

RESSOURCES HUMAINES

**PAR YVES-FRÉDÉRIC LIVIAN,
CHRISTOPHE BARET,
CHRISTOPHE FALCOZ**

La **gestion** de la charge de **travail** dans les **activités** de **services**

En partant d'une analyse sur les postes de contact direct avec la clientèle dans les entreprises de service, les auteurs s'attachent à décrire les normes ayant un effet sur la charge de travail.

La question de la « charge de travail » des salariés resurgit aujourd'hui avec force. Les négociations sur l'aménagement et la réduction du temps de travail ont amené à préciser ce qu'était exactement le temps de travail. Quel lien fallait-il établir entre le temps et une quantité de travail à effectuer ? Pour les directions des entreprises, la question-clé est bien évidemment celle de l'accroissement d'effectifs à prévoir pour compenser la réduction du temps de travail. Certains accords prévoient un suivi de l'évolution de l'activité, un programme d'action sur la productivité ou même un engagement à ne pas augmenter la quantité de travail par personne. Bien que rarement nommée, la « charge de travail » est au centre des discussions. Directions comme syndicats redoutent la « surcharge » de travail, synonyme d'accroissement des effectifs pour les premiers, de fatigue et de stress pour les seconds. De plus, la mise en place de cet ARTT (aménagement et réduction du temps de travail) a coïncidé avec une préoccupation plus générale relative à ce que certains appellent « l'intensification » du travail, liée aux nou-

veaux modes d'organisation du travail (flux tendus, groupes polyvalents, etc.) et à la perception largement partagée d'un resserrement des délais ou d'un accroissement du rythme de travail, comme en témoignent les enquêtes nationales sur les conditions de travail (Gollac et Volkoff, 1996 ; Cézard et Hamon-Chollet, 1999).

Tout converge donc vers un réexamen d'une question aussi ancienne que l'industrie elle-même, mais qui semblait avoir disparu en tant que telle. Qui détermine cette charge ? Comment est-elle définie ? Quels outils de gestion sont utilisés ? Quels processus d'ajustement s'opèrent entre « ce qui est demandé » au salarié et « ce qui est réellement fait » ?

Dans cet article fondé sur une recherche exploratoire récente¹, nous voudrions présenter quelques éléments relatifs à l'évolution de cette question dans les entreprises aujourd'hui, en nous centrant sur les entreprises de service. Ce secteur soulève en effet des problèmes particuliers, compte tenu du caractère intangible de la prestation délivrée et pour lesquels de nombreux travaux (notamment ceux de Gadrey, 1996) ont déjà montré l'inadéquation fréquente de certaines notions (comme celle de productivité) et des outils correspondants. Mais la question de la mesure de la charge de travail et du calcul des effectifs y est rarement explorée (Baraldi et Troussier, 1999). Parmi les activités de services, dont

l'indéniable diversité a été maintes fois soulignée, nous avons choisi de nous intéresser à celles qui comportent un contact direct avec le client. En effet, ce contact direct engendre à la fois une variation quantitative de la charge de travail en fonction des variations de flux de clientèle et une incertitude qualitative sur la nature de la prestation attendue par le client, chaque contact client étant particulier. Autant de défis pour la gestion de la charge de travail réalisée par l'entreprise.

Notre interrogation, en tant que spécialistes de sciences de gestion, porte sur l'établissement des normes ayant un effet sur la charge de travail, nous distinguant par là, des approches ergonomiques portant sur la question du vécu ou des effets de cette « charge »².

Nous traiterons d'abord de la notion même de « charge de travail », irremplaçable mais insaisissable, en constatant qu'elle est quasi absente des sciences de gestion ; nous évoquerons ensuite les trois situations concrètes étudiées et en tirerons des enseignements susceptibles d'alimenter une réflexion, aboutissant *in fine* à quelques préconisations sur le sujet.

I. – LA « CHARGE DE TRAVAIL » ET SA PRESCRIPTION

La notion de « charge de travail » est issue de l'ergonomie. Elle est le plus souvent

1. « La prescription de la charge de travail dans trois entreprises de services », Y. F. Livian, Ch. Baret et Ch. Falcoz (IAE de Lyon) décembre 2000 (convention ANACT, D 87 MIRE 99) ; cette recherche faisait partie du programme d'étude sur la charge de travail de l'ANACT (1999-2000) auquel d'autres équipes de recherche ont également collaboré, à partir de perspectives sociologiques, économiques et ergonomiques (J. P. Durand, M. Bartoli et Ph. Daveziés).

2. Ce découpage résulte d'une répartition du travail entre spécialités au sein du programme ANACT, et non pas d'une conception segmentée du domaine de la gestion. Celle-ci doit, de toute évidence, selon nous, se préoccuper également des perceptions des salariés et des effets humains et sociaux de l'organisation du travail. Mais nous avons décidé de nous centrer pour cette recherche uniquement sur la définition de cette « charge ».

conçue comme « ce qui pèse sur le travailleur » et qu'il importe donc de réduire ou d'aménager. Elle est parfois synonyme d'effort (on parle de « charge physique » ou « mentale ») permettant de réaliser une tâche. Dans la tradition ergonomique dominante, elle ne peut être appréciée que par le travailleur lui-même, seul capable de juger les conditions de son travail et les exigences auxquelles il faut répondre pour effectuer le « travail réel ». Certains ergonomes, comme M. de Montmollin, soulignent le caractère flou de la notion, qui évoque « les poids et mesures » (1997). Le mot de « charge », très connoté, évoque « une chose pénible et fatigante » qu'il s'agit de diminuer (de Montmollin, 1986).

En laissant l'importante question de la perception du « travail réel » et de ses effets sur la santé du salarié aux ergonomes, nous nous centrerons quant à nous sur la « prescription » qui aboutit à cette « charge ».

1. La charge de travail, élément masqué de la gestion du travail

La notion de charge de travail en tant que telle, est absente du champ de la gestion³. Le constat peut être surprenant, car l'appréciation de « ce qu'il y a à faire », des conditions et des délais dans lesquels « il faut le faire » est bien au centre de la relation d'emploi⁴. On voit bien que les sciences de gestion n'abordent pas directement cette

question, mais elles le font de manière détournée, par l'intermédiaire de la notion de coût ou d'objectif.

