HAL
open science

Contenu et exigences du travail

Pascal Ughetto

To cite this version:

Pascal Ughetto. Contenu et exigences du travail. P. Zawieja, F. Guarnieri Dictionnaire des risques psychosociaux, Le Seuil, pp.142-145, 2014. hal-01258669

HAL Id: hal-01258669

https://enpc.hal.science/hal-01258669v1

Submitted on 19 Jan 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Contenu et exigences du travail

Pascal Ughetto
Université Paris-Est, Laboratoire Techniques, territoires, sociétés
pascal.ughetto@u-pem.fr

In : P. Zawieja et F. Guarnieri (sous la dir.), *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Paris, Le Seuil, 2014, p. 142-145.

Les observateurs et les salariés reprochent de plus en plus au travail de devoir se faire dans une urgence difficilement soutenable, mais aussi de perdre de son sens*. Les tentatives contrariées de réaliser un travail de qualité sont également mises en question. En ce sens, les risques psycho-sociaux interrogent directement les évolutions du contenu du travail et de ses exigences mais aussi la connaissance qu'en ont le pilotage gestionnaire et ses acteurs.

Aux origines : la connaissance des exigences des postes

La connaissance gestionnaire du contenu du travail et de ses exigences s'est équipée d'outils dont les origines renvoient, pour beaucoup, aux théories et méthodes d'analyse des postes à partir de l'entre-deux-guerres. À cette époque, les services centralisés du personnel doivent formaliser une connaissance du travail que les contremaîtres, quand ils concentraient dans leurs mains l'essentiel des actes de gestion de la main-d'œuvre, n'avaient pas besoin d'expliciter. Pour embaucher, affecter aux différentes tâches, rémunérer en vertu de règles générales et impersonnelles, assurer les mobilités et gérer les carrières professionnelles et salariales, les techniciens de ces services vont aller puiser dans les divers apports d'une « science du travail » en plein essor, et notamment dans les principes et outils psychotechniques. Le travail est considéré comme effectué sur un périmètre, que le taylorisme contribue à promouvoir au même moment : celui du poste. Celui-ci est décrit, du point de vue de la façon dont il sollicite les travailleurs, plus ou moins assimilés à des mécaniques : postures, port de charges, formes d'attention et de concentration. L'enjeu est d'établir des mesures et des échelles objectivant ce qui est attendu des individus, à leur tour objets de tests psychotechniques, pour évaluer s'ils conviennent ou pas aux postes. Plus tard, avec la *job analysis* née aux États-Unis, il s'agira également de faire une cotation ou pesée des postes afin d'objectiver les échelles de rémunération. L'ergonomie suivra cette pente, du moins celle que l'on nomme biomécanique et, plus généralement, l'approche de type *human engineering* aux États-Unis.

Rapidement s'ouvre, en ergonomie et en psychologie, une contestation de cette épistémologie, considérant que le travail est une activité engagée par des sujets, qui, loin de se réduire à des mécaniques et à des organismes, sont avant tout des subjectivités et des intelligences. Les hommes ne se contentent pas de répondre à une tâche mais déploient toute une activité, passant toujours plus ou moins par une rédéfinition de la tâche, de ses finalités et des modes opératoires appropriés. À certains égards, ils ont besoin, pour se mobiliser, d'un travail exigeant.

Hypothèse de charge mentale et modèles épidémiologiques contemporains

Au cours des dernières décennies, divers constats ont abouti à faire apparaître le travail comme ayant connu l'accumulation de pénibilités et de tensions plus ou moins nouvelles. À partir du milieu des années 1990, des travaux économiques et sociologiques ont montré que les

conditions de travail révélaient des difficultés croissantes : les pénibilités physiques demeurent à des niveaux élevés, y compris dans les professions de services (que l'on pense aux manipulations répétées des corps auxquelles doivent se livrer à longueur de journées les personnels soignants) ; le fait de devoir faire vite et de respecter des délais serrés s'est imposé comme une condition fréquente de réalisation des tâches, alimentant un diagnostic d'intensification du travail ; l'autonomie ne s'accompagne pas d'un sentiment de marges de manœuvre pleines et entières mais plutôt de cadres très stricts, par exemple de normes de qualité et d'indicateurs de gestion divers dont le respect est impératif. À cela s'ajoute un constat de la montée de situations de souffrance au travail (Dejours, 1996). En définitive, du milieu des années 1990 à aujourd'hui, le travail est de plus en plus apparu comme porteur d'exigences lourdes à supporter.

L'objectivation de ce constat a été tentée à travers des tentatives de mesure. Les ergonomes ont entrepris d'élargir la notion de charge de travail pour lui faire prendre en compte tout ce qui peut échapper aux contenus et aux dimensions de rythme les plus visibles. La notion de charge mentale se propose ainsi de saisir l'intensité du travail cognitif à réaliser sur certaines activités, par exemple dans les bureaux. De fait, les salariés, en particulier dans les univers tertiaires, font état de phénomènes de débordement cognitif, favorisé par l'entrelacement des activités, la conduite simultanée de plusieurs cours d'action (traiter un dossier et surveiller ses courriers électroniques simultanément) et l'articulation compliquée entre des temporalités hétérogènes (devoir, pour un cadre, trouver du temps de recul pour faire un diagnostic et préparer une réunion, mais, pour autant, répondre aux urgences).

