



# PRÉVENTION DE LA SURCHARGE DE TRAVAIL

Pierre-Sébastien Fournier

Professeur

Département de management



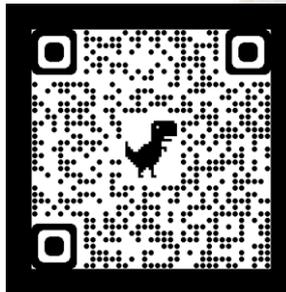
UNIVERSITÉ  
LAVAL

Centre d'expertise en gestion  
de la santé et de la sécurité  
du travail

# Centre d'expertise en gestion de la santé et de la sécurité du travail

- Développer connaissances et applications pratiques en prévention et en gestion SST
- MBA en gestion de la santé et sécurité du travail
- Certificat en santé, sécurité et Mieux être au travail

[www.cgsst.com](http://www.cgsst.com)

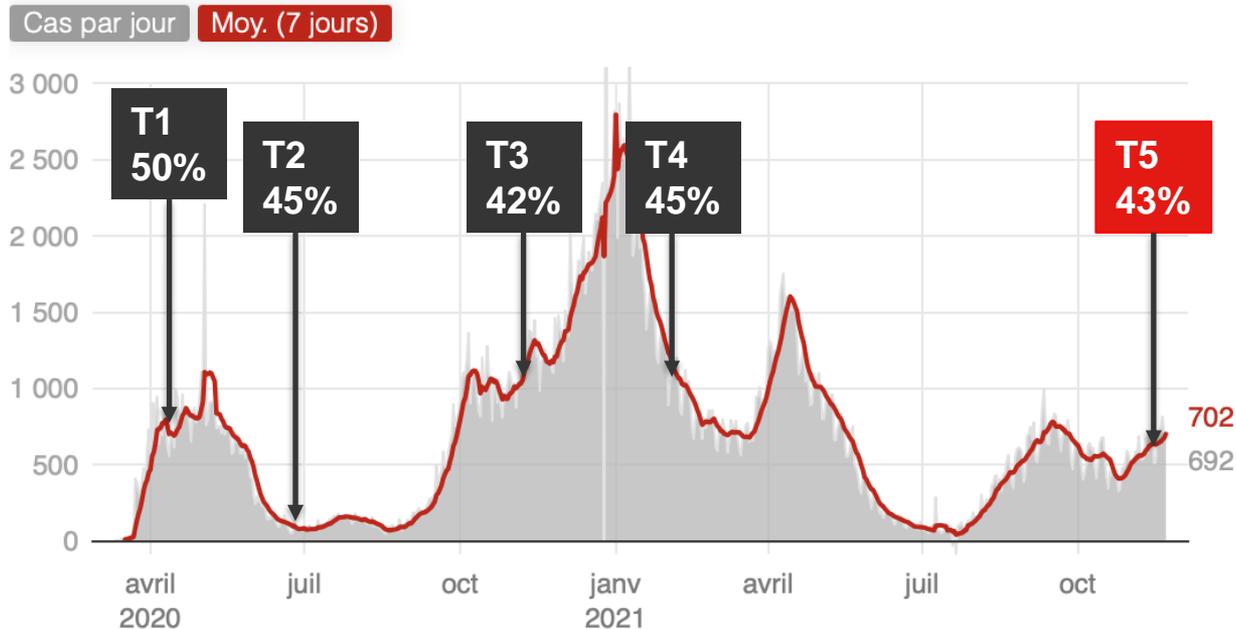


# Objectifs de cette présentation

- Comprendre et définir la charge de travail pour agir efficacement
- Réfléchir au rôle de représentant et à des pistes d'action pour intervenir dans les milieux de travail