Du point de vue gestionnaire, il importe d'optimiser les coûts de main-d'œuvre par rapport à la quantité de production nécessaire, dans les meilleures conditions de qualité et de délai. Cela passe tout d'abord par l'établissement de coûts standards, par rapport auxquels on comparera les coûts réels obtenus. Or, l'établissement de coûts standards, encore très répandus, nécessite la fixation de normes de productivité par tête. À la base, le calcul du temps (apporté par l'Organisation scientifique du travail) est bien l'un des fondements du contrôle de gestion, et de nombreux auteurs ont souligné la cohérence entre les principes actuels du contrôle de gestion et l'organisation taylorienne (Mévellec, 1995 ; Lorino, 1997 ; Burlaud et Simon, 1997). Bien entendu, ces calculs se sont par la suite enrichis pour prendre en compte la préoccupation croissante de qualité. Dans certains cas, d'autres approches plus globales se sont développées (gestion par activités, gestion par les processus) ; certains chercheurs ont même tenté de mesurer des coûts et des performances « cachés », au-delà des seuls calculs comptables (Savall et Zardet, 1989). Surtout, les formes d'établissement des temps ont changé : la rigueur dans leur contrôle quotidien s'est atténuée dans de nombreux sec-

3. L'*Encyclopédie de gestion* (1989) consacre un article référencé sur le thème de la charge de travail mais il traite de manière globale des questions de conditions de travail. Trois des principaux manuels de GRH, consultés sur ce sujet (Martory et Crozet, 1988 ; Peretti, 1994 et Cadin *et alii*, 1997) révèlent l'absence de tout développement sur cette question. Le mot ne figure pas dans le *Vocabulaire de la Gestion* (Mahé de Boislandelle, 1994). L'*Encyclopédie de la comptabilité, du contrôle de gestion et de l'audit* (2000) malgré son contenu actualisé, ne comporte dans son index ni « productivité » ni bien sûr « charge de travail ». Le contrôle de gestion sociale est évoqué principalement dans sa dimension relative aux frais de personnel.

4. On soulignera au passage que le droit social ne fait guère mieux, si ce n'est par l'encadrement de la liberté de l'employeur quant à des aspects pouvant peser sur cette charge (horaires, risques d'accidents, rôle du CHSCT, etc.) (Paulin, 2000).

teurs, sans doute sous l'effet d'une acceptabilité sociale moindre et du développement du management par objectif qui ne contrôle plus le travail mais son résultat. Le développement de méthodes nouvelles, l'observation de cas d'entreprises de haute technologie ou de service à haute valeur ajoutée (où le calcul de la productivité humaine est malaisé), l'insistance sur l'autonomie au travail et la gestion des compétences ont même abouti à masquer la persistance de calculs et de normes pourtant essentiels au contrôle de la gestion des unités de production (industrielle ou tertiaire). Ce « relâchement » du contrôle du travail, observé dans certains secteurs et pour certaines catégories, est-il généralement répandu au niveau des employés et des ouvriers, ou bien l'observation de quelques innovations a-t-elle occulté une réalité triviale ?

Une autre préoccupation traditionnelle des sciences de gestion est d'assurer la flexibilité des frais de personnel afin de les faire coïncider au mieux avec l'évolution de l'activité. De ce fait, l'une des variables d'ajustement possibles est le volume de l'emploi : la gestion des effectifs devient alors un élément essentiel de la politique de l'entreprise. Les pratiques qui se sont développées en matière de gestion de l'emploi et de flexibilité de la main-d'œuvre, reposent sur un type de raisonnement particulièrement visible et poussé à l'extrême lors de la mise en œuvre de plans de licenciement. Chevalier et Duré (1993) ont montré avec force jusqu'à quel point les licenciements économiques sont liés aux procédures budgétaires, et en particulier aux réajustements des budgets prévisionnels sur la base des techniques de reporting habituellement en milieu d'année civile et en fin d'exercice comptable.

On peut résumer les différentes étapes de la décision de licenciement prise par les directions générales telles qu'elles ont été repérées par les auteurs, à la séquence suivante :

- 1) au niveau des directions de centres de production, est établi un volume de vente estimé et traduit en termes d'activité pour le trimestre à venir ;
- 2) puis l'effectif équivalent en est déduit ;
- 3) cet effectif souhaitable est comparé aux objectifs de productivité humaine fixée par l'actionnaire et la direction générale ;
- 4) l'écart entre ce critère de rentabilité et l'effectif souhaitable entraîne alors un calcul de la charge de travail exprimée en termes de volume horaire (embauches, heures supplémentaires, licenciements) et de nature des emplois (intérim, CDD, etc.) ;
- 5) en cas d'écart défavorable, des suppressions d'emploi sont envisagées sur la base d'un ratio de productivité humaine de type 30 000 euros de bénéfices nets par tête.

Ce type de pratiques nous conduit à formuler deux remarques. Tout d'abord, elles favorisent les licenciements d'urgence qui font de la variable « personnel » l'élément actionnable à court terme, ajustable aux contraintes du marché, et dont la réduction est immédiatement visible, comptablement et financièrement. D'autre part, les ratios de productivité humaine sont largement arbitraires ; en effet, si le chiffre de 30 000 euros par tête semble très répandu auprès des directions d'entreprise, son origine et ses fondements restent largement injustifiés.

Comme le note Beaujolin (1999), le mimétisme, l'aversion contre le risque et la préférence pour le court terme, semblent être des explications plausibles à de tels comportements décisionnels au sein des « états-majors » des entreprises.

Fondamentalement, la performance économique de l'entreprise (vue surtout sous l'angle de la productivité et de la rentabilité) suppose bien, dans cette conception, un contrôle du travail humain, considéré comme un coût, et une recherche permanente d'adéquation à des volumes et des rythmes de production.

