.
- 2 - Les 12 évolutions du travail et des métiers induites par ces innovations organisationnelles, commerciales, sociales et technologiques :
- 3 - Comment évaluer les conditions de travail?
- 4 - Comment mesurer la charge de travail dans les métiers de la société de l'information ?

Mesure de la charge de travail prescrite
Mesure de la charge de travail réelle
Mesure de la charge de travail ressentie par l'évaluation du niveau d'ergostressie qui est la combinaison de la charge physique, de la charge mentale, du stress et du plaisir
- 5 - Conclusion : quelques recommandations pour le développement de la fonction « *Management des conditions de travail* »

Yves Lasfargue :

Chercheur et consultant, directeur de l'OBERGO (OBservatoire des conditions de travail et de l'ERGostressie)

2004/2005 : Membre du groupe de réflexions sur les enjeux du « E-Travail » (créé par le Ministère du Travail et de l'Emploi)

1996/2005 : Membre du Conseil scientifique de l'ANACT (Association Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail)

1993/2000 : Directeur du Créfac (CentRe d'Étude et de Formation pour l'Accompagnement des Changements)

1999/2000 : Président du groupe de travail "Nouvelles technologies, qualifications et formations dans le Secteur Public" du Commissariat Général du Plan et

1999/2001 : Expert auprès du Comité Economique et Social européen.

1998/1999 : Animateur du groupe "Commerce électronique et emplois" de la mission Lorentz (Ministère de l'Économie)

1996/1998 : Membre du groupe d'experts de haut niveau de la Communauté européenne, à Bruxelles, chargés d'étudier les effets sociaux et sociétaux de la Société de l'Information.

Auteur de : « *Halte aux absurdités technologiques* » - Editions d'Organisation - Paris - 2003

« *KIT de mesure de la pénibilité et du bien être dans la société de l'information* » - 2008 (téléchargeable sur le site www.ergostressie.com)

« *Qualité de vie et santé au travail* » livre écrit avec Pierre Mathevon, médecin du travail – OCTARES Editions (*Livre à paraître en 2008*)

OBERGO - 7, rue de l'arbre aux 40 écus 92390 Villeneuve la Garenne FRANCE Téléphone : +33 (0) 6 81 01 98 72 Courriel : yves.lasfargue@wanadoo.fr
Site internet sur l'analyse des conditions de travail : mesure de l'ergostressie, droits des salariés et les intranets syndicaux, négociation du télétravail :

www.ergostressie.com

(Téléchargement possible de ce document et des diapositives utilisées dans la présentation)

1 - SOCIÉTÉ DE L'INFORMATION : QUELS SONT LES FACTEURS QUI CHANGENT LE TRAVAIL ET LES METIERS?

Qu'est-ce qui change les métiers et la vie quotidienne ?

La société de l'information est évidemment très liée aux changements technologiques. Mais il faut se garder de sur - valoriser l'importance des changements technologiques car les entreprises, les administrations, le travail, les métiers, les loisirs, la vie en société sont changés par un ensemble d'innovations de plus en plus nombreuses :

Innovations externes à l'entreprise ou à l'administration : l'entreprise, l'institution ou la collectivité locale subit ces innovations qui sont imposées de l'extérieur (mondialisation, fiscalités, évolution des besoins, nouvelles normes comptables IAS/IFRS, ...)

Innovations technologiques : informatisation, robotisation, bureautisation, INTERNET, intranets, multimédia, biotechnologies, nouvelles techniques laser, nouveaux matériaux,...

* matériels de plus en plus puissants et portables : microordinateurs, PDA ou APN (assistants personnels numériques), téléphones mobiles,

* réseaux locaux ou mondiaux de plus en plus nombreux : Internet, intranet, systèmes de géolocalisation, convergence voix/données...

* logiciels de plus en plus intégrés¹

Innovations commerciales (ou de missions pour une institution non commerciale) : dans les produits et les méthodes de distribution (nouvelles demandes des clients, personnalisation, nécessité de respecter qualité et délais, nécessité de flexibilité, e-commerce...)

Innovations organisationnelles : qualité, certification et normes QSE², flux tendus, zéro stocks, gestion par projet, gestion par objectifs,

Innovations sociales : aménagement du temps de travail, nouveaux types de contrat, évaluation des performances selon les critères du « développement durable »³,...

Tous ces facteurs induisent des évolutions de plus en plus importantes dans le travail, la qualité de vie et la santé des salarié(e)s, en particulier par leurs :

- * effets de CUMUL (au même moment l'entreprise doit vivre de nombreuses innovations.
- * effets de CROISEMENT (les innovations d'un métier peuvent modifier un autre métier).
- * effets de RYTHME.

Nécessité de mettre en place la fonction « Management des conditions de travail »

Un certain nombre d'évènements récents ont montré qu'il est temps de s'intéresser, plus encore que par le passé, aux conditions de travail. C'est ainsi que, suite à une série de faits dramatiques (dépressions, suicides, ...), plus ou moins liés aux conditions de travail chez Peugeot, Renault, EDF, La Poste, HSBC, ... ces grandes entreprises ont été conduites à développer de nouvelles actions: enquêtes auprès des salariés, création d'observatoires de la qualité de vie au travail, nomination de responsables, décisions sur les charges de travail, etc.⁴

Après l'ère du management des stocks, puis celles du management des temps, du management des projets, du management de la qualité des produits, et enfin du management des technologies de la communication, il est nécessaire de passer à l'ère du management des conditions de travail.

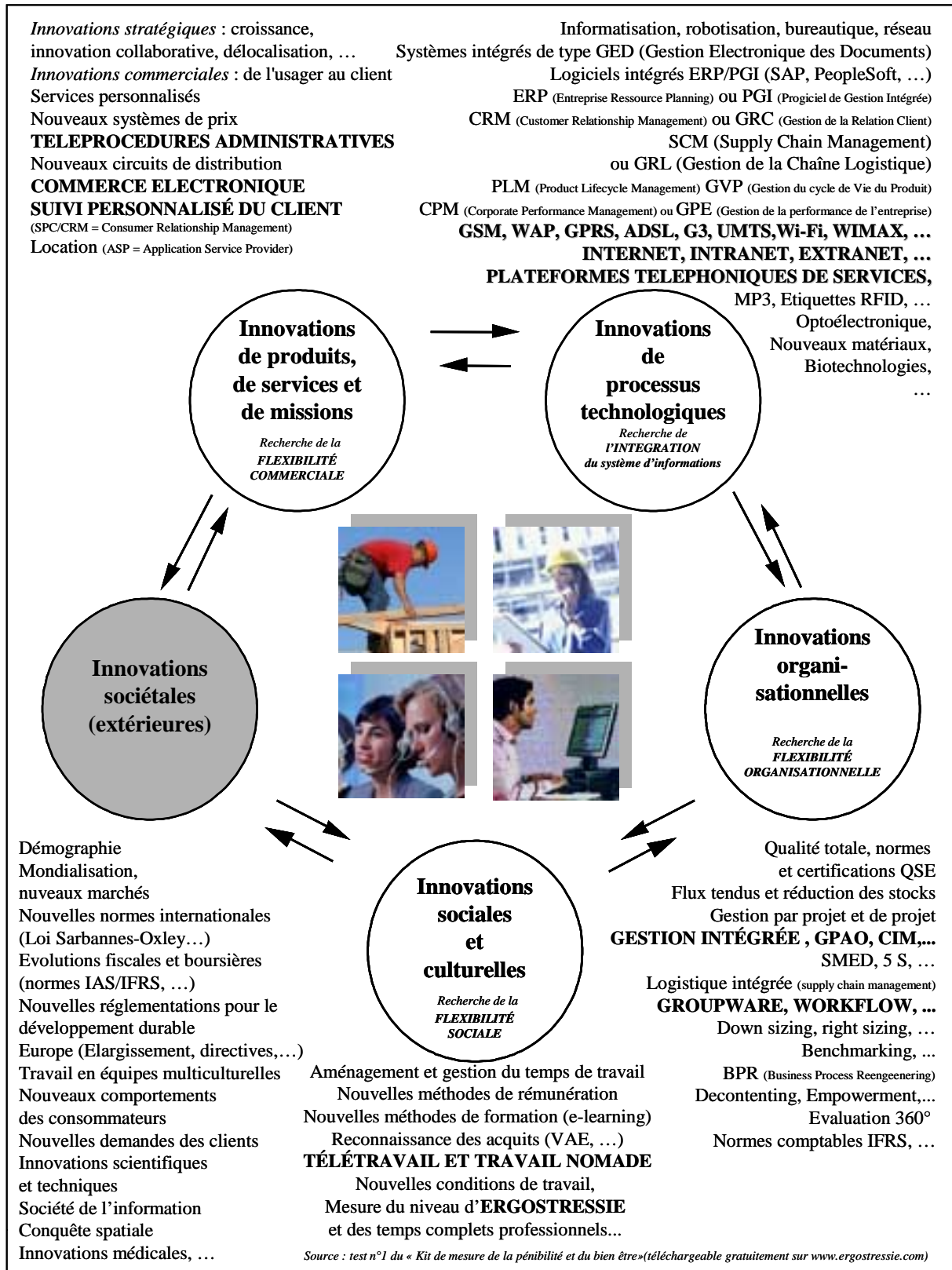
¹ Dans les administrations, les péripéties des systèmes ACCORD 1 (1996 à 2003 sous People Soft), puis ACCORD 2, puis du projet transitoire « Palier 2006 » de mars 2005 (pour l'application de la LOLF, Loi organique relative aux lois de Finances pour janvier 2006 !!!), puis du projet « Chorus » pour 2008, illustrent bien les difficultés de mise en place et la rigidité des systèmes intégrés. Finalement le logiciel SAP a été choisi en mars 2006 pour le projet « Chorus », mais les SSII chargées de la mise en place ont été désignées seulement en 2007 !

² Parmi les normes QSE (Qualité, sécurité et environnement) les plus répandues en entreprise, qui ont contribué à changer, en silence, le travail de millions de salariés depuis 10 ans, on trouve : les normes ISO 9000 pour la certification qualité, les normes BS 8800 pour la sécurité et ISO 14001 pour l'environnement. Ce sont les bases de futures normes « pour le développement durable ».

³ Développement durable : les trois grandes familles de critères pris en compte pour évaluer les entreprises sont les performances sociales, sociétales et environnementales.

⁴ « Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail » - Philippe Nasse et Patrick Légeron - remis au Ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité le 12 mars 2008.

C'est tout le système d'innovations qui changent la qualité de vie au travail ...



Quels sont les innovations importantes et les effets de mode qui changent et vont changer le travail (le mien et celui des autres) dans mon entreprise ou mon administration en 2008 et au cours des 3 prochaines années ?

Ce recensement est indispensable car c'est tout le système d'innovations de la Société de l'information qui agit sur l'évolution des entreprises, du travail, des métiers... et sur l'évolution des conditions de travail et de vie.

2 - LES CARACTÉRISTIQUES DU TRAVAIL DANS LA SOCIÉTÉ DE L'INFORMATION

On peut repérer 12 évolutions qui changent profondément le travail et les métiers, mais aussi la vie quotidienne.