Des approches épidémiologiques ont également tenté de convertir en mesures capables de les objectiver les sentiments de malaise exprimés par les salariés. Des modèles de mesure du stress au travail se sont multipliés, au premier rang desquels celui de Siegrist* (pour lequel le stress survient en cas de déséquilibre entre les efforts consentis par un individu dans son travail et les récompenses qu'il estime recevoir en retour) et, plus encore, celui de Karasek*, qui se propose de rendre compte de la sollicitation psychologique qui s'exerce sur l'individu mais en l'associant au contrôle qu'a cet individu sur les conditions de réponse, à travers la latitude décisionnelle, et au soutien social qui lui permet de l'affronter.

Évolutions du contenu du travail, montée des exigences adressées aux salariés

Mais pour bien des auteurs, un point crucial est de comprendre l'évolution du contenu du travail. Si de nombreux travaux soulignent l'engagement subjectif que représente la conduite des activités,ils insistent par ailleurs sur la façon dont les contenus de travail ont été amenés à évoluer dans les transformations et les rationalisations des trente dernières années, la reconfiguration et la montée des exigences adressées aux salariés de toutes catégories et une certaine défaillance de l'organisation et du management pour accompagner ce surcroît d'exigences. Celles-ci sont dès lors prises en charge de manière très coûteuse par les individus. Le travail a, en effet, subi des modifications d'ampleur, par des bouleversements ayant porté sur les technologies utilisées, les produits et prestations de service confectionnés et commercialisés, les organisations (de l'entreprise, de la production, du travail) dans lesquels les salariés sont amenés à situer leur intervention, les méthodes et outils de gestion. La matérialité du travail a profondément changé. Pour un technicien qui serait entré dans les années 1970 dans l'administration qui deviendra par la suite l'entreprise France Télécom pour installer les lignes téléphoniques et qui a dû, par la suite, vendre des forfaits Internet en agence ou en centre d'appel, il faut mesurer qu'il s'agit pour lui d'effectuer un travail qui n'a plus le même rapport à la matière. Mais ce travail ne représente plus non plus les mêmesmanières de traiter la personne des clients, ni le même engagement dans le rythme des activités. Les transformations du contenu de son travail s'éprouvent donc, de la part de ce technicien, comme des gestes auxquels il faut renoncer pour d'autres qu'il faut acquérir mais aussi comme des réorientations de fond dans l'économie des valeurs mobilisées. Les gestes ne sont pas que techniques mais renvoient à une

morale du travail que l'on estime professionnel. Les mutations du travail provoquent, par conséquent, des changements qui portent directement sur les identités et ne sont pas vécus comme appelant simplement à maîtriser de nouveaux gestes et outils.

Manager la montée des exigences

En eux-mêmes, le déplacement des contenus et la montée des exigences (devoir se conformer à des normes de qualité, assurer des délais serrés…) n'impliquent aucun effet déterminé. Simplement, ils sont coûteux pour les personnes, appelées à négocier ces changements identitaires et à reconstituer des pratiques professionnelles en leur attribuant du sens et de la valeur. Tout est question d'accompagnement de cette mutation. Or, le grand reproche adressé aux méthodes et styles de management qui se sont imposés à partir des années 1990 est la brutalité avec laquelle ils ont été opposés aux salariés. La multiplication de séances de communication descendante n'a pas compensé le manque de moyens accordés aux cadres de terrain pour manager la mise en place des nouveaux cadres de travail, leur appropriation, dans une pression temporelle qui a fini par confiner à l'impatience managériale. Car un autre point fondamental est le cumul d'opérations de changements (introduction de nouvelles applications informatiques, de nouveaux schémas d'organisation, etc.), à un rythme s'accélérant, ne donnant même plus le temps d'élaborer des pratiques professionnelles adaptées. Dans bien des cas, moins que la montée des exigences du travail, c'est la reconstruction du métier* qui a été le problème.

Le point a été d'autant plus dommageable que l'une des grandes évolutions du contenu du travail a été la complexité croissante des finalités, posant de réelles questions aux individus et aux collectifs sur ce qu'ils conviennent d'appeler un travail bien fait (Clot, 2010). Alors que les normes (par exemple de qualité) donnent une interprétation unique et figée du travail demandé, les situations – notamment dans des interactions avec des clientèles de natures diverses – exposent les salariés à des représentations alternatives de ce que serait une bonne manière d'y répondre, à charge pour eux de le faire alors que les outils de gestion standardisent les approches. Cela fait partie des exigences auxquelles le travail doit faire face, mais, trop souvent, sans régulations, sans protections, dans des conditions qui ne sont pas suffisamment managées (Ughetto, 2007).

PASCAL UGHETTO

- Clot Y. (2010).*Le travail à cœur*. Paris, La Découverte.
- Dejours C. (1980).*Travail : usure mentale*, nouv. éd. Paris, Bayard, 1993.
- Ughetto P. (2007), *Faire face aux exigences du travail contemporain*, Lyon, Editions de l'ANACT.

→ ACCELERATION • ANALYSE DE L'ACTIVITE • BEAU TRAVAIL, BON TRAVAIL • CENTRALITE DU TRAVAIL • CHARGE EMOTIONNELLE • CLINIQUE DE L'ACTIVITE • EXIGENCES EMOTIONNELLES DU TRAVAIL • JOB DEMAND-RESOURCES MODEL • MALAISE ORGANISATIONNEL • MANAGEMENT ET RISQUES PSYCHO-SOCIAUX • MANAGEMENT INTERMEDIAIRE • METIER • MODELE DE KARASEK • ORGANISATION DU TRAVAIL • RECONNAISSANCE • SOUFFRANCE AU TRAVAIL.