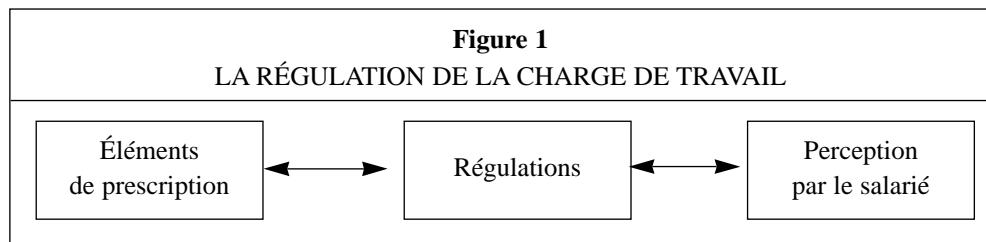
La « charge de travail » en tant que telle, c'est-à-dire le rapport quantité/qualité/temps de travail demandé au salarié n'est donc pas évoquée en tant que telle mais figure bien « en creux » dans ce raisonnement (rapport entre quantité de production, effectifs et objectifs de productivité, etc) qui se caractérise par son aspect uniquement macro-économique et financier et son éloignement des activités concrètes de production où se construisent la vente et la satisfaction du client.

2. Prescription et régulation de la charge de travail

Nous définirons la prescription comme « une norme qui a sa source dans le vouloir d'une autorité » (von Wright, 1963, *in* de Montmollin, 1997). La notion est surtout utilisée en ergonomie pour indiquer en quoi l'organisation « prescrit » le travail dans son contenu. Bien que les composantes du travail soient difficilement dissociables, nous avons décidé de nous focaliser, non pas sur les tâches elles-mêmes, mais sur le rapport quantité/qualité/temps

du travail demandé au salarié. Nous partons de l'hypothèse qu'il y a bien, directement ou indirectement, et sous des formes diverses, une norme produite dans l'entreprise et résultant d'une exigence productive. Cette norme met en jeu plusieurs acteurs (direction, salariés, encadrement, etc.) qui vont être amenés à s'ajuster. On peut, pour analyser ce processus, invoquer la théorie de la « régulation conjointe » : des règles de contrôle et des règles produites par les acteurs s'articulent, avec plus ou moins de bonheur et plus ou moins de stabilité. La « charge de travail » peut être vue comme le résultat à la fois d'un calcul et d'un processus social qui tendent à définir les exigences quant au travail à réaliser par les salariés, au niveau individuel et collectif (*cf.* figure 1).

Si la focalisation sur le management par objectif et sur les ratios financiers a conduit les sciences de gestion à laisser dans l'ombre la question de la régulation de la charge de travail, les négociations sur l'aménagement et la réduction du temps de travail, les préoccupations croissantes de fidélisation des salariés dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre qualifiée, la remettent en pleine lumière. Compte tenu de la quasi-absence de travaux sur la prescription et la régulation de la charge de travail au niveau des opérateurs, toute recherche sur ce thème ne pouvait être qu'exploratoire et compréhensive.



Notre hypothèse de régulation conjointe nous imposait aussi une approche multi-acteur.

II. – LA PRESCRIPTION ET LA RÉGULATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL DANS TROIS ENTREPRISES DE SERVICE

Pour appréhender les pratiques concrètes de prescription de la charge de travail et leurs conséquences sur la charge perçue par les salariés, nous avons opté pour une approche monographique⁵ centrée sur l'étude du fonctionnement des outils de prescription de la charge de travail et sur le rôle des différents acteurs concernés. Concernant « l'échantillon », nous nous sommes concentrés sur des activités de service pour

lesquelles la prestation est essentiellement réalisée au travers d'un contact direct entre l'opérateur et le client (*cf.* tableau 1).

1. Phone, ou le jeu subtil entre le technicien et le chef d'équipe

Le centre d'assistance technique comporte trois équipes de techniciens regroupés selon le type de matériel et la langue d'intervention. Les deux principales équipes sont composées de 23 et 35 personnes, pour la plupart anciens réparateurs qui se rendaient sur site. Le centre est ouvert de 8 à 19 heures du lundi au vendredi, un autre centre situé en France assurant la permanence de nuit et de week-end.

Une centrale de réception des appels reçoit et répartit les demandes aux techniciens compétents (il y a à traiter environ 1 800 demandes

Tableau 2
PRÉSENTATION DES ÉTUDES DE CAS

| Appellation | Phone | GSA | Consult |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Type et activité de l'entreprise | Grande entreprise internationale de fabrication de centraux téléphoniques. | Grande entreprise internationale de grande distribution. | Cabinet de conseil en formation, gestion des ressources humaines et organisation. |
| Établissement étudié | Service après-vente. Centre d'assistance technique à distance. | Hypermarché de 8000 m ² employant 350 personnes. | Siège, 200 personnes. |
| Activité analysée | Télé-maintenance, 70 personnes. | Encaissement, 93 personnes. | Conseil aux entreprises. |

5. Pour collecter les informations, nous avons principalement procédé de deux manières. D'une part, au moyen d'entretiens semi-directifs non enregistrés d'une durée de 2 heures environ avec un membre de la direction de l'entreprise, deux membres de l'encadrement intermédiaire en charge de la gestion opérationnelle et 2 salariés. Ces entretiens ont été suivis d'observations sur site du déroulement de l'activité. D'autre part, nous avons recueilli et analysé les différents documents utilisés pour la gestion de la charge de travail et les outils informatiques qui permettent de les établir. Les entretiens ont été réalisés en 2000, ils se sont déroulés sur le lieu de travail, et pour les salariés, en dehors de la présence de la hiérarchie.

par jour). Chaque technicien voit s'inscrire sur son écran la demande, le type de client et surtout la catégorie de contrat que celui-ci a signé: le technicien devra en effet prendre en priorité les demandes émanant des clients ayant payé pour un service supérieur. Une fois la réparation effectuée (soit par télémaintenance, soit par envoi d'un technicien sur site), un questionnaire de satisfaction est automatiquement envoyé au client.

La mesure de la performance

Le centre se voit fixer des objectifs précis, retransmis aux chefs des équipes. En effet, on suit de près cinq indicateurs :

- le nombre de cas traités (ce qui correspond à 12 ou 23 cas par jour et par technicien, selon les types de matériels),
- le taux de prise en charge des « cas » dans les délais définis contractuellement (objectif: 90 %),
- le délai moyen de prise en charge (objectif: 2 heures),
- le nombre de cas résolus en télémaintenance, sans recours à un technicien devant se déplacer sur le terrain (objectif: 75 %)⁶,
- le taux de satisfaction des clients (objectif: 80 %).