# Évolution de la COVID-19 au Québec et détresse psychologique des personnes en emploi



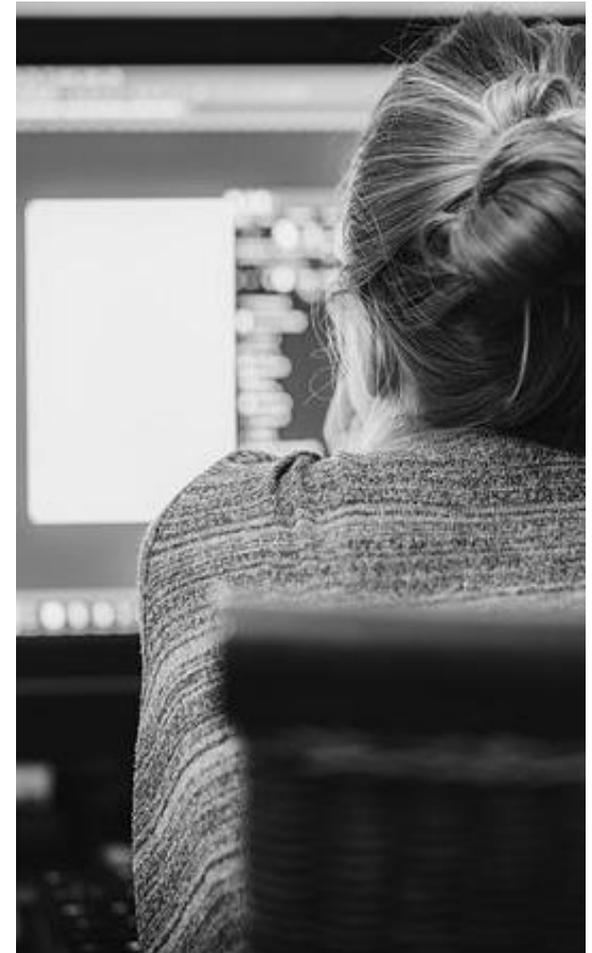
Moins de détresse dans les organisations qui priorisent la santé mentale

Détresse psychologique élevée (Biron et al.)

# Pandémie COVID-19 et charge de travail (Moss, 2021)

- 89 % détériorations de leurs conditions de vie au travail
- 56 % demandes de travail augmentent
- 62 % difficultés à gérer leur charge de travail
- 55% difficulté équilibre vie de travail/vie personnelle
- 53 % difficultés école à la maison
- Surcharge de travail : principale raison évoquée pour l'épuisement et le stress.
  - Tout est urgent
  - (non) Respect des heures normales de travail
  - Amplitude des journées de travail (début plus tôt, fin plus tard)
  - Alternance continue travail/famille sans temps morts
  - Utiliser tous les temps morts

Moss J. (2021) Beyond Burned Out. *Harvard Business Review*. Feb. 10.  
(1 500 répondants dans 46 pays)



<https://pixabay.com/fr/photos/bureau-%c3%a0-domicile-personne-4996834/>

# Pandémie COVID-19 et charge de travail (Moss, 2021)

- Aux É.-U.
  - + 13 % de temps en réunions
  - + 48 minutes de travail par jour
  - Conférences vidéo: perte d'informations sur le langage corporel
    - plus de fatigue physique et mentale
    - Perte de productivité
- Isolement social (réunions de travail, mais peu de «discussions de corridors»)
- Effets positifs du télétravail diminuent après 15h/semaine (Charalampous et coll., 2019)
- Prévoir des activités de « désintox digitale » (Schmitt et coll. 2021)

Moss J. (2021) Beyond Burned Out. *Harvard Business Review*. Feb. 10.



<https://pixabay.com/fr/photos/bureau-%c3%a0-domicile-personne-4996834/>

# Comment on parle de la charge

On nous dit qu'il faut prioriser, mais comment faire quand toutes les demandes d'en haut sont considérées urgentes.

C'est impossible de faire son travail sans travailler le soir et les FdS!

Ce n'est pas vrai qu'on peut dire NON ou même parler de sa surcharge de travail!



Les cadres ne gèrent plus la charge de travail de leur équipe.

J'ai peur de faire une erreur grave. Je n'avais jamais vécu cela avant

Il m'arrive souvent de quitter le bureau le soir et d'avoir le sentiment de n'avoir rien fait de la journée.