Dans la société de l'information : 12 tendances dans l'évolution du travail et des métiers

**ABSTRACTION
INTERACTIVITÉ
ABONDANCE
CHRONOPHAGIE
VULNÉRABILITÉ
LOGIQUE CONTRACTUELLE
QUALITÉ TENDUE
RÉSEAUX ET ÉQUIPE VIRTUELLE
NOMADISME ET INTERPÉNÉTRATION VIE PROFESSIONNELLE/VIE PRIVÉE
TRANSPARENCE ET INSTANTANÉITÉ
AUTONOMIE ET CONTRÔLE
CYBER HIÉRARCHIE**

- 1) Vers un travail de plus en plus ABSTRAIT: le travail s'effectue sur la représentation de la réalité apparaissant sur l'écran informatique (en général, textes écrits) et non plus sur la réalité.

*Nombreux travaux assis devant l'écran et **nouvelles répartitions entre ORAL et ECRIT** :*

- accélération du passage de l'oral à l'écrit (mouvement qui dure depuis longtemps)
- développement d'un langage entre l'écrit et l'oral (messageries, SMS,...)
- développement d'un nouvel "oral à distance" avec les plates-formes téléphoniques pour certaines applications (ventes, conseils, dépannages,...)

- 2) Vers un travail de plus en plus INTERACTIF: le travail consiste en un "dialogue" homme /machine pendant une grande partie de la journée

Ce sont ces 2 caractéristiques qui peuvent être des facteurs d'exclusion si l'utilisation des TIC se généralisait : il est probable que 25 à 30% des salariés ont et auront des difficultés à utiliser ces outils (analphabètes, technopathes, handicapés, « mal à l'aise avec l'abstraction et l'interactivité », ...). Vouloir aller à tout prix vers la « société numérique » (100% d'utilisateurs) n'est probablement pas le bon objectif...

- 3) Vers un travail exigeant une gestion de l'ABONDANCE de plus en plus complexe. Nous savons tout numériser vite et pas cher, et le nombre de données numérisées⁵ mises à notre disposition augmente chaque jour: des milliards de pages sont déjà accessibles sur Internet, et ce nombre croît régulièrement.

Sur le plan organisationnel, il faut donc gérer cette abondance de données, pouvant aller jusqu'à la saturation en distinguant soigneusement les concepts suivants (que les membres de la cyber secte ont tendance à confondre) : DONNÉES, INFORMATIONS (ce qui réduit l'incertitude), CONNAISSANCES, DÉCISIONS, ACTIONS

Contrairement à la robotique ou à l'informatique traditionnelle, outils d'automatisation, Internet et les TIC sont rarement des outils de productivité par substitution d'activités automatiques à des activités humaines, mais sont plutôt des outils d'amélioration de la qualité du système d'information.

⁵30 milliards de courriels professionnels ont été envoyés chaque jour en 2007 (15 milliards en 2003, et 6 milliards en 2000) sans compter les pourriels ! La gestion du spam (courriers non sollicités) coûte plus de 40 milliards € chaque année aux entreprises dans le monde.

- 4) Vers un travail exigeant une GESTION DU TEMPS de plus en plus délicate, car les innovations technologiques donnent la possibilité de travailler plus rapidement. Ceci rejoint la demande des clients et des citoyens qui est de diminuer en permanence les délais de traitement et de réponses.

Sur le plan organisationnel, il est important de connaître les limites de ces évolutions dans la conception des métiers et la division du travail. En effet, souvent on constate que plus les technologies sont rapides, plus leur utilisation est CHRONOPHAGE⁶ :

- * temps d'exploitation de plus en plus long car abondance des données*
- * temps de bricolage / dépannage de plus en plus long car complexité*
- * temps d'apprentissage de plus en plus long car diversité des fonctions*
- * différences de temps entre temps du citoyen ou du consommateur (demande de disponibilité totale à toute heure...) et temps du producteur*
- * différences entre temps Internet et temps biologique*

- 5) Vers un travail sur des systèmes de plus en plus VULNÉRABLES, d'où la nécessité de savoir gérer les nombreux aléas (pannes, intrusions, virus, attaques frauduleuses,...) et de savoir lutter contre les fraudes.

*Sur le plan organisationnel, la gestion de la panne sera l'une des activités les plus importantes de la société de l'information. En effet, la généralisation de systèmes complexes est une source de pannes, **car la panne est consubstantielle à la complexité** (pannes techniques et pannes liées à la cyber criminalité : intrusions, virus, attaques frauduleuses,...). En mettant en place de la complexité, des réseaux, des systèmes intégrés, on ne va pas vers le "zéro panne" mais vers le milliard de pannes.*

*Ce qui était vrai pour les ateliers de production dès les années 1980/1990 (robotique) est aujourd'hui de plus en plus vrai dans le tertiaire et dans les bureaux : **on est passé de la civilisation de la peine à la civilisation de la panne**. Cette nouvelle situation doit être gérée d'autant plus qu'il est très difficile, pour un salarié, de supporter la panne de son matériel en présence de public. Ceci doit avoir des conséquences sur l'organisation (prévoir des systèmes en "mode dégradé") et sur la formation⁷.*

Notes personnelles :

⁶ L'enquête MEDIAMETRIE publiée en février 2008 démontre l'importance que l'utilisation des médias prend dans notre vie professionnelle mais surtout extra-professionnelle : elle met en valeur que, les Français ont eu en moyenne en 2007 41,3 « contacts » par jour avec un média, soit 5,8% de plus qu'en 2006 (journaux, radios, téléviseurs, Internet ou téléphones mobiles). Elle vient confirmer une précédente enquête IPSOS sur les nouvelles répartitions du temps : 47% des internautes déclarent que leur usage du web a réduit le temps qu'ils passent à regarder la télévision, 32% qu'il diminue leur temps de lecture et 26% leur temps de sommeil (enquête IPSOS de juin 2005)

⁷ Le marché des antivirus a représenté plus de 12 milliards € en 2007.

6) Vers un travail en LOGIQUE CONTRACTUELLE,

La logique contractuelle se diffuse, et tend à remplacer la logique de l'honneur, d'autant plus que tous les logiciels informatiques sont des outils de « logique contractuelle ».

*Logique contractuelle = Respect de la LETTRE du contrat toujours explicite.
Logique de l'honneur = Respect de l'ESPRIT du contrat explicite ou implicite*

La logique contractuelle est mal supportée dans certains milieux, comme celui de la fonction publique ou des organismes sociaux, qui sont habitués à fonctionner selon la logique de l'honneur, dans la confiance réciproque des acteurs. Il est probable que l'avenir est à un équilibre logique contractuelle/logique de l'honneur pour combiner rigueur et souplesse, mais ce n'est pas encore le cas aujourd'hui.

LOGIQUE CONTRACTUELLE		
PRINCIPE	AVANTAGES	LIMITES
<p>Avant l'action :</p> <p>Etablissement d'un contrat écrit et explicite, fixant avec des éléments quantifiés les objectifs, les moyens, les délais et les procédures. Ce contrat doit être négocié entre les parties.</p>	<p>Le salarié est sécurisé car il sait exactement ce qu'il doit faire et quand il doit le faire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tous les objectifs ne peuvent être quantifiés de manière précise par des indicateurs chiffrés. - Risque d'inflation d'indicateurs - Contrat pas toujours négocié: il est parfois imposé - Le salarié a l'impression que l'on ne lui fait pas confiance
<p>Pendant l'action :</p> <p>Nécessité de respecter les procédures précises écrites dans le contrat.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Manque de souplesse pendant l'action : le contrat est incomplet si l'environnement évolue, il faut modifier explicitement le contrat.
<p>Après l'action :</p> <p>Evaluation qui repose sur la comparaison avec les objectifs chiffrés et sur le respect de la lettre du contrat.</p>	<p>Moins d'arbitraire car l'évaluation repose sur la comparaison avec les objectifs chiffrés et sur le respect de la lettre du contrat.</p> <p>Pour l'entreprise : qualité moyenne satisfaisante des résultats en général</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Il est possible de « manipuler » les indicateurs chiffrés. -S'il y a désaccord sur l'évaluation il est nécessaire de faire intervenir des spécialistes du droit pour analyser la lettre de l'accord, d'où une forte tendance à la judiciarisation des rapports entre les acteurs. - Le salarié a moins de marges de liberté pour effectuer son travail, ce qui induit une insatisfaction et une augmentation sensible du stress et parfois des accidents du travail.. - Le strict respect des procédures peut quand même produire des produits ou services imparfaits.

Notes personnelles :

- 7) Vers un travail en QUALITE TENDUE

Il faut gérer l'ensemble "flux tendu + qualité totale + flexibilité".

- 8) Vers un travail en RESEAUX et en équipes VIRTUELLES à distance

Les réseaux donnent la possibilité de réaliser de nombreuses activités à distance : télétravail, travail nomade, télé formation ou e-learning, e-commerce, télé médecine, ... L'analyse des réalisations actuelles montre que les activités "à distance" doivent toujours s'accompagner d'activités de proximité en groupes réels avec des participants physiquement présents.

- 9) Vers un travail exigeant une GESTION DE L'ESPACE de plus en plus délicate:

Il va aussi falloir apprendre à gérer l'interpénétration vie professionnelle / vie privée. D'où l'importance de l'évaluation de la répartition des temps que nous avons vue précédemment et de la définition de règles claires par les partenaires sociaux, la loi et la jurisprudence⁸.

Couvre-feu pour le Blackberry entre 19 h et 7 h

Dans une ville de fonctionnaires et d'hommes ou femmes politiques accros à leur Blackberry, un ministère canadien a paradoxalement appelé ses employés à user avec modération de ce téléphone multifonctions afin de préserver leur qualité de vie et leur productivité.

Richard Fadden, sous-ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration, a adressé aux employés de cet important département ministériel un courrier électronique leur enjoignant **d'éteindre leur Blackberry entre 19 h et 7 h**, ainsi que pendant les week-ends et les vacances.

Il s'agit, explique M. Fadden, de trouver un «équilibre» entre les responsabilités professionnelles et les activités personnelles afin de travailler efficacement, mais aussi de créer un environnement permettant au ministère de garder ses employés et d'en attirer de nouveaux. Il édicte trois autres «règles opérationnelles»: que les réunions n'aient pas lieu à l'heure du déjeuner, qu'elles commencent et finissent à l'heure indiquée, et que l'usage du Blackberry, qui permet aussi de recevoir des messages électroniques, y soit interdit.

M. Fadden concède que ses «règles» pourront paraître «un peu artificielles» à certains, mais estime qu'il faut bien commencer quelque part et que son initiative vise à diminuer le stress du travail. (AFP – Ottawa – 1^{er} février 2008)

- 10) Vers un travail exigeant la gestion de la TRANSPARENCE et de l'INSTANTANÉITÉ car toute activité effectuée sur un réseau électronique peut être enregistrée à distance.

Sur le plan social, la gestion de la transparence et de l'instantanéité induites par l'ensemble « système numérisé + réseau » doit être négociée afin qu'elles ne deviennent pas des outils de contrôle social insupportable (traçabilité des produits, mais aussi de l'activité des salariés)

- 11) Vers un travail reposant sur une AUTONOMIE croissante (gestion par objectifs), mais accompagnée de CONTROLES de plus en plus nombreux et de plus en plus permanents (inflation d'indicateurs).