Le nombre de cas par jour et par personne permet un calcul approximatif des effectifs nécessaires pour le centre, mais il ne semble pas y avoir de tension forte sur ce sujet. Les techniciens considèrent leurs objectifs quantitatifs comme raisonnables. La direction du centre met davantage l'accent sur les critères d'efficacité (taux de recours à des techniciens sur place, taux de satisfaction des clients) que sur le seul critère de coût salarial.

Cette performance est suivie étroitement par les chefs d'équipe qui disposent de logiciels leur permettant de contrôler, individuellement, tous les paramètres de résultats de chacun de leurs techniciens. Ceux-ci font l'objet d'un entretien annuel d'évaluation, évaluation qui tient compte du nombre de cas traités et du taux de filtrage obtenu. La rémunération comporte une part variable collective au niveau de l'équipe, fondée sur les principaux indicateurs de performance (prime annuelle).

La régulation de la charge

À l'intérieur de cette prescription, un élément permet à l'individu et à son chef, de réguler la charge de travail. La complexité technique des interventions est en effet différente et un équilibre est à trouver entre des cas « faciles » et nombreux (mais n'entretenant pas la compétence du technicien) et des cas « difficiles » (intéressants techniquement) mais plus longs à résoudre. Le technicien a une certaine marge de manœuvre sur cet équilibre. Le chef d'équipe veille au respect d'un certain équilibre dans la complexité des cas traités par chaque technicien et cela même si les outils de gestion qui lui sont fournis par les services fonctionnels ne tiennent pas compte de cet aspect qualitatif.

Le rôle des chefs d'équipe est donc primordial dans ces ajustements, de même que sur le climat quotidien du travail (la fréquence et la durée des pauses, les autorisations d'absences, l'entraide au sein des équipes, etc.). Dans l'ensemble, on sent à la fois un système contraignant d'objectifs et de

6. Appelé « taux de filtrage ».

contrôle, et en même temps un accord tacite au sein du centre sur un fonctionnement sans heurt. Il faut dire que la direction attache de l'importance à la fidélisation de la main-d'œuvre, car la formation d'un technicien est longue et coûteuse. Les techniciens considèrent leurs conditions de travail comme globalement favorables mais subissent deux sources de stress: la difficulté du problème technique rencontré qui génère une plus ou moins grande charge mentale, et la relation avec le client qui engendre une plus ou moins grande tension relationnelle. Ils s'estiment peu aidés sur le plan technique et voient leur hiérarchie perdue « dans les chiffres ».

Les responsables, quant à eux, se plaignent de la complexité croissante des contrats proposés aux clients (et donc des types de priorités à accorder à leurs demandes).

Ils regrettent également que leur opinion d'« opérationnels » soit peu entendue lors de la conception et de la vente des équipements qu'ils vont avoir ensuite à réparer !

2. GSA, une approche collective de la charge de travail et une régulation individuelle

Dans ce magasin, la fréquentation varie fortement en fonction des périodes de l'année entre 30 000 et 54 000 clients par semaine. Sous la direction du chef de secteur « caisse », ce service est composé de 4 entités :

- l'encaissement: cette entité compte 35 bornes d'encaissement à lecture optique et emploie 75 personnes,
- l'accueil client,
- l'espace services (produits financiers, voyages, listes de mariage),
- la station service carburants.

Le calcul de l'horaire de travail individuel

Grâce à la lecture optique, l'activité du secteur peut être suivie et mémorisée avec une grande précision. La problématique principale est de faire correspondre au plus juste le nombre d'opérateurs au travail avec le flux de clientèle qui varie fortement. Pour cela, un logiciel a été mis en place pour distribuer la charge de travail prévue en horaires individuels; il est dénommé: « Optimisation de l'emploi du temps du personnel d'encaissement ».

La gestion des effectifs par ce logiciel peut se résumer en un processus itératif de 6 étapes réalisé par le chef de secteur.

1. Détermination de la charge de travail journalière: à partir des prévisions de vente, du nombre moyen d'articles par client, et du temps moyen d'encaissement d'un client (scanning de 14 articles: 51 secondes, encaissement: 49'', service: 35'') déterminé par le service « organisation » du siège, on obtient la prévision du nombre journalier d'heures travaillées.

2. Paramétrage du logiciel par saisie de toutes les contraintes (légales, conventionnelles ou coutumières) concernant la répartition individuelle des heures travaillées (plage de travail minimum de 3 heures, 1 coupure maximum par journée de travail, nombres de jours de repos, etc.).

3. Choix du jour de référence pour la répartition de la fréquentation de la clientèle dans la journée.

4. Saisie des caractéristiques de chaque employé concernant le temps de travail (contrat hebdomadaire, jours de repos contractuels, demandes exceptionnelles de jour de repos fixe, etc.).

5. Calcul par le logiciel de l'horaire individuel de chaque employé.

6. Vérification manuelle de l'horaire proposé pour assurer une répartition équitable des horaires difficiles (nombre de soirées, de samedi). La chef de caisse consacre beaucoup de temps à cette vérification, garante selon elle de l'équité au sein du personnel et de la satisfaction des employées.

La régulation des horaires

À côté de cette gestion mécanique des horaires, l'encadrement du secteur « caisse » consacre son temps à la gestion des aléas non pris en charge par la machine, c'est-à-dire les variations imprévues de flux de clientèle et l'absentéisme, qui reste élevé. Pour cela, l'encadrement dispose d'heures de travail flexibles « hors logiciel », grâce aux heures complémentaires des employés à temps partiel non annualisé et notamment des étudiants sous contrat de 10 heures par semaine embauchés à cette fin.

Comme on peut le constater, il s'agit uniquement d'une gestion collective de la charge de travail, les rendements individuels ne sont pas pris en compte. Une norme de 16 articles par minute (ou 20 clients par heure) existe mais elle n'est pas appliquée. Le personnel est essentiellement évalué sur l'absence d'erreurs de caisse, l'intégration dans l'équipe et le comportement envers le client. Cette évaluation n'intervient d'ailleurs pas pour la détermination d'un salaire de performance mais pour la mobilité et la carrière.