Impossible de se concentrer sur une seule chose à la fois. Je ne suis jamais sûr d'avoir fait les choses correctement,

# Surcharge de travail

- Sentiment de débordement
- Sentiment d'urgence dans le travail
- Manque de temps pour tout faire (je n'arrive plus)
- L'impression de travailler dans le vide ou sans contrôle sur la situation
- Perte de sens
- Sentiment d'incompétence
- Fatigue
- Sur une plus longue période (versus fluctuation)



## Épuisement professionnel

- Sentiment de débordement, de fatigue émotionnelle
- Cynisme, désengagement.
- Perte de sens du travail, du sentiment d'accomplissement dans le travail



# Des conséquences multiples

Individus	Organisations
Stress Satisfaction au travail Épuisement TMS Accidents etc.	Absentéisme Présentéisme Roulement de main-d'œuvre Climat de travail Productivité Désengagement etc.

# Un consensus difficile

Employeurs	Représentants employés
<ul style="list-style-type: none"><li>• Indicateurs organisationnels généralement bon (sauf absentéisme, roulement etc.)</li><li>• Différence interindividuelle</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conditions de travail difficiles</li><li>• Ressources insuffisantes</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Démarche stratégique</li><li>• Approches individuelles</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Appliquer la convention collective</li><li>• Négocier les ressources</li></ul>

Défi de cerner le phénomène

- La nature du problème de la charge de travail
- Les moyens à déployer pour s'attaquer aux problèmes



# Trois dimensions de la Charge de travail

- **Charge prescrite** : les attentes de performances, les responsabilités et les ressources disponibles
  - ex.: le nombre de dossiers à traiter, d'unités à produire, d'élèves dans une classe, ressources disponibles, condition de la convention collective, etc.
- **Charge vécue** : le travail ressenti par les personnes
  - Ex.: sentiment de débordement, d'incompétence, de contrôle par rapport au travail à réaliser.
- **Charge réelle** : le travail, comme il s'effectue au quotidien avec ses contraintes et le vécu de la personne
  - Ex.: les difficultés rencontrées, les stratégies développées pour réussir le travail

# Combinaison de facteurs

Prescrite	Réelle	Vécue
<ul style="list-style-type: none"><li>• Indicateurs de performance et délais</li><li>• # dossiers/patients/etc.</li><li>• Procédures de travail</li><li>• Suivi des dossiers</li><li>• Ressources disponibles</li><li>• Conventions collectives</li><li>• Structure de gestion</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Priorisation urgences</li><li>• Gestion de son temps (travail et pauses)</li><li>• Stratégies de travail pour surmonter les obstacles</li><li>• « Tourner les coins ronds »</li><li>• Mouvements, positions</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crainte de sécurité</li><li>• Travail en attente</li><li>• Crainte d'erreur</li><li>• Fatigue / débordement</li><li>• Quantité de travail</li><li>• Pression temporelle</li><li>• Ne pas pouvoir faire un travail de qualité</li><li>• Travail empêché</li></ul>

Dysfonctions se manifestent ici

# Définir la charge de travail



- Ensemble de demandes et d'attentes

- Cadence de travail
- Critères de performance et indicateurs
- Nombre, complexité et lourdeur des demandes

- Dans un contexte donné:

- Rareté main-d'œuvre
- Rationalisation
- Changements fréquents
- Crise sanitaire
- Climat sécurité psychologique
- Contexte économique
- Etc.

- Avec des ressources (moyens) pour répondre aux demandes

- Individuelles (compétences, personnalité, état de santé...)
- Groupe/équipe (soutien, expérience)
- Leadership (soutien gestion, syndicat, chef d'équipe...)
- Organisationnelles (latitude, C.C., conditions)



# La combinaison de contraintes rend une situation problématique (ou non)

Facteurs de risques

- Outils inefficaces
- Processus non opérationnels
- Trop de demandes externes
- Équipe incomplète
- Incohérence entre les attentes et les ressources
- Manque de reconnaissance
- Peu de marge de manœuvre

Travail quotidien

- Actions
- Stratégies



Effets

- Débordement
- Tensions
- Motivation
- Sentiment d'incompétence
- Fatigue



# Le travail prévu et le travail réalisé