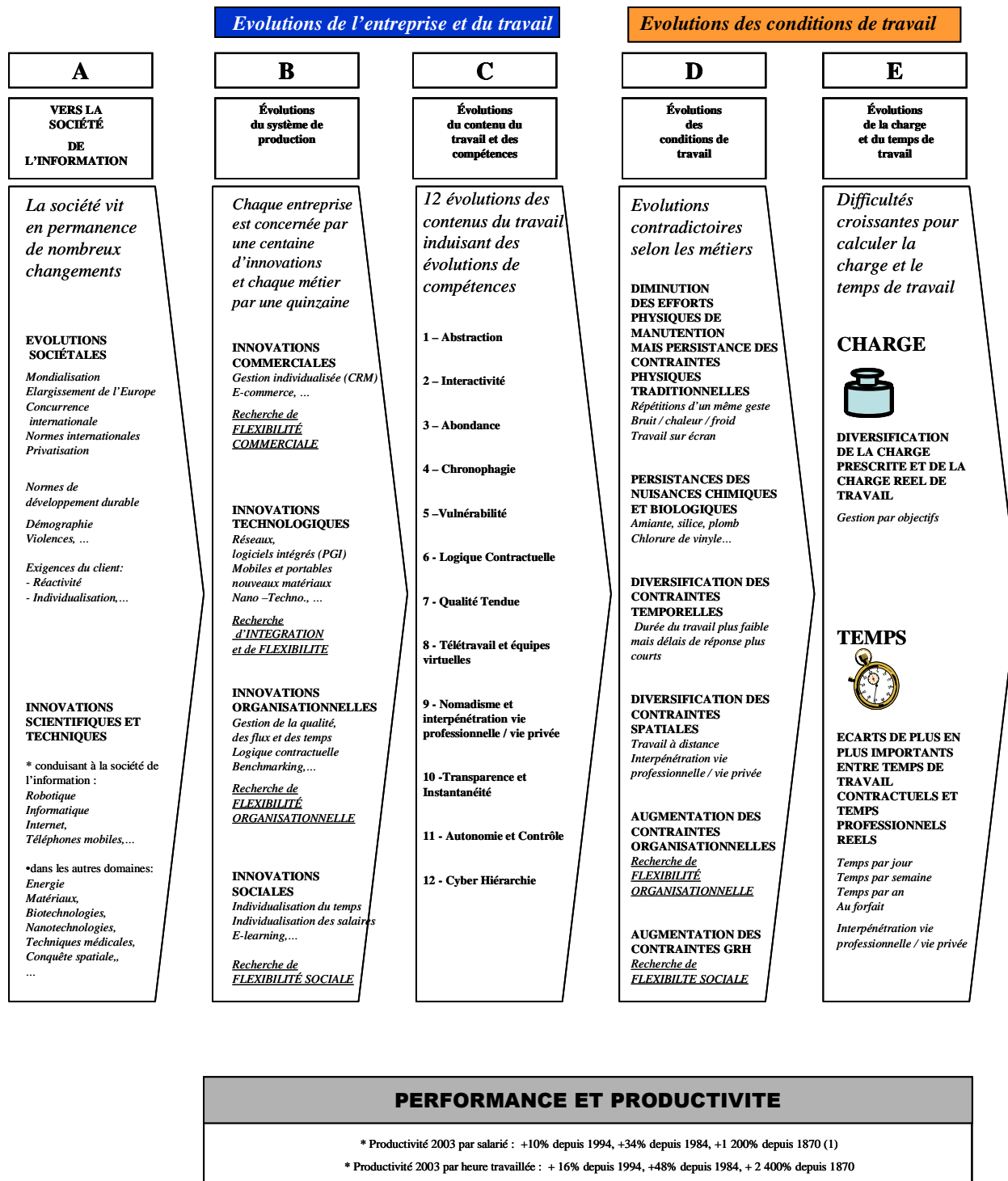
- 12) Vers une CYBER HIÉRARCHIE, car le rôle des cadres est remis en question.

Manager les conditions de travail, c'est essayer :

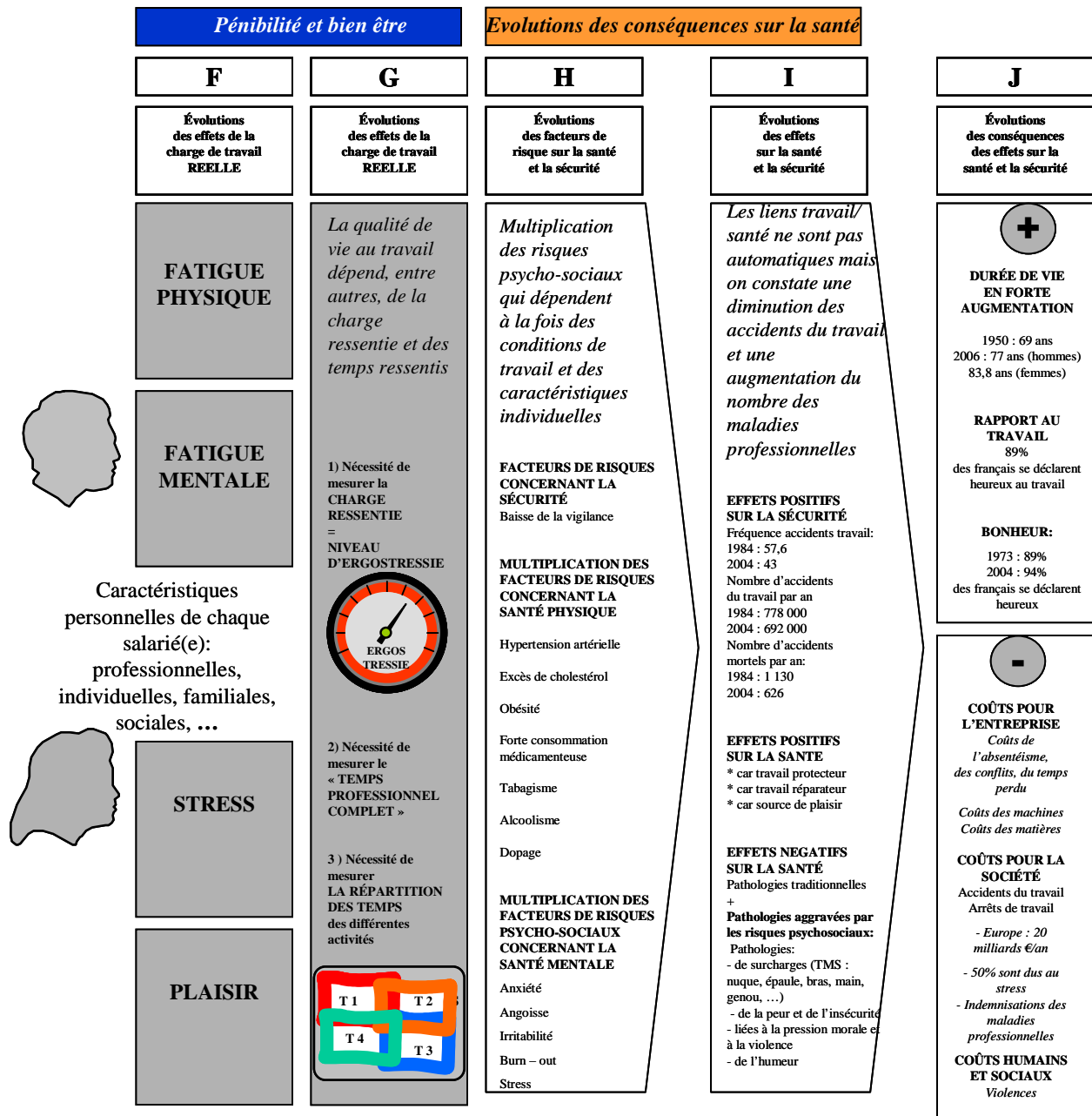
- * d'analyser la diversité des réactions des salarié(e)s face à ces 12 évolutions**
- * d'évaluer les conditions de travail induites par ces évolutions: amélioration ou dégradation ?**
- * de mesurer la charge de travail et les temps professionnels complets afin de pouvoir améliorer la qualité de vie au travail en agissant sur les sources de la pénibilité**

⁸Voir l'accord sur le télétravail, signé le 19 juillet 2005 par les partenaires sociaux français (texte intégral + commentaires sur le site <http://www.ergostressie.com>). Voir aussi les 3 célèbres arrêts de la Cour de cassation sur ce thème : 19 juillet 2001 (accident à l'hôtel), 2 octobre 2001 (télétravail subi), 2 octobre 2001 (messages privés). Ces documents sont reproduits dans la brochure «Négocier le télétravail – Exemples d'accords et de contrats» téléchargeable gratuitement sur le site <http://www.ergostressie.com>. Voir aussi le rapport, auquel a participé Y.Lasfargue, du Forum des droits sur l'Internet « Recommandations sur le télétravail en France – Décembre 2004» (www.foruminternet.org).

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL : LIENS ENTRE SOCIÉTÉ DE L'INFORMATION,



CONDITIONS DE TRAVAIL, CHARGE DE TRAVAIL ET SANTÉ



QUALITE DE VIE AU TRAVAIL : PENIBILITE ET PLAISIR

Nécessité d'établir un tableau de bord des « CONDITIONS DE TRAVAIL ET DE VIE » faisant apparaître le niveau d'ergostressie, le « temps professionnel complet de travail » et la répartition des temps des différentes activités

3 – COMMENT EVALUER LES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LA SOCIETE DE L'INFORMATION ?

« *Mes conditions de travail se dégradent, mes conditions de travail s'améliorent ...* » : peut-on évaluer de manière « objective » les conditions de travail et leurs effets sur le bien être et la santé ?

Société de l'information et conditions de travail

On peut repérer les grandes évolutions suivantes dans les conditions de travail et de vie actuelles⁹ :

* **Persistance des CONTRAINTES PHYSIQUES TRADITIONNELLES**

Ces contraintes sont moins visibles (moins de manutentions de charges très lourdes, moins d'exposition à de grandes chaleurs, ...) mais restent très importantes dans certains métiers.

* **Persistance (et parfois développement) des NUISANCES CHIMIQUES, BIOLOGIQUES**

Ces nuisances concernent les fabricants de ses produits mais les utilisateurs.

* **Nouvelles CONTRAINTES TEMPORELLES**

Les temps de travail ont tendance à être moins longs mais les délais de réalisation sont de plus en plus courts plus courts.

* **Développement des CONTRAINTES SPATIALES**

Les nouvelles possibilités offertes par les technologies de communication multiplient les possibilités de travail en tous lieux

* **Développement des CONTRAINTES ORGANISATIONNELLES ET SOCIALES**

C'est le résultat de toutes les évolutions organisationnelles et sociales (voir le tableau « Système d'innovations de la société de l'information » en début de ce document)

Société de l'information, conditions de travail et pénibilité

Ces contraintes ont évidemment des conséquences sur la pénibilité. L'analyse de la pénibilité est importante :

* Pour envisager des mesures de prévention (amélioration immédiate des conditions de travail)

* Pour envisager des mesures de réparation (conditions de départ à la retraite plus favorables pour les salariés ayant subi une forte pénibilité) car on observe une surmortalité chez les ouvriers par rapport aux cadres ou professions intellectuelles supérieures. Tout le monde n'aura pas la même vieillesse et l'espérance de vie en fonction du métier qu'il a effectué

Depuis de nombreux mois, des négociations au niveau national ont lieu sur ce thème, mais les partenaires sociaux ont beaucoup de mal à trouver une définition de la pénibilité.

Tout le monde semble être d'accord pour admettre que, parmi toutes les contraintes présentées dans le schéma suivant, les 3 plus importantes sont les trois critères suivants :

* Travail de nuit

* Gros efforts physiques

* Exposition à des produits toxiques.

Ces contraintes sont plutôt celles qui correspondent aux activités industrielles et les risques psycho-sociaux, difficiles à objectiver, sont sous-estimés.