3. Consult, des jeux autour de l'inavouable contrôle de l'activité

Ce troisième cas présente une situation d'ensemble assez différente des deux autres : d'une part, la régulation de la charge de travail est avant tout l'affaire des

salariés eux-mêmes, placés dans un contexte de valeurs de métier prégnantes et d'autre part, la prescription de la charge est faible et s'appuie peu sur des dispositifs de gestion formalisés.

Organisation de l'activité

Au sein de Consult, la structure du capital, la bonne santé du marché et la culture d'entreprise conduisent à une configuration originale quant aux origines des pressions et contraintes exercées sur les salariés. En effet, le capital est détenu pour une large part par une majorité des consultants. De plus, le chiffre d'affaires de Consult est en progression constante, suivant ainsi la récente croissance du secteur. Enfin, la culture d'entreprise en vigueur favorise à la fois l'esprit d'initiative, l'autonomie et le sens du partage de valeurs communes, du collectif et de l'égalitarisme. Beaucoup de consultants se présentent volontiers comme des travailleurs indépendants qui partagent des moyens dans une structure quasi coopérative.

Pour ces différentes raisons, les objectifs de rentabilité et de taux de développement qui émanent le plus souvent des actionnaires sont ici, plus indicatifs que contraignants. La direction générale, très collégiale, ainsi que les binômes responsables des cinq services jouent donc plus un rôle d'incitation et de maintien du système de valeurs qu'un rôle de traduction des contraintes externes et de contrôle.

Mesure de la performance

Il existe pourtant bien un indicateur de performance et un outil de suivi de la charge de travail, tous deux individuels.

Le produit net moyen (obtenu en multipliant le nombre de journées facturées par

le prix moyen de la journée) fixé pour chaque individu et pour l'année lors des entretiens annuels, fait l'objet d'une négociation, mais ne constitue pas un ratio de contrôle des résultats et de stimulation. L'absence de part individuelle dans le système de rémunération au profit de primes collectives (par service et surtout calculée sur les bénéfices de l'ensemble du cabinet) explique certainement le caractère peu contraignant de cet indicateur.

Le compte rendu d'activité est quant à lui un tableau de bord sur micro-ordinateur qui permet à chaque consultant de suivre sa charge de travail actuelle et prévisionnelle (sur un horizon de trois mois). L'outil est nettement sous-utilisé, peut-être parce qu'il n'est pas relié à la facturation et surtout parce qu'il ne permet pas de faire apparaître les sous et surcharges de travail *a posteriori*, le temps de travail de chaque mois devant correspondre au nombre de jours ouvrés.

Régulation de la charge

Pourtant, la surcharge de travail semble être le modèle dominant à en croire les consultants.

D'abord, quelle soit réelle ou fictive, la surcharge est la norme positive dans un métier qui valorise le profil de « l'indépendant débordé ».

La sous-charge, peu avouable, est donc souvent comblée par les consultants grâce à certaines lignes d'imputation tournées sur les activités du cabinet, par une multiplication des réponses à des appels d'offres ou encore par la sollicitation informelle de collègues susceptibles de se décharger d'un contrat. Consult ayant signé un accord de type Aubry 1, les jours RTT constituent également un tampon non négligeable. Dans le service qui travaille de façon plus

collective et avec les services les plus standardisés, les consultants font plus souvent appel à la « hiérarchie » pour réguler les périodes de non-activité. Mais globalement, la question de la charge de travail reste l'affaire des consultants.

En cas de surcharge, ils s'appliquent, là aussi, un auto-contrôle bien réel et disposent de plusieurs « astuces » pour n'être pas de façon excessive « sous pression ».

Un dépassement de temps sur un contrat peut être négocié avec le client ou ne pas être déclaré par le consultant afin de ne pas pénaliser son produit net moyen. Le consultant en surcharge peut également déléguer une partie peu intéressante d'un de ces contrats à un collègue; il lui est possible aussi de se constituer un « stock » de contrats signés mais placés volontairement en attente afin de répartir l'activité ou de prévenir une baisse subite de sa charge.

4. Discussion : la charge de travail entre prescription, instrumentation et régulation

Les trois cas ne sont pas complètement comparables, mais permettent d'esquisser quelques observations.

Une prescription instrumentée de la charge de travail existe bien

Dans deux cas au moins sur les trois, il existe bien une prescription précise, quantifiée et instrumentée. Comme on pouvait s'y attendre, elle est fondée dans les deux cas de gestion de flux (d'appels ou de clients à la caisse) sur un calcul des temps. Celui-ci est évoqué avec discrétion mais il existe; d'autres cas d'entreprises de services le montrent d'ailleurs également (par exemple, le nombre de chambres par jour que doivent nettoyer les femmes de

chambre d'une grande chaîne d'hôtels, variant entre 12 et 48 selon la catégorie de l'hôtel; ou bien le nombre d'appels et le nombre de contrats que les « téléopérateurs » d'une grande entreprise de loisirs doivent réaliser par jour, etc.). La norme est moins précise chez Consult mais elle peut être invoquée si nécessaire.

Cette prescription fait l'objet d'une série d'indicateurs gérés par informatique (ce serait également le cas chez Consult si les consultants eux-mêmes n'étaient pas si réticents...), et permet un suivi et un contrôle en temps réel de l'activité de chaque salarié (logiciels de contrôle chez Phone, suivi de l'activité caisse par caisse chez GSA). Si, dans les trois cas étudiés, cette possibilité de contrôle n'a pas été ressentie de manière négative par les personnes interrogées, il n'en ressort pas moins que les outils existants permettent un contrôle étroit de l'activité⁷.

Des outils essentiellement tournés vers la gestion de flux

Un des aspects importants de la régulation de la charge de travail collective réside, surtout dans les activités de flux, dans la qualité de la planification du travail (recherche de l'adéquation entre nombre de postes de travail en activité et volume du flux de clients prévus). Cet aspect peut même dominer tous les autres et nécessiter de disposer d'outils de plus en plus complexes (GSA). Bien que nous ne l'ayons pas directement constaté, il est possible de penser que des erreurs ou des dysfonctionnements dans le « planning » peuvent avoir un effet sur la charge de tra-

vail individuelle (pression sur le rythme de travail) même si les normes « officielles » ne sont pas modifiées.

De la norme à la réalité: le rôle central de l'encadrement intermédiaire

Dans tous les cas, on voit l'importance du rôle de l'encadrement intermédiaire. Entre les normes fixées par de la direction, et leur application locale dans les situations concrètes de travail, l'encadrement intermédiaire joue un rôle essentiel.

Tout d'abord, c'est lui qui peut participer à l'établissement (plus ou moins négocié) des normes de rendement et des effectifs nécessaires pour les réaliser. Dans aucune des trois entreprises étudiées, nous n'avons vu de calcul précis et automatique concernant les effectifs. Des évaluations sont faites, des demandes de personnels sont formulées: un processus complexe se déroule, intégrant des facteurs quantitatifs et qualitatifs. C'est l'encadrement intermédiaire qui gère ensuite les aléas, compte tenu d'éventuelles sous ou surcharges (incidents techniques, absentéisme, pointes d'activités, etc.). L'exemple de GSA est clair: c'est l'encadrement du magasin qui embauche des étudiants pour pallier un absentéisme trop élevé. L'encadrement a aussi un rôle de suivi et de contrôle qui peut l'amener à concevoir de manière clandestine ses propres outils de gestion, pour les adapter à la réalité (Phone), ou bien remplacer ceux qui n'existent pas (Consult). C'est de lui que dépend l'application stricte des normes ou son adaptation aux situations particulières. C'est, enfin, lui

7. Nous avons développé ce point dans « Le contrôle électronique du travail dans les entreprises de services », 11^e Congrès de l'AGRH, Liège, 13-14 septembre 2001.

qui est responsable du climat humain pouvant faire accepter certaines contraintes ou créer les conditions d'une « régulation conjointe ».

Tout se passe donc comme si, à partir de normes émanant du sommet et d'outils de contrôle relativement élaborés, l'organisation se reposait, pour l'essentiel, sur les chefs d'équipes, les responsables de services ou d'unités pour mettre en œuvre cette prescription.

Ce rôle de l'encadrement est d'autant plus net que, dans la phase de fixation des normes comme dans celle du contrôle de leur application, ni la fonction ressources humaines, ni *a fortiori* les représentants du personnel n'interviennent vraiment.

Le fort impact de la définition commerciale du service sur la charge de travail

Le cas de Phone est le plus spectaculaire : la nature du service à produire est définie par le service marketing en fonction d'une segmentation des clients et de l'offre qui leur est proposée. Ce sont les choix de service et de prix faits par l'entreprise qui déterminent les priorités et les délais de réponses aux demandes. Il s'agit bien d'un cas de codification de la prestation, effectuée par un service extérieur à celui qui l'exécute, et qui s'impose à ce dernier de manière absolue. Ceci est moins net chez GSA, compte tenu de la nature du service rendu (distribution), mais le temps d'attente aux caisses et la qualité relationnelle à cet endroit font partie de la politique commerciale du magasin. Quant au cas Consult, il y a une interaction étroite entre le consultant et son client : la charge de travail détaillée du consultant est fortement liée à ce qu'il a vendu à son client

(nature de la prestation, nombre de jours et délais).

Le client est source d'incertitudes sur les rendements

Dans l'activité de service, les efforts de segmentation des clients et de codification de l'offre épuisent rarement la diversité des situations. De toute façon, cette segmentation donne à voir un client idéal, différent du client réel. Aussi, est-ce autour du comportement des clients que peut persister, malgré l'appareil de prescription et de contrôle abordé plus haut, une zone d'incertitude non négligeable. Celle-ci est évidemment d'autant plus grande que le service est complexe et peu standardisé (Consult). Mais elle n'est pas négligeable non plus dans les activités banalisées : la caissière a affaire à des clients plus ou moins rapides, plus ou moins bavards, plus ou moins aimables... Cette dimension, bien connue des salariés et de leur encadrement, n'est pas prise en compte dans l'outillage de gestion lui-même. Il faudra recourir à d'autres décisions d'ajustement pour tenir compte, au moins en partie, de ce phénomène. Cette zone d'incertitude liée à la nature du client ouvre la voie à des stratégies d'adaptation des salariés (exemple : aider à l'ensachage pour accélérer le passage de certains clients « lents »). Chez Phone, la « compétence technique » du client et sa disponibilité ont un impact direct sur la rapidité avec laquelle le technicien peut réparer : cet aspect n'est pas pris en compte dans l'analyse de l'activité et peut avoir une influence sur le stress ressenti par le salarié.

La prescription de la charge de travail peut être individuelle ou collective

La prescription de la charge a, bien sûr, un impact différent sur les salariés, selon que

cette charge est calculée et gérée au niveau individuel ou collectif.

Dans les activités standardisées, on peut s'attendre à une fixation individuelle des objectifs mais, précisément, cela n'a pas été le cas chez GSA. Chaque caissière est supposée traiter environ 20 clients/heure. Pourtant il n'y a pas de suivi étroit sur ce plan. C'est moins la productivité individuelle qui est le levier principal de gestion (sauf exception), que l'adéquation du nombre de caisses au volume de flux prévu. On remarquera toutefois que ce faible centrage sur la productivité individuelle est sans doute spécifique à GSA, d'autres enseignes semblant contrôler cet indicateur de manière précise. Chez Phone et chez Consult, le suivi quantitatif de la charge est individualisé, mais il prend en compte le contenu technique de l'activité et les étapes d'apprentissage du salarié face à ses clients (« profils personnalisés » chez Consult, suivi individuel informel chez Phone).

Il y a là une différence possible très importante, dépendant à la fois de la nature de l'activité et du style de management de l'entreprise.

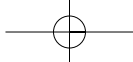
Dans les cas de fixation et de contrôle individuels de la charge, un élément déterminant des conditions de travail est le type de formalisation des horaires et des pauses. Chez Phone, où il y a une contrainte de flux, une grande souplesse est laissée aux techniciens quant aux pauses et aux éventuels écarts d'horaires. Le système repose alors sur leur sens des responsabilités et sur le contrôle du chef d'équipe en temps réel.