⁹ Enquêtes 1984, 1991, 1998 et 2005 - « Premières Synthèses » n°01.2 de janvier 2007 publiées par la DARES (organisme d'études du Ministère de l'Emploi http://www.travail.gouv.fr/etudes/etudes_h.html)

Conditions de travail dans la société de l'information

Manutention de charges
Répétitions d'un même geste
Rapidité du geste
Conduite automobile pour
des activités professionnelles
Bruit / chaleur / froid
Travail sur écran
Position assise

CONTRAINTES PHYSIQUES

Amiante, silice, plomb
Chlorure de vinyle
Benzène / Solvants
Produits tensio-actifs
Liquides et tissus
biologiques
Rayonnements ionisants

CONTRAINTES CHIMIQUES ET BIOLOGIQUES



Effets sur la qualité de vie au travail et hors travail ?

CONTRAINTES SPATIALES

Flexibilité dans la gestion
des lieux de travail
Déplacements
Mobilité
Nomadisme
Travail à distance
Télétravail à domicile
Interpénétration vie
professionnelle / vie privée

CONTRAINTES TEMPORELLES

Flexibilité dans la gestion
des temps de travail
Durée du travail
Astreintes
Nuit / samedi / dimanche
Rythme / Cadence
Réduction des temps morts
Réduction des délais

CONTRAINTES ORGANISA- TIONNELLES ET SOCIALES

Flexibilité organisationnelle
liée aux changements
permanents
Abstraction / écrit
Gestion de la panne
Surveillance / autonomie
Sanctions / pression morale
Contacts avec le public

Flexibilité sociale dans la
gestion des emplois et des
compétences
Individualisation
Comparaison / compétition
Exposition au chômage
interne et externe

Quelques facteurs agissant sur les conditions de travail et de vie dans la société de l'information

*Les conditions de travail et de vie sont directement liées
aux différentes innovations sociétales, commerciales, technologiques, organisationnelles et sociales
constituant le « système d'innovations de la société de l'information »*

Définition des risques psychosociaux

« Les risques psychosociaux recouvrent un ensemble de phénomènes liés à l'environnement de travail qui :

* ont pour cause :

- une mauvaise conception ou organisation du travail se traduisant par un manque d'autonomie, la pression des délais, des cadences de travail très élevées, la monotonie des tâches, la soumission à des contraintes physiques (exemples : bruit) ;

- l'exposition aux violences physiques ou morales au travail, affectant tout particulièrement les personnels placés en contact direct avec les usagers ou clients (accueils physiques ou téléphoniques, transports en commun, soins médicaux) ;

- le harcèlement moral... ;

- des situations de précarisation (risque de licenciement lors de mesures de restructuration d'entreprise, multiplication des contrats précaires).

* se traduisent bien souvent par un phénomène de stress au travail :

c'est un mécanisme émotionnel et physique par lequel l'organisme réagit aux menaces aux contraintes de l'environnement de travail.

* ont pour effet sur la santé, résultat parfois d'une conjonction entre une forte sollicitation psychologique et le manque d'autonomie au travail :

- des troubles musculo-squelettiques, première cause de maladies professionnelles indemnisées en France, qui couvrent toutes sortes d'affections, douleurs des membres supérieurs ou inférieurs, douleurs dorsales ou du cou, bien souvent issues de tensions musculaires qui peuvent prendre leur source dans une situation de stress au travail

- des angoisses et des troubles dépressifs qui peuvent survenir pendant ou à la suite d'un événement traumatisant et donner lieu à des arrêts de travail ;

- des accidents et suicides pour lesquels le stress au travail et ses causes peuvent avoir une part. »

Extraits de « Qualité de vie et santé au travail » - Yves Lasfargue et Pierre Mathevon, médecin du travail (à paraître en 2008).

Définition du stress selon les acteurs sociaux

Le spécialiste américain S. Levine a pu dire : « Quiconque tenterait de définir le stress, ou a un ego énorme, ou est incommensurablement stupide ou est totalement fou. ». Pourtant, pour lutter contre le stress, les acteurs sociaux ont bien dû le définir dans un certain nombre d'accords.

«3. Description du stress et du stress au travail

Le stress est un état accompagné de plaintes ou dysfonctionnements physiques, psychologiques ou sociaux, et qui résulte du fait que les individus se sentent incapables à combler un écart avec les exigences ou les attentes les concernant. L'individu est capable de gérer la pression à court terme qui peut être considérée comme positive mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée à des pressions intenses. En outre, différents individus peuvent réagir de manière différente à des situations similaires et un même individu peut, à différents moments de sa vie, réagir différemment à des situations similaires.

Le stress n'est pas une maladie mais une exposition prolongée au stress peut réduire l'efficacité au travail et peut causer des problèmes de santé. (...)

4. Identification des problèmes de stress au travail

Vu la complexité du phénomène de stress, le présent accord n'entend pas fournir une liste exhaustive des indicateurs potentiels de stress. Toutefois, un niveau élevé d'absentéisme ou de rotation du personnel, des conflits personnels ou des plaintes fréquents de la part des travailleurs sont quelques-uns des signes pouvant révéler la présence de stress au travail.

L'identification d'un problème de stress au travail peut passer par une analyse de facteurs tels que l'organisation et les processus de travail (aménagement du temps de travail, degré d'autonomie, adéquation du travail aux capacités des travailleurs, charge de travail, etc.), les conditions et l'environnement de travail (exposition à un comportement abusif, au bruit, à la chaleur, à des substances dangereuses, etc.), la communication (incertitude quant à ce qui est attendu au travail, perspectives d'emploi, changement à venir, etc.) et les facteurs subjectifs (pressions émotionnelles et sociales, impression de ne pouvoir faire face à la situation, perception d'un manque de soutien, etc.).

»

Source : « Accord européen sur le stress au travail » du 8 octobre 2004 (une adaptation française doit être négociée en 2008).
Voir aussi : « Accord cadre européen sur le harcèlement et la violence au travail signé le 26 avril 2007 » et « Accord sur les conditions de vie professionnelle » du Groupe Cegetel.

Evolutions des conditions de travail depuis 1984 : amélioration ou dégradation de la qualité de vie au travail ?

Evolutions
récentes

1 984	1 991	1 994	1 998	2 002	2 003	2 005	2 005
Enquête DARES	Enquête DARES	Enquête DARES SUMER	Enquête DARES	Enquête INSEE DARES	Enquête DARES SUMER	Enquête Fondation européenne	Enquête DARES
en France	en France	en France	en France	en France	en France	en Europe	en France

INDICATEURS DE PENIBILITE AU TRAVAIL : CONTRAINTES PHYSIQUES TRADITIONNELLES							
Positions, postures, manutention et travail répétitif							
1	Position debout plus de 20 h / semaine			28,3%		26,7%	
2	Rester longtemps dans une posture pénible	16,0%	29,0%	37,3%			34,2%
3	Port de charges lourdes	22,0%	31,0%	38,0%			39,0%
4	Manutention de charges lourdes plus de 10 h /semaine			12,5%		11,8%	
5	Répétition continuelle d'un même geste	20,0%	30,0%	29,0%			
6	Répétition d'un geste plus de 10 h / semaine			12,5%		9,0%	
Bruits, automobiles et écrans							
7	Exposition à un bruit supérieur à 85 dbA			13,0%		18,2%	
8	Conduite automobile professionnelle			22,9%		26,5%	
9	Travail sur écran plus de 20 h / semaine			11,9%		22,1%	
INDICATEURS DE PENIBILITE AU TRAVAIL : CONTRAINTES CHIMIQUES ET BIOLOGIQUES							
10	Exposition au moins à un produit chimique			33,8%		37,0%	
11	Exposition aux risques biologiques			10,2%		12,2%	
INDICATEURS DE PENIBILITE AU TRAVAIL : CONTRAINTES TEMPORELLES							
12	* Travailler plus de 40h/semaine			29,1%		20,4%	
13	* Travailler de nuit			11,7%		12,7%	
14	* Travailler le samedi			46,4%		43,4%	
15	* Effectuer des astreintes			5,5%		10,2%	
INDICATEURS DE PENIBILITE AU TRAVAIL : CONTRAINTES SPATIALES							
16	* Travailleurs nomades(ù chez les cadres)					9,0%	
17	* Télétravailleur à domicile (% chez les cadres)					19,0%	
INDICATEURS DE PENIBILITE AU TRAVAIL : CONTRAINTES ORGANISATIONNELLES ET SOCIALES							
Autonomie : rythme de travail et délais imposés							
18	* par les contrôles permanents de la hiérarchie			28,4%		25,5%	
19	* par un contrôle informatisé			14,5%		27,2%	
20	* par des délais inférieurs à 1 heure	5,0%	16,0%	23,2%			25,0%
Autonomie : contraintes commerciales							
21	Etre en contact direct avec le public		60,0%	62,3%			68,3%
Demande extérieure obligeant à une réponse immédiate							
22	* pour les employés			60,1%		62,5%	
23	* pour les ouvriers			34,0%		41,2%	
24	Devoir fréquemment interrompre une tâche pour en faire une autre non prévue			46,2%		56,4%	59,5%
Crainte de sanctions en cas d'erreurs							
Erreur dans le travail pouvant entraîner :							
25	* des conséquences graves pour la qualité du produit ou du service	60,0%		65,0%			
26	* des sanctions graves	46,0%		60,0%			

Sources : DARES (organisme d'études du Ministère de l'Emploi - http://www.travail.gouv.fr/etudes/etudes_h.html)

EFFETS DES CONDITIONS DE TRAVAIL SUR LA SANTE							
27	Personnes déclarant souffrir d'un problème de santé					25,9%	
28	Personnes déclarant souffrir d'un problème de santé lié au travail					1,3%	
Personnes déclarant ressentir des douleurs liées à leur travail							
29	* Douleurs dorsales						24,7%
30	* Fatigue générale						22,6%
31	* Stress						22,3%
32	* Maux de tête						15,5%
BAISSE DES ACCIDENTS DU TRAVAIL ET DEVELOPPEMENT DES MALADIES PROFESSIONNELLES							
33	Fréquence des accidents du travail pour 1000 salariés	57,6	54,0		43,0		40,0
34	Nombre de maladies professionnelles déclarées/an			17 800	41 200		44 000
35	<i>dont (TMS : Troubles musculo-squelettiques)</i>			12 000	28 500		
36	<i>dont affections dues à l'amiante</i>			2 130	5 885		
... ET POURTANT L'ESPERANCE DE VIE CONTINUE DE CROITRE							
37	Femmes (en années)	78,4		82,4		83,0	83,5
38	Hommes	70,2		74,8		75,9	76,0

Sources : Fondation européenne de conditions de travail - Dublin - www.eurofound.ie - CNAMTS (accidents du travail et maladies professionnelles) et INSEE (durée de vie)

Intensification du travail : principaux points noirs

Il faut remarquer que :

- la plupart de ces évolutions ne sont pas liées spécifiquement à l'utilisation des TIC, mais sont la conséquence des effets de l'ensemble des innovations commerciales, technologiques, organisationnelles et sociales
- certaines évolutions sont négatives pour tous les salariés (bruits, exposition à des risques chimiques, ...)
- et d'autres peuvent soit source de stress, soit source de plaisir (contacts avec les clients, télétravail, ...)

Les conséquences sur la sécurité et la santé

Il n'y a pas de liens «automatiques » entre les conditions de travail la santé et la sécurité, mais on constate :

- **Effets sur les FACTEURS DE RISQUE** plus ou moins liés au travail actuel sont nombreux.

* Facteurs de risques concernant la sécurité

Baisse de la vigilance

* Multiplication des facteurs de risques concernant la santé physique

Hypertension artérielle, excès de cholestérol, obésité

Forte consommation médicamenteuse

Tabagisme, alcoolisme, dopage

* Multiplication des facteurs de risques concernant la santé mentale

Anxiété, angoisse, irritabilité, stress

Mais les effets de la société de l'information sur la sécurité et la santé au travail sont très contradictoires : les accidents du travail tendent à diminuer alors que les maladies professionnelles tendent à augmenter.¹⁰

- **Effets POSITIFS sur la SÉCURITÉ**

* Le nombre d'accidents mortels a fortement diminué :

1984 : 1 130 accidents mortels par an

2005 : 474 par an

* Le nombre des accidents du travail avec arrêt baisse mais reste élevé :

1984 : 778 000 accidents du travail par an (5)

1996 : 658 000

2005 : 699 000

* Mais la fréquence des accidents travail tend aussi à diminuer :

1984 : 57,6 accidents (avec arrêt) par an pour 1000 salariés

2005 : 39

- **Effets NEGATIFS sur la SANTÉ**

* On constate, sur la même période, un accroissement des maladies professionnelles :

1998 : 17 800 ont été déclarées en 1998

2005 : 48 000 (dont amiante et TMS ou troubles musculo squelettiques¹¹)

*Persistence des pathologies traditionnelles liées au travail

** Suite des accidents du travail, silicose, maladies liées à l'amiante, ...*

*Fort développement des pathologies liées aux risques psychosociaux¹²:

Pathologies de surcharges (TMS : nuque, épaule, bras, main, genou, ...)

Pathologies de la peur et de l'insécurité

Pathologies liées à la pression morale et à la violence

Pathologies de l'humeur : dépression, suicide, ...

- **Effets POSITIFS sur la SANTÉ**

Mais il ne faut pas oublier les effets positifs du travail sur la santé car :

* *travail protecteur*

* *travail réparateur*

* *travail source de plaisir*

Ce qui explique en partie le fait que 89% des salariés se déclarent heureux au travail.

¹⁰Rapport du CSRP du 10 juillet 2007 (Conseil supérieur de prévention des risques) – Chiffres concernant les entreprises privées et publiques (hors les 3 Fonctions Publiques)

¹¹ Le nombre de cas de TMS reconnus pour le seul membre supérieur augmente d'environ 20 % par an depuis 10 ans. 30 000 cas de TMS (soit 70% de toutes les maladies professionnelles) ont été indemnisés en France au titre des maladies professionnelles en 2006, contre 2602 en 1992.

¹² Typologies des nouvelles pathologies du travail extraites d'un article du Dr Pierre Mathevon, médecin du travail, à paraître dans les « Cahiers du DRH »

4 – COMMENT MESURER LA CHARGE DE TRAVAIL DANS LES MÉTIERS DE LA SOCIÉTÉ DE L'INFORMATION ?

Nécessité d'utiliser d'autres indicateurs pour mesurer le travail et ses conséquences

L'indicateur traditionnel de mesure du travail est la mesure du « temps de travail. Les quantités produites pour l'entreprise et la fatigue physique du salarié dépendent largement du temps » : travailler beaucoup, c'est travailler longtemps.

Mais cet indicateur n'est pas toujours pertinent pour les activités de la société de l'information. Une partie des conséquences (production, fatigue mentale, stress, ...) n'est plus directement proportionnelle au temps. Performance pour l'entreprise et qualité de vie pour le salarié dépendent de beaucoup d'autres facteurs.

C'est pourquoi il faut chercher à utiliser de nouveaux indicateurs pour mesurer le travail afin de compléter l'indicateur « temps de travail contractuel » qui restera toujours nécessaire puisque c'est la base du rapport salarial.

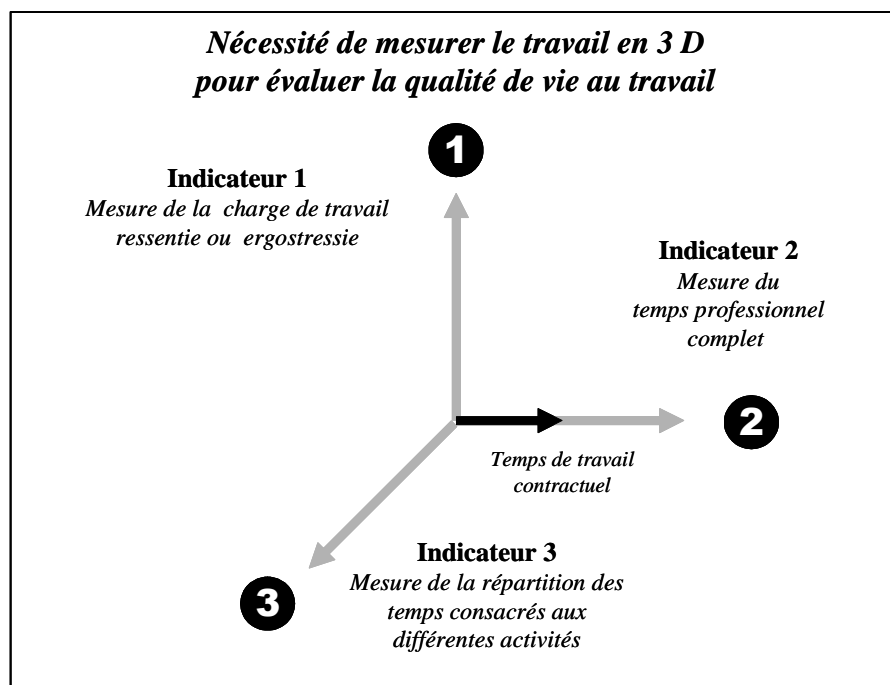
Je pense que, dans les prochaines années, il deviendra aussi important, sinon plus, de mesurer la charge que le temps de travail, et que toute analyse du travail devra commencer par :

* **la mesure de la charge de travail** : cela permettra de mettre en valeur les sources de la pénibilité

* **la mesure de la répartition des temps** : cela permettra de mettre en valeur l'équilibre ou le déséquilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Cela explique pourquoi l'accord sur le télétravail signé par les partenaires sociaux le 19 juillet 2005 – que l'on peut considérer comme le premier accord sur le travail dans la société de l'information – insiste fortement sur la nécessité de mesurer la charge de travail pour les télétravailleurs qu'ils soient nomades ou à domicile.

Cela explique aussi l'importance qu'accorde Renault, par exemple, aux problèmes liés à la mesure et à l'anticipation de la charge de travail, dans le Plan de soutien aux équipes d'ingénierie mis en place suite à des suicides ayant fait l'objet d'une médiatisation qui a mis l'accent sur le rôle des conditions de travail.



Télétravailleurs : mesurer la charge de travail

« La charge de travail, les normes de production et les critères de résultats exigés du télétravailleur doivent être équivalents à ceux des salariés en situation comparable travaillant dans les locaux de l'employeur. (...).

La charge de travail et les délais d'exécution, évalués suivant les mêmes méthodes que celles utilisées pour les travaux exécutés dans les locaux de l'entreprise, doivent, en particulier, permettre au télétravailleur de respecter la législation relative à la durée du travail et tout spécialement la durée maximale du travail et les temps de repos. »

Extrait de l'« Accord français sur le télétravail » du 16 juillet 2005 déjà cité.

Mesurer et planifier la charge de travail

Suite à la survenue de 3 suicides en 4 mois, le Comité Exécutif du Groupe Renault a lancé, en mars 2007, le plan de soutien aux équipes des Ingénieries et du Technocentre de Guyancourt.

Ce plan propose une série de mesures pour :

- * renforcer le management des équipes et améliorer les conditions de vie au travail
- * mieux planifier la charge de travail et mettre en place les ressources nécessaires
- * optimiser la gestion des compétences (...)

Il est précisé que « Des adjoints seront nommés auprès des Directeurs Métiers pour gérer l'allocation charges/ressources de leur entité. Avec leur aide, chaque Chef d'UET s'assurera de la répartition équilibrée de la charge de travail entre ses collaborateurs. »

Vers un meilleur équilibre entre la vie personnelle et professionnelle des salariés

En même temps que se mettait en place le plan de soutien ci-dessus, le CHS-CT a fait réaliser une enquête menée par un cabinet d'expertise agréé par le ministère du Travail. 11.500 questionnaires contenant une centaine de questions sur les conditions de vie au travail ont été adressés aux salariés du Technocentre.

Le rapport, publié le 19 octobre 2007, souligne que 30% des salariés travaillent dans une situation de travail tendu. Il note par ailleurs que 64,7% estiment que leur temps de travail est supérieur à 9 heures par jour et 36,5% pensent ne pas bénéficier d'un soutien suffisant dans les situations difficiles.

C'est sous l'influence de ce rapport et de l'actualité que Renault a immédiatement mis en place un plan de maîtrise du temps de travail qui vise à permettre une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie privée.

« Afin d'apporter de la sérénité et un meilleur équilibre entre la vie personnelle et professionnelle des salariés, la direction a présenté une série de 8 mesures concernant le temps de travail :

- * Resserrement des horaires d'ouverture des sites d'ingénierie de 7 h à 20 h30.
- * Réunions efficaces et tenues à des horaires raisonnables (pas avant 8 h, ni après 18 h)
- * Prise nécessaire d'une pause déjeuner de 1 heure
- * Développement du télétravail lorsque celui-ci est demandé par le salarié
- * Assouplissement des règles d'emprunt de véhicule à des fins professionnelles
- * Compensation pour les déplacements lorsque le départ ou l'arrivée se déroule le week-end
- * Suivi du temps de travail »

On notera, en lisant ce plan, qu'aucune réunion ne devrait se tenir après 18 h et que la pause déjeuner de 1 heure est nécessaire. C'est un premier pas vers une maîtrise des temps.

Dans les prochaines années, avec le développement de la société de l'information, évaluer la charge de travail et la répartition des temps deviendra aussi important que de mesurer la durée du temps de travail.

Qu'est-ce la charge de travail ?

« Ma charge de travail augmente! Ma charge de travail diminue ! Mon travail est de plus en plus intense ! »

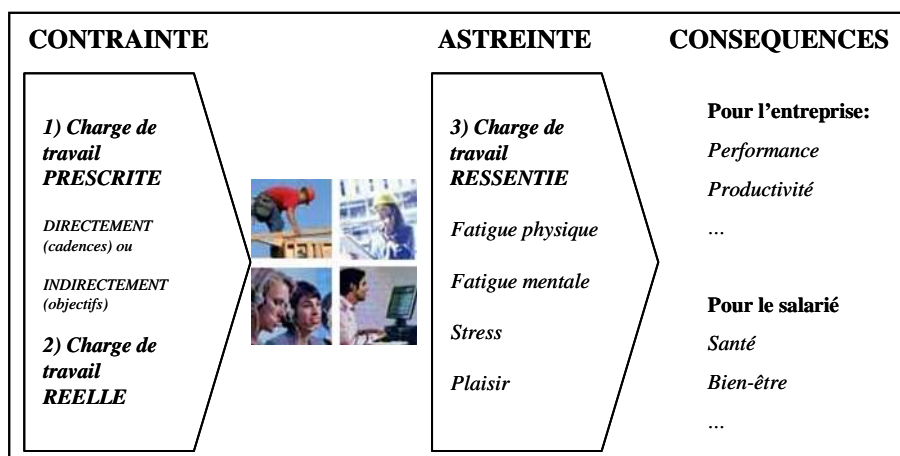
Il faut, et il faudra de plus en plus, essayer d'évaluer de manière « objective » ce type de réflexions que nous avons tous eu l'occasion de dire ou d'entendre, sachant qu'il n'existe pas de définition « officielle » de la charge de travail.