CONCLUSIONS

La prescription de ce qui contribue à définir la charge de travail du salarié est un élément central tant de la « gestion des ressources humaines » que de la qualité des conditions de travail. Or, il semble que les formes de cette prescription évoluent. Nos observations vont dans le sens d'une analyse plus globale, selon laquelle la prescription du travail passe aujourd'hui dans un grand nombre d'entreprises et particulièrement dans les services, par la prescription de la performance davantage que par celle des modes opératoires. La fixation du contenu précis des tâches n'est plus d'actualité, à condition que chacun reste dans le cadre des processus établis par les règles de qualité⁸. On attend surtout du salarié qu'il atteigne les objectifs fixés. C'est le dispositif de fixation des objectifs et de contrôle des résultats qui devient central, plus encore que l'organigramme et le mode de division du travail.

Dès lors, la question des outils et du processus de fixation de ces objectifs ainsi que de la nature des indicateurs qui en permettent le contrôle, est essentielle. Pourtant, cette question n'est clairement posée dans aucun espace de régulation de l'entreprise : la direction et ses services de gestion fixent des objectifs à un niveau supérieur, et délèguent de fait, à l'encadrement intermédiaire, la responsabilité de « décliner » ces objectifs au niveau des groupes de travail ou des individus. Celui-ci élabore éventuellement ses propres outils de contrôle et procède aux ajustements nécessaires. Dans les

8. Certaines analyses rapprochent à juste titre cette faible prescription de la tâche au « modèle de la compétence ». C'est la compétence du salarié qui est mobilisée, davantage que ses gestes ou ses connaissances (Bartoli, Davezies et Rocca, 2001).



cas étudiés, les salariés de base ne sont pas du tout consultés sur les indicateurs qui leur sont appliqués, et construisent le cas échéant des micro-stratégies d'adaptation très encadrées par les normes en vigueur. Quant aux représentants du personnel, peu actifs dans nos trois cas, ils évoquent habituellement la question au moment des débats sur les effectifs, ou bien au sein du CHSCT si des problèmes de santé peuvent être analysés comme découlant d'une « charge de travail » jugée excessive. Il nous semble que ceci est particulièrement vrai dans les entreprises de services, où la mesure est plus difficile et où n'existe pas de tradition comparable au « bureau des méthodes » industriel.

Faut-il se contenter de cette situation ? Nous ne le croyons pas, surtout dans une période où les discussions sur les horaires de travail, sur les effectifs et les conditions de travail revêtent une actualité grandissante. Quatre pistes d'action nous paraissent envisageables.

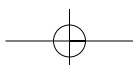
1. Mieux expliquer la finalité et le contenu des indicateurs de gestion

Ces indicateurs sont extra-comptables, et sont, par conséquent, une production spécifique de l'entreprise résultant d'une histoire, d'une comparaison avec d'autres entreprises du secteur, mais surtout d'une « invention » par les services de contrôle de gestion de l'entreprise. Cette production est confidentielle ; seuls y participent des membres de direction générale et les « experts » de la gestion. Il n'est pas sûr que la hiérarchie intermédiaire, qui aura à utiliser ces chiffres, soit associée à leur construction. Cette « invention » est parfois considérable et crée des obligations de reporting importantes (dans le cas Phone, le

chef du centre envoie un rapport d'activité avec plus de 150 indicateurs). Un premier effort à faire serait de sortir cette élaboration du secret des sièges sociaux et d'en assurer une meilleure information. Une consultation de l'encadrement et une information au CE pourraient répondre à cet objectif. Les dirigeants d'entreprises paraissent souvent soucieux de mieux faire comprendre les mécanismes économiques aux salariés : voilà une occasion d'expliquer quels sont les indicateurs-clés de la gestion et les outils de pilotage dont la direction dispose.

2. Instauration d'une réelle négociation des normes et des objectifs

Ensuite se pose l'épineuse question de la régulation de cette charge, qui touche à l'exercice même du pouvoir dans l'entreprise. Il s'agirait là de rendre plus transparente, voire d'ouvrir à la négociation, la fixation des niveaux de résultats à atteindre. Cette négociation existe déjà sous des formes diverses au sein de la hiérarchie : mais des progrès sont souvent à faire dans l'explicitation des objectifs et des outils de mesure. Certaines entreprises pratiquent déjà des « contrats d'objectifs » explicitant les résultats attendus et les moyens disponibles pour un individu ou une unité. On pourrait proposer que ces « contrats » contiennent bien des indicateurs mesurant les conséquences des engagements pris sur la charge de travail, individuelle et collective. Cela reviendrait en fait à redynamiser un « management par objectifs » véritablement fondé sur une discussion et une négociation, non seulement d'objectifs généraux, mais encore d'indicateurs concrets ayant un impact sur la charge de travail.



De toute façon, il faudrait que les indicateurs, dans leur nature et leur niveau, soient fondés sur une connaissance concrète du travail réel; il s'agit – on le voit – d'une vieille recommandation de la critique du taylorisme mais qu'il faut bien réitérer dans ce cas, d'autant plus que le volume et la complexité des indicateurs constituent manifestement un filtre pour la représentation que les dirigeants se font de la réalité.

Une autre entrée pour expliciter la prescription de la charge de travail, est le calcul des effectifs. On pourrait envisager que la direction soit incitée à formuler au sein du CE le fondement des calculs qu'elle réalise sur les effectifs à l'occasion de décisions relatives à l'emploi (recrutements, licenciements, mobilité interne, départs à la retraite).

Une discussion plus claire pourrait ainsi avoir lieu sur la charge de travail, servant de base de calcul à l'effectif « souhaitable » pour réaliser un volume et une nature d'activités explicitées. Pour l'heure, l'apparente rationalité des indicateurs de gestion de la charge résulte souvent d'une simple extrapolation du passé, quand elle n'est pas le produit d'une technique plus ou moins valide préconisée par des consultants ou des formateurs « de passage »⁹.