Définition de la charge de travail ?

L'expression « charge de travail » a longtemps été absente du Code du travail. Elle a été introduite pour la première fois par la loi sur les 35 heures, dite « Loi Aubry » du 19 janvier 2000 dans l'article L212-15-3 du Code du travail ainsi libellé : « *L'accord sur la réduction du temps de travail des cadres au forfait*) ... *détermine les conditions de contrôle de son application et prévoit des modalités de suivi de l'organisation du travail des salariés concernés, de l'amplitude de leurs journées d'activité et de la charge de travail qui en résulte.* ».

Mais le Code du travail ne définit ni la charge, ni les moyens de la mesurer. Pas plus que la Cour de cassation, qui a utilisé le terme dans deux arrêts importants sans s'attarder sur la définition. De même l'accord sur le télétravail de juillet 2005, a repris l'expression « Charge de travail » sans la définir...

Le schéma classique en ergonomie distingue en entrée la tâche et ses exigences, d'une part, et l'état de l'opérateur, d'autre part. En sortie, il distingue le niveau de performance, d'une part, et les conséquences pour l'opérateur, d'autre part.



Selon l'ANACT¹³, on peut déterminer 3 types de charge de travail :

* **la charge prescrite** : en général donnée en nombre par jour ou en cadence (200 boites / heure, 4 compteurs par jour, gérer un portefeuille de 200 clients, ...). Il est admis que réaliser 200 boites par jour est une charge plus élevée que celle correspondant à 100 boites par jour. Dans la société de l'information, cette charge est souvent difficile à évaluer car les activités concernent, de plus en plus, des services ou des productions immatérielles. La « charge prescrite » est remplacée par des « objectifs prescrits ». Mais « objectif » ne vaut pas dire « charge » : pour un même objectif, la charge peut être plus ou moins lourde, mais est toujours très difficile à évaluer par des indicateurs « objectifs ».

* **la charge réelle** : aussi difficile à calculer que la charge prescrite

* **la charge ressentie par chaque salarié** : il faut à tout prix essayer de l'évaluer car c'est peut-être elle qui joue le rôle le plus important dans la qualité de vie au travail et ses effets sur la santé.

¹³ « La charge de travail : de l'évaluation à la négociation » - l'ANACT (Association Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) - Editions Liaisons sociales - 2004 (www.anact.fr)

Comment être lucide sur sa charge de travail ressentie ? Comment repérer les sources de son ergostressie ?

L'évaluation de la charge de travail ressentie ne peut-être que le résultat d'une auto-évaluation.

Pour envisager des actions collectives d'amélioration des conditions de travail, il faut d'abord être lucide sur ses propres conditions de travail pour comprendre toutes les ambiguïtés et les contradictions que fait apparaître l'analyse individuelle.

Cette mesure peut se faire en analysant le niveau d'ERGOSTRESSIE¹⁴, c'est-à-dire la combinaison de la fatigue physique, de la fatigue mentale, du stress et du plaisir. On peut évaluer ce niveau d'ergostressie sur une échelle de 0 à 10, en prenant en compte 92 facteurs, facteurs matériels ou physico-chimiques (bruits, irradiation, ...) ou facteurs psychosociaux (horaires, cadences, ...).répartis en 5 familles de critères :

* Ergostressie induite par les caractéristiques du POSTE DE TRAVAIL (postures et manipulations, environnement du poste de travail, risques professionnels, déplacements,...)

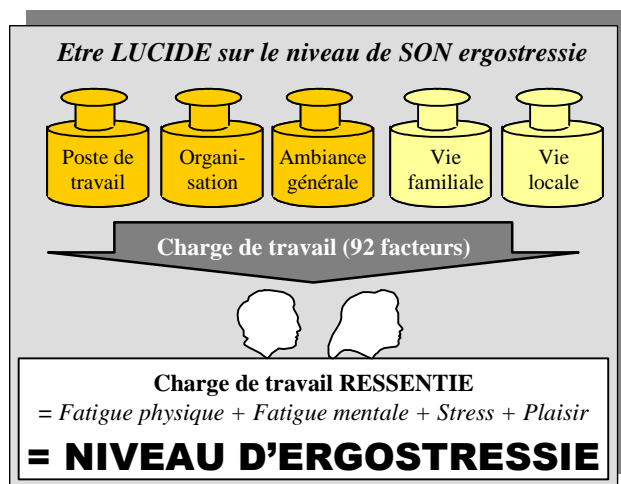
* Ergostressie induite par l'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE (intérêt du travail, responsabilité, statut, hiérarchie, relations avec les clients, méthodes de gestion, ...)

* Ergostressie induite par l'AMBIANCE GENERALE, liée à l'environnement (métier, entreprise, ...)

* Ergostressie induite par les ACTIVITES EXTRA PROFESSIONNELLES familiales et locales, car on ne peut isoler l'ergostressie liées aux activités professionnelle et l'ergostressie liées aux activités extra professionnelles se combinent.

* Ergostressie induite par les ACTIVITES EXTRA PROFESSIONNELLES locales.

Cette approche multicritère permet d'analyser les composantes de cette ergostressie et permet surtout d'être LUCIDE sur les différents facteurs qui augmentent ou diminuent, pour chacun d'entre nous, la fatigue physique, la fatigue mentale, le stress et le plaisir. L'utilisation d'un indicateur synthétique permet de réaliser une évaluation ponctuelle à un moment donné, mais aussi de suivre son évolution dans le temps. Il est donc ensuite possible d'agir sur ces causes si le besoin s'en fait sentir¹⁵.



L'ergostressie, syndrome de la société de l'information

Pour mener des actions, individuelles ou collectives, d'amélioration des conditions de travail dans la société de l'information, le plus important est d'être LUCIDE sur les sources de l'ergostressie, la sienne et celle des autres, (combinaison de la fatigue physique, de la fatigue mentale, du stress et du plaisir).

La lucidité sur les sources de sa propre ergostressie est la base de toute démarche, individuelle et collective, de management des conditions de travail et de la gestion du stress.

¹⁴ Ergostressie (du grec ergon - le travail physique et de l'anglais stress - la tension). Le journal « Le Monde initiatives » a présenté le concept d'ergostressie dans son numéro de janvier 2004.

¹⁵ On trouvera sur le site www.ergostressie.com le système expert LUCIDITY 1, 2, 3 © donnant un exemple de méthode de mesure des différents indicateurs.

Comment être lucide sur l'équilibre de ses temps ?

L'analyse et la mesure du temps de travail contractuel doivent être complétées par la mesure de deux nouveaux indicateurs : le « temps professionnel complet » et l'équilibre des temps des différentes activités.

- Indicateur "Temps de travail complet" ou « Temps professionnel complet »

Du fait de la disparition des frontières entre activités, il faut que chacun puisse évaluer l'ensemble de ses activités professionnelles, et pas seulement les activités effectuées dans l'entreprise :

- *Trajet domicile - travail; repas sur le lieu de travail, ...
- * Lectures des messages et des journaux à domicile
- * Formation hors temps de travail
- * Communications téléphoniques hors temps de travail, ...

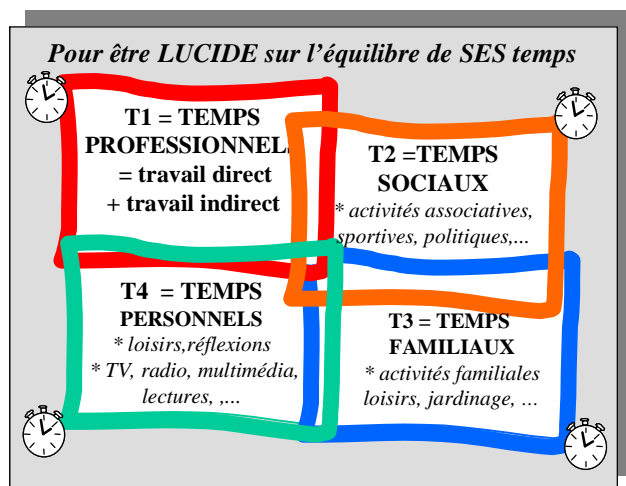
- Indicateur "Répartition des temps consacrés aux différentes activités"

Cet indicateur permet analyser la répartition de ses activités entre les différents lieux et temps de vie.

A chacun de vérifier en fonction de ses propres objectifs que certaines activités, en particulier les activités familiales et locales, ne sont pas submergées par les activités professionnelles.

Ce type de répartition va permettre de répondre aux questions :

- * Cet équilibre me convient-il à cette période de ma vie ?
- * Cet équilibre convient-il à ma famille ?
- * Cet équilibre convient-il à mes proches ?



L'ensemble des indicateurs (charge de travail ressentie, temps professionnel complet, répartition des temps) peut être rassemblé sous forme d'un « Tableau de bord des conditions de travail et de vie » utile, en particulier, pour préparer les entretiens annuels avec la hiérarchie ou la visite au médecin du travail.

Notes personnelles :

5 – CONCLUSION : 9 RECOMMANDATIONS POUR RÉUSSIR LE MANAGEMENT DES CONDITIONS DE TRAVAIL AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL ET HORS TRAVAIL

La finalité de la fonction management de la qualité de vie au travail est d'**ASSURER L'EQUILIBRE** « **PERFORMANCES/ PENIBILITE /PLAISIR** » dont dépend la productivité de l'entreprise. Cet équilibre passe par l'amélioration de la qualité de vie au travail et hors travail des salariés, qui implique l'évolution des conditions *du* travail (contenu, rythme et charge de travail, facteurs psycho-sociaux, relations dans les équipes, ...) autant que celle des conditions *de* travail (environnement physique, chaleur, poussières, ...). Il s'agit d'aller plus loin que de mener la « lutte » contre les accidents et les maladies professionnels, nécessaire mais non suffisante.

Pour une entreprise ou une administration, réussir le management de la qualité de vie au travail, c'est se donner les moyens de :

1. **RECENSER LES CHANGEMENTS**, sources structurelles des évolutions des conditions de travail dans la société de l'information, Ces changements sont le plus souvent liés au grand nombre d'innovations commerciales, technologiques, organisationnelles et sociales que vivent, et parfois subissent, les salariés.
2. **MESURER LA CHARGE PRESCRITE ET LA CHARGE REELLE** de chaque salarié, facteurs essentiels de l'intensification du travail.
3. **MESURER LA CHARGE RESENTIE** en calculant le niveau d'ergostressie, combinaison de la fatigue physique, de la fatigue mentale, du stress mais aussi du plaisir. Ceci permet d'évaluer les principaux effets du travail, individuels et collectifs, sur les salariés.
4. **MESURER LES TEMPS DE TRAVAIL DIRECTS ET INDIRECTS** de chaque salarié, facteurs responsables de la remise en cause du nécessaire équilibre vie professionnelle/vie privée.
5. **ANALYSER LES CONSEQUENCES DES CONDITIONS DE TRAVAIL SUR LA SANTE.**
6. **CREER UNE FONCTION PERMANENTE**, dotée des outils nécessaires (observatoire¹⁶, enquêtes, ...) permettant à l'entreprise d'agir et de prendre des mesures de prévention et d'amélioration dès l'apparition de signaux « faibles » (mécontentement, grogne, insatisfaction au travail, absentéisme, ...) sans attendre la survenue de situations dramatiques (accidents, dépressions, suicides, ...) induisant des signaux « forts ».