3. Une meilleure prise en compte des contraintes de réalisation lors de la conception de l'offre de service

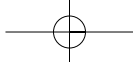
Dans les activités de services, il reste qu'un partenaire fait une irruption de plus en plus

forte dans la « négociation » de la charge : le client. La nature du service et les critères de qualité, voire le volume de prestation de celui-ci, sont fixés dans le cadre d'une relation commerciale plus ou moins formalisée. La direction peut estimer être « contrainte » par son engagement à l'égard du client pour imposer une norme de travail. Dans certains centres d'appel, par exemple, les équipes de « téléacteurs » sont dirigées simultanément par un responsable du management et un responsable de la relation au client, qui vérifie en permanence l'adéquation du service rendu aux demandes du client. Ceci souligne le fait que, dans les activités de services, laisser les responsables commerciaux ou marketing fixer seuls les engagements de l'entreprise à l'égard de sa clientèle ou leur accorder trop de pouvoir, comporte un grand risque. La fonction ressources humaines et les instances représentatives du personnel n'auraient ensuite, de manière curative, qu'à assurer « l'intendance » de normes négociées auparavant avec le client. Un processus plus collectif de décision commerciale associant commerciaux, gestionnaires, encadrement local peut donc être préconisé, car il serait seul à même de faire prendre en compte avant toute offre les conditions concrètes de réalisation du service.

4. Une implication de la fonction RH dans la gestion de la charge de travail

Dans les cas étudiés, la fonction ressources humaines ne semble pas impliquée dans le

9. Il est à noter également qu'un courant actuel de la jurisprudence sociale attache de plus en plus d'importance, dans l'examen du contentieux des licenciements, aux conditions dans lesquelles les objectifs ont été fixés. Le salaire n'est considéré comme professionnellement insuffisant ou fautif, que si l'entreprise peut démontrer que celui-ci avait bien les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs qu'on lui reproche de ne pas avoir atteints, et que ceux-ci étaient raisonnablement réalisables. Le juge est donc de plus en plus souvent amené à examiner les conditions dans lesquelles la nature et le volume de la charge de travail sont fixés.



processus de régulation de la charge de travail et des effectifs. Des politiques de personnel pourraient être mises en œuvre (et le sont parfois) sur trois aspects cruciaux pour accompagner la mise en œuvre d'une prescription plus efficace et plus humaine :

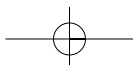
- la fixation de règles claires sur le contrôle individuel de l'activité des salariés,
 - la gestion intelligente de la part variable de la rémunération (à cet égard, on peut rappeler à ceux qui n'ont jamais connu le « salaire au rendement » qu'un lien trop fort entre activité et rémunération est contre-productif),
 - la formation de l'encadrement intermédiaire à la conduite d'équipes (là aussi, redécouverte et actualisation s'imposent).
- Mais il est vrai qu'une telle action, si elle veut être autre chose qu'un adoucissement des contraintes, n'a de sens que dans une avancée conjointe sur les deux points précédents.

Une meilleure prise en compte de la question de la charge de travail, dans la partie « prescriptive » de sa production passe par une énonciation. Il faut « faire exister » explicitement cette problématique pour qu'ensuite elle puisse faire l'objet d'un débat et soit à l'origine de pratiques éventuellement nouvelles¹⁰. Encore faut-il que les acteurs sociaux s'en saisissent. Plusieurs actions envisagées supposent une modification des rôles de certaines fonctions au sein de la structure de l'entreprise : une fonction commerciale moins coupée des réalités opérationnelles ; une fonction contrôle de gestion plus lucide sur les effets des indicateurs qu'elle construit ; une fonction ressources humaines plus consciente des enjeux portés par ses collègues et faisant siennes des préoccupations sortant du cadre traditionnel de ses prérogatives ; enfin, des représentants du personnel, moins réticents à évoquer les critères et outils de la gestion.

BIBLIOGRAPHIE

- Baraldi L. et Troussier J. F., Le calcul des effectifs, quelques exemples dans l'industrie, *Travail et emploi*, n° 77, 1999, p. 53-64.
- Bartoli M., Davezies Ph., Rocca M., *Recherches d'efficacité et charge de travail*, 2001, Rapport pour l'ANACT.
- Beaujolin R., *Les vertiges de l'emploi, l'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Paris, Grasset/Le Monde, 1999.
- Burlaud A. et Simon C. J., *Le contrôle de gestion*, Paris, Éditions La Découverte, 124 pages, 1997.
- Cadin L., Guerin F. et Pigeyre F., *Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie*, Paris, Dunod, 1997.

10. C'est le but que poursuit l'ANACT.



- Cezard M., Hamon-Cholet S., *Efforts et risques au travail en 1998*, Premières synthèses, DARES, n° 16-1, 1999.
- Chevalier P. et Dure D., Quelques effets pervers des mécanismes de gestion, Dossier « Pourquoi licencie-t-on ? », *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, septembre 1993, p. 4-25.
- Colasse B. (Dir.), *Encyclopédie de la Comptabilité, du Contrôle de Gestion et de l'Audit*, Paris, Economica, 2000.
- Gadrey J., *Services : la productivité en question*, Paris, Desclée de Broower, 1996.
- Gollac M. et Volkof S., « Citius – altius – fortius – l'intensification du travail », Actes de la Recherche en Sciences Sociales n° 114, septembre 1996, p. 54-67.
- Lorino P., *Comptes et récits de la performance*, Paris, Éditions d'Organisation, 1997.
- Mahe de Boislandelle H., *Vocabulaire de gestion*, Paris, Economica, 1994.
- Martory B. et Crozet D., *Gestion des ressources humaines*, Nathan, 1998.
- Mevellec P., *Le calcul des coûts dans les organisations*, Paris, La Découverte, 1995.
- Montmollin M. de (dir.), *Vocabulaire de l'ergonomie*, Toulouse, Octarès, 1997.
- Montmollin M. de, (1986) in « *Sur le travail, choix de textes* », Toulouse, Octarès, 1994.
- Paulin J.F., « Organisation du travail, charge de travail et performance », Contribution aux journées ANACT, 27-28 juin 2000.
- Peretti J.M., *Gestion des ressources humaines*, Paris, Vuibert, 1994.
- Savall H. et Zardet V., *Le nouveau contrôle de gestion*, Paris, Eyrolles, 1992.