Les modalités de ce type de management sont aussi importantes que les moyens car l'amélioration de la qualité de la vie au travail ne se prescrit pas : elle se négocie. Cela veut dire que l'entreprise doit :

7. Accorder une grande importance à l'analyse de la qualité de vie ressentie en ayant la **VOLONTE D'ECOUTER¹⁷ ET ENTENDRE CE QUE DISENT LES SALARIES** sur le vécu de leur travail lors des entretiens réguliers avec la hiérarchie ou le médecin du travail ou par l'intermédiaire de leurs représentants, notamment au CHS-CT.
8. **RECHERCHER ET UTILISER LES MARGES DE LIBERTE** qui existent en fonction de la situation socio-économique de l'entreprise permettant d'agir sur les différents facteurs de performance et de pénibilité.
9. **NEGOCIER LES ACTIONS D'AMELIORATION DE LA VIE AU TRAVAIL** après avoir permis la formation des principaux acteurs à ce nouveau type de management : la direction générale, les gestionnaires RH, les professionnels de la santé, les cadres mais aussi l'ensemble des autres salariés, premiers concernés par les effets de ces actions.

¹⁶ Par exemple, suite à une série de suicides au Centre de production nucléaire de Chinon, l'EDF a décidé en 2007 la création d'un observatoire national de la qualité de vie au travail

¹⁷ Beaucoup de grandes entreprises viennent de créer des « cellules d'écoute » en 2007

À lire...

Rapports officiels de la Commission Européenne sur les enjeux sociaux de la société de l'information

Tous les rapports européens depuis 1993 sur la société de l'information sont accessibles sur le site internet : www.europa.eu/int/ (lecture et téléchargement possible). Parmi ces textes : "Construire la Société de l'information pour tous" - janvier 1996 et "Vers la Société européenne de l'Information" - juin 1997 - Rapports du groupe de 14 experts dont a fait partie Yves Lasfargue.

Rapports officiels français sur les évolutions du travail et la société de l'information

Tous les rapports français récents (plus de 70 rapports très intéressants depuis 1997) sur la société de l'information sont indiqués sur le site internet: www.internet.gouv.fr (lecture et téléchargement possible). Parmi ces textes :

- "Commerce électronique : une nouvelle donne pour les consommateurs, les entreprises, les citoyens et les pouvoirs publics " - rapport du groupe de Francis Lorentz, auquel participait Yves Lasfargue - Documentation française 1999 (www.internet.gouv.fr).

- Organisation du travail, Métiers et Formation dans la Fonction Publique - Commissariat Général du Plan - Mission Lasserre - Rapport complémentaire des groupes 1 et 2 - Documentation Française - mars 2000 - Présidents des groupes: Alain d'Iribarne et Yves Lasfargue - Rédactrice du rapport : Christine Afriat (www.plan.gouv.fr)

- Nombreux rapports du Conseil Economique et Social sur le travail (www.ces.fr)

- Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail - Philippe Nasse et Patrick Légeron - remis au Ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité le 12 mars 2008.

Accords européens signés par la confédération Européenne des syndicats de salariés et par celle des employeurs

Accord-cadre sur le télétravail, signé le 16 juillet 2002

Accord-cadre sur le stress au travail du 8 octobre 2004.

Accord-cadre européen sur le harcèlement et la violence au travail signé le 26 avril 2007.

Accords français

Accord sur le télétravail, signé le 19 juillet 2005 par les partenaires sociaux français (le texte intégral + commentaires sur les accords européens et français se trouvent sur le site <http://www.ergostressie.com>).

Accord CEGETEL sur les conditions de vie professionnelles du 1^{er} octobre 2003

Documents d'entreprise

1998 : création d'un observatoire médical du stress chez Renault

2007 : création d'un Observatoire de la qualité de la vie au travail chez EDF

2007 : différentes actions sur la qualité de vie au travail chez Renault, Peugeot et à l'EDF suite à des suicides au travail

Quelques livres sur les TIC, les nouvelles organisations et le travail

1 - "Face aux feux du soleil" - Isaac ASIMOV - 1957 (Collection J'ai lu - Science fiction)

2 - "La logique de l'honneur" - Philippe d'Iribarne - Le Seuil - 1989

3 - "Techno mordus, Techno exclus? Vivre et travailler à l'ère du numérique" - Yves Lasfargue - EO/Les Echos Paris - 2000

4 - "Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France" Christian Baudelot et Michel Gollac - Fayard - 2003

5 - "La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire" - Jean-Pierre Durand - Le Seuil 2004

6 - "Les désordres du travail, enquête sur le nouveau productivisme" - Philippe Askenazy - La République des idées/Le Seuil

7 - « Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification » - CFDT - Laurence Théry - Éditions La Découverte - 2006

8 - « Travailler peut nuire gravement à votre santé » - Annie Thébaud-Mony - Éditions La Découverte - 2007

9 - « Qualité de vie set santé au travail » - Y.Lasfargue et P.Mathevon, médecin du travail - OCTARES Editions (à paraître en 2008)



«Un grand coup d'air frais sur la pensée unique qui entoure parfois les nouvelles technologies.»

Le Nouvel Observateur du 5 juin 2003

"Un livre brûlot contre " le technologiquement correct"



01 Informatique du 2 mai 2003



« C'est un nouveau pavé dans la mare. Qui possède un triple mérite. Primo, l'ouvrage est agréable à lire. Secundo, il évite les pièges de la technophobie. Tertio, il est concret, tout est argumenté et documenté, avec notamment des témoignages de professionnels et d'experts. Une lecture profitable pour les managers et les directeurs de ressources humaines »

L'Usine Nouvelle du 29 mai 2003



« Yves Lasfargue dénonce aujourd'hui le discours de ceux qui voudraient imposer à tous l'utilisation d'Internet »

L'Express du 29 mai 2000



« Quant aux autres, ils ne devraient pas manquer de regarder désormais d'un tout autre oeil l'écran gris de leur micro-ordinateur " - Le Monde du 13 mai 2003



«Et on ne peut que vous conseiller de lire l'ouvrage d'Yves Lasfargue, ... » Le Monde Informatique du 20 juin 2003



"Halte aux absurdités technologiques"
Yves Lasfargue

Editions d'Organisation - 2003
238 pages - 22 €

ISBN : 2-7081-2915-5

ANNEXE

Kit de mesure de la pénibilité et du bien-être dans la société de l'information

Ce kit rassemble dix tests d'auto-évaluation qui doivent vous permettre de dresser le « Tableau de bord de vos conditions de travail et de vie » (kit téléchargeable gratuitement sur www.ergostressie.com).

Il faut environ deux heures pour réaliser l'ensemble de ces tests.

- Test de lucidité n°1 (20 minutes) : *repérez les principales innovations*
- Test de lucidité n°2 (10 minutes) : *soyez lucide sur vos réactions personnelles*
- Test de lucidité n°3 (15 minutes) : *mesurez votre « charge de travail prescrite »*
- Test de lucidité n°4 (10 minutes) : *mesurez votre « charge de travail réelle »*
- Test de lucidité n°5 (25 minutes) : *mesurez votre niveau d'ergostressie*
- Test de lucidité n°6 (5 minutes) : *mesurez votre temps de travail contractuel*
- Test de lucidité n°7 (10 minutes) : *mesurez votre temps de travail direct annuel*
- Test de lucidité n°8 (10 minutes) : *mesurez votre temps de travail complet*
- Test de lucidité n°9 (10 minutes) : *soyez lucide sur la répartition de vos temps*
- Test de lucidité n°10 (5 minutes) : *établissez votre « tableau de bord »*

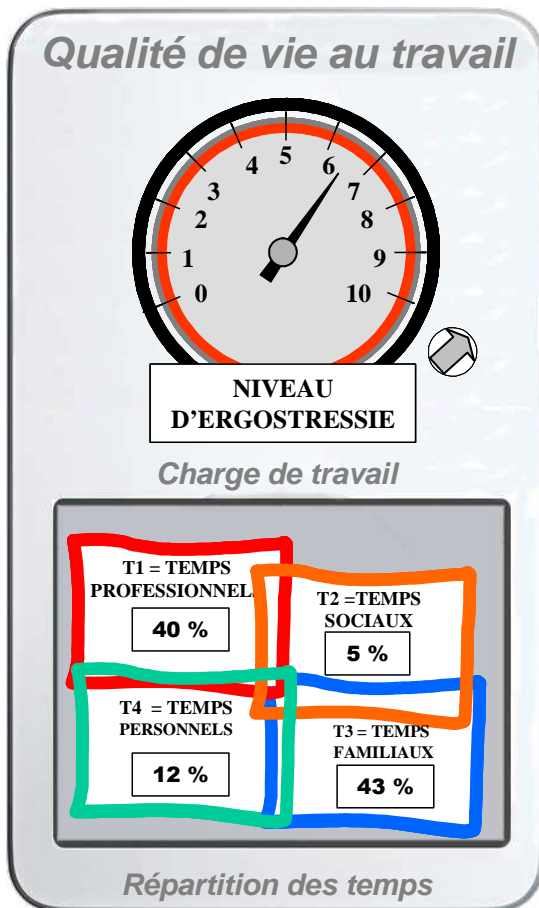


Tableau de bord individuel ...

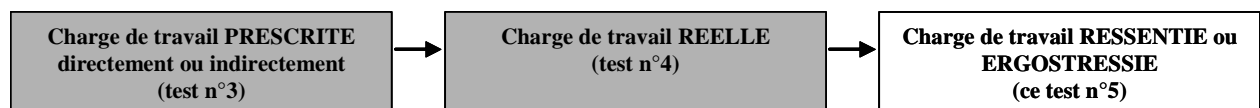
Ces tests peuvent se faire individuellement, par exemple pour la préparation de l'entretien annuel avec la hiérarchie ou de la visite auprès du médecin du travail

... puis tableau de bord collectif

Ils peuvent aussi se faire en groupe (même entreprise, même service), ce qui est beaucoup plus intéressant car les échanges permettent de mettre en valeur ce qui ne concerne qu'un seul individu et ce qui concernent tous les membres du groupe.

Cela permet de passer *de la lucidité individuelle à l'action collective*.

On trouvera dans les pages suivantes le test n°5 qui permet d'évaluer les sources de votre ergostressie.



Test n°5 : mesure de la charge de travail ressentie

quels sont les facteurs qui sont importants pour VOTRE niveau d'ergostressie (sources de charge physique, charge mentale, stress et plaisir)?

Comment réaliser ce test n°5 ?

Pour ce test n°5, il faut parcourir la liste suivante qui regroupe 92 facteurs permettant d'analyser les conditions de travail : pour chaque ligne, marquer une croix dans la colonne correspondante si la charge physique que vous ressentez, la charge mentale, le stress ou le plaisir sont importants, sinon ne rien mettre. Puis marquer par une flèche l'évolution depuis 1 an.

* Par exemple, ligne 4 : je ne mets aucune croix, car, dans ma situation, ce facteur n'est pas important.

* Par exemple, ligne 18 : je mets une croix dans les 2 colonnes A et C car dans ma situation, les déplacements sont à la fois une source de fatigue physique et de stress. Puis je mets aussi une croix et une flèche en colonne E, car les déplacements sont aussi sources de plaisir pour moi, et ce plaisir a augmenté depuis 1 an.

* Par exemple, ligne 32 : je mets une croix dans la colonne C car, dans ma situation, les délais "clients" sont pour moi une source de stress et je mets aussi une flèche vers le haut car le stress lié à ce critère tend à augmenter.

EXEMPLES

4	Charge liée aux gestes répétitifs imposés
18	Charge liée aux voyages et déplacements (voiture, train, avion, ...)
32	Charge liée au respect de délais trop courts (urgences, retard,...)

Mettre une croix dans chaque case correspondant à un facteur important pour vos conditions de travail			
Facteur source de fatigue PHYSIQUE	Facteur source de fatigue MENTALE	Facteur source de STRESS	Facteur source de PLAISIR
A	B	C	D
X		X	X
		X	X

1 - FACTEURS DE CHARGE LIÉS AU POSTE DE TRAVAIL

1-1 CONDITIONS DE TRAVAIL LIÉES AUX POSTURES ET MANIPULATIONS

1	Charge liée aux manipulations (charges lourdes, difficiles à porter...)			
2	Charge liée aux postures (debout, à genoux...) ou déplacements à pied			
3	Charge liée aux vibrations			
4	Charge liée aux gestes répétitifs imposés			
5	Charge liée aux cadences imposées par la machine ou le système			
6	Charge liée au confinement			
7	Charge liée aux nuisances sonores subies (bruits, musique, ...)			
8	Charge liée aux nuisances thermiques subies (y compris climatisation)			

1-2 CONDITIONS DE TRAVAIL LIÉES AUX RISQUES POTENTIELS PROFESSIONNELS SUBIS

9	Charge liée aux risques d'accidents sur le lieu du travail (machines tournantes, ...)			
10	Charge liée aux risques liés au trajet (accident, agression, ...)			
11	Charge liée aux risques dans les déplacements professionnels (accidents de circulation, ...)			
12	Charge liée aux risques des rayonnements ionisants (nucléaires,...)			
13	Charge liée aux risques chimiques (acides, amiante, silices...) ou biologiques			
14	Charge liée aux risques des produits cancérigènes (autres que le tabac)			
15	Charge liée aux risques du tabac (tabagisme actif ou passif)			
16	Charge liée aux risques électriques			
17	Charge liée aux autres risques (ex : agences bancaires, judiciarisation, ...)			

1-3 CONDITIONS DE TRAVAIL LIÉES AUX DÉPLACEMENTS ET VOYAGES (à dominantes physiques)

18	Charge liée aux voyages et déplacements professionnels (voiture, train, avion, ...)			
19	Charge liée aux repas professionnels au restaurant			
20	Charge liée aux nuits ou aux week ends hors domicile			

1-4 CONDITIONS DE TRAVAIL LIÉES AUX HORAIRES ET À L'ENVIRONNEMENT HUMAIN

21	Charge liée à la durée du temps de travail (voir aussi tests 6 à 9)			
22	Charge liée aux horaires hors rythmes chronobiologiques (travail posté, de nuit,...)			
23	Charge liée aux horaires hors rythmes sociaux (samedi, dimanche,...)			
24	Charge liée aux variations des horaires (flexibilité liée aux commandes,...)			
25	Charge liée au contact avec le public (foule, agressivité, solitude, isolement,...)			

Mettre une croix dans chaque case correspondant à un facteur important pour vos conditions de travail			
Facteur source de fatigue PHYSIQUE	Facteur source de fatigue MENTALE	Facteur source de STRESS	Facteur source de PLAISIR
A	B	C	E

2 - FACTEURS DE CHARGE LIÉS À L'ORGANISATION

2 - 1 INTÉRÊT DU TRAVAIL, OBJECTIFS, NIVEAU DE RESPONSABILITÉ ET D'AUTONOMIE

26	Charge liée à l'intérêt de la mission (travail considéré comme intéressant ou pas ?)				
27	Charge liée aux responsabilités personnelles à assumer				
28	Charge liée aux marges de liberté				
29	Charge liée aux objectifs à atteindre (surcharge ou sous-charge ?)				
30	Charge liée aux moyens accordés pour réaliser les objectifs (budget, pouvoir, ...)				
31	Charge liée au temps accordé pour réaliser les objectifs				
32	Charge liée au respect de délais (urgences, retard,...)				
33	Charge liée aux risques d'erreurs possibles (attention permanente nécessaire, ...)				
34	Charge liée à la diversité des thèmes abordés (trop grande diversité ou routine)				
35	Charge liée à la durée des tâches (tâches trop courtes ou trop longues)				
36	Charge liée à la variété des compétences (multicompetence ou taylorisation?)				

2 - 2 CONDITIONS DE TRAVAIL LIÉES AU STATUT, A L'EQUIPE ET AUX RAPPORTS HIÉRARCHIQUES

37	Charge liée au type de statut individuel (CDI, CDD, intérimaire, précaire,...)				
38	Charge liée aux relations avec l'équipe de travail (collègues, hiérarchie, ...)				
39	Charge liée aux risques de violence et de harcèlement (moral, sexuel, ...)				
40	Charge liée au type de soutien apportée par l'équipe (trop fort ou trop faible?)				
41	Charge liée au travail en équipe physique et réelle (réunions,...)				
42	Charge liée au travail en équipe virtuelle (travail coopératif, télétréunions,...)				

2 - 3 CONDITIONS DE TRAVAIL LIÉES AU TRAVAIL SUR POSTE ROBOTISÉ OU INFORMATISÉ

43	Charge liée au travail interactif sur la représentation abstraite de la réalité et non la réalité				
44	Charge liée à l'abondance des données à traiter (messagerie, téléphone, ...)				
45	Charge liée aux interruptions non sollicitées (téléphone, messagerie, réponse immédiate, ...)				
46	Charge liée au travail sur des systèmes vulnérables (pannes et incidents)				
47	Charge liée au travail individuel à distance (Télétravail, télétravail mixte,...)				
48	Charge liée à la transparence des systèmes numérisés (contrôles,...)				
49	Charge liée à l'ergonomie (physique du poste de travail et/ou ergonomie des logiciels)				
50	Charge liée à l'intégration des logiciels (en particulier les logiciels du type PGI, ERP, ...)				
51	Charge liée à l'interpénétration vie professionnelle/vie privée induite par les technologies portables				

2 - 4 CONDITIONS DE TRAVAIL LIÉES AUX RELATIONS AVEC LES CLIENTS ET LES FOURNISSEURS

52	Charge liée aux relations avec les clients et objectifs de vente à respecter				
53	Charge liée aux méthodes commerciales (CRM, marketing viral, ...)				
54	Charge liée aux relations avec les fournisseurs				
55	Charge liée à l'utilisation permanente d'indicateurs chiffrés (benchmarking externe ou interne)				
56	Charge liée à la généralisation des rapports clients/fournisseurs en interne				

2 - 5 CONDITIONS DE TRAVAIL LIÉES AUX MÉTHODES GÉNÉRALES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

57	Charge liée à la coexistence de la logique de l'honneur et de la logique contractuelle				
58	Charge liée au cumul des réorganisations et restructurations				
59	Charge liée à la gestion en flux tendu avec zéro stock				
60	Charge liée à la gestion par projet				
61	Charge liée aux autres méthodes d'organisation (gestion par objectifs, évaluation 360°,...)				

3 - FACTEURS DE CHARGE LIÉS À L'AMBIANCE GÉNÉRALE

3 - 1 AMBIANCE AU NIVEAU DU MÉTIER : SENS DU TRAVAIL, STATUT, FORMATION

62	Réalisation d'une vocation personnelle profonde				
63	Sens et utilité du travail (à quoi sert mon travail?)				
64	Image du métier pour les autres (métier valorisant? reconnu?)				
65	Manière dont les efforts et les compétences sont reconnus				
66	Montant de la rémunération				
67	Modalités de la rémunération (fixe, individualisée, liée aux résultats,...)				
68	Possibilité de réaliser facilement des Bilans de compétence				
69	Volume des formations annuelles (nombre et durée des formations)				
70	Possibilité de déroulement de carrière (promotions, diversification...)				

Mettre une croix dans chaque case correspondant à un facteur important pour vos conditions de travail			
Facteur source de fatigue PHYSIQUE	Facteur source de fatigue MENTALE	Facteur source de STRESS	Facteur source de PLAISIR
A	B	C	E

3 - 2 AMBIANCE AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE : STATUT ET SITUATION ÉCONOMIQUE

71	Type de statut (entreprise privée, publique, Administration, association,...)			
72	Résultats économiques (résultats de l'entreprise, bénéfices,...)			
73	Projets d'évolutions stratégiques (alliances, absorption, restructuration,...)			
74	Plan social en cours ou en projet			

3 - 3 AMBIANCE AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE : SITUATION SOCIALE ET RAPPORTS SOCIAUX

75	Possibilité de droit d'expression individuelle ou collective			
76	Possibilité de droit d'expression collective et syndicale			
77	Transparence du système d'informations			
78	Fonctionnement des instances représentatives (Comité d'entreprise,...)			
79	Manière de gérer les conflits			

3 - 4 AMBIANCE AU NIVEAU DU SECTEUR PROFESSIONNEL

80	Situation économique du secteur professionnel (commerce, aéronautique,...)			
81	Valorisation et image de marque du secteur professionnel			
82	Peur du chômage (pour soi ou pour les autres)			



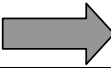

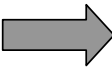
4 - FACTEURS DE CHARGE EXTRA-PROFESSIONNELS

4 - 1 ACTIVITÉS FAMILIALES

83	Charge liée aux trajets domicile/lieu de travail			
84	Charge liée aux problèmes concernant sa santé et/ou celle des membres de la famille			
85	Charge liée aux activités concernant les enfants (loisirs, aides aux devoirs,...)			
86	Charge liée aux activités concernant le reste de la famille (parents, beaux parents,...)			
87	Charge liée aux repas (cuisine, vaisselle ,...)			
88	Charge liée à l'achat de nourriture ("courses" dans les supermarchés,...)			
89	Charge liée aux autres achats (vêtements, meubles,...)			
90	Charge liée à l'entretien du foyer (problèmes financiers, ménage, bricolage, jardinage, ...)			

4 - 2 ACTIVITÉS SOCIALES ET LOCALES

91	Charge liée aux activités associatives (musique, sport, chasse, pêche,...)			
92	Charge liée aux autres activités (politiques, syndicales, religieuses,...)			

<p>Niveau d'ergostressie actuel : à la fin de votre analyse, marquez dans ces cases le total des croix (X) , colonne par colonne.</p> 	Facteurs sources :			Facteurs sources de PLAISIR
	de fatigue PHYSIQUE	de fatigue MENTALE	de STRESS	
<p>Evolution depuis 1 an: à la fin de votre analyse, marquez dans ces cases le total des flèches vers le haut (croissance) colonne par colonne.</p>  	Facteurs sources :			Facteurs sources de PLAISIR
	de fatigue PHYSIQUE	de fatigue MENTALE	de STRESS	
<p>Evolution depuis 1 an: à la fin de votre analyse, marquez dans ces cases le total des flèches vers le bas (décroissance) colonne par colonne.</p>  	Facteurs sources :			Facteurs sources de PLAISIR
	de fatigue PHYSIQUE	de fatigue MENTALE	de STRESS	

Des mots pour dire les maux...

Cette liste de 92 facteurs peut apparaître à certains comme longue et indigeste ! Cette longueur vient du fait qu'elle veut être un "outil de formation" donnant à chacun et à chacune des "mots pour dire les maux". Elle s'appuie sur un vocabulaire, qui peut être adapté à chaque type d'entreprise et d'administration.



L'ensemble des tests et logiciels OBERGO, en particulier le système expert LUCIDITY 1, 2, 3 © sont mis gratuitement à disposition sous un [contrat Creative Commons](http://creativecommons.org/) (voir tous les détails sur le site : <http://creativecommons.org/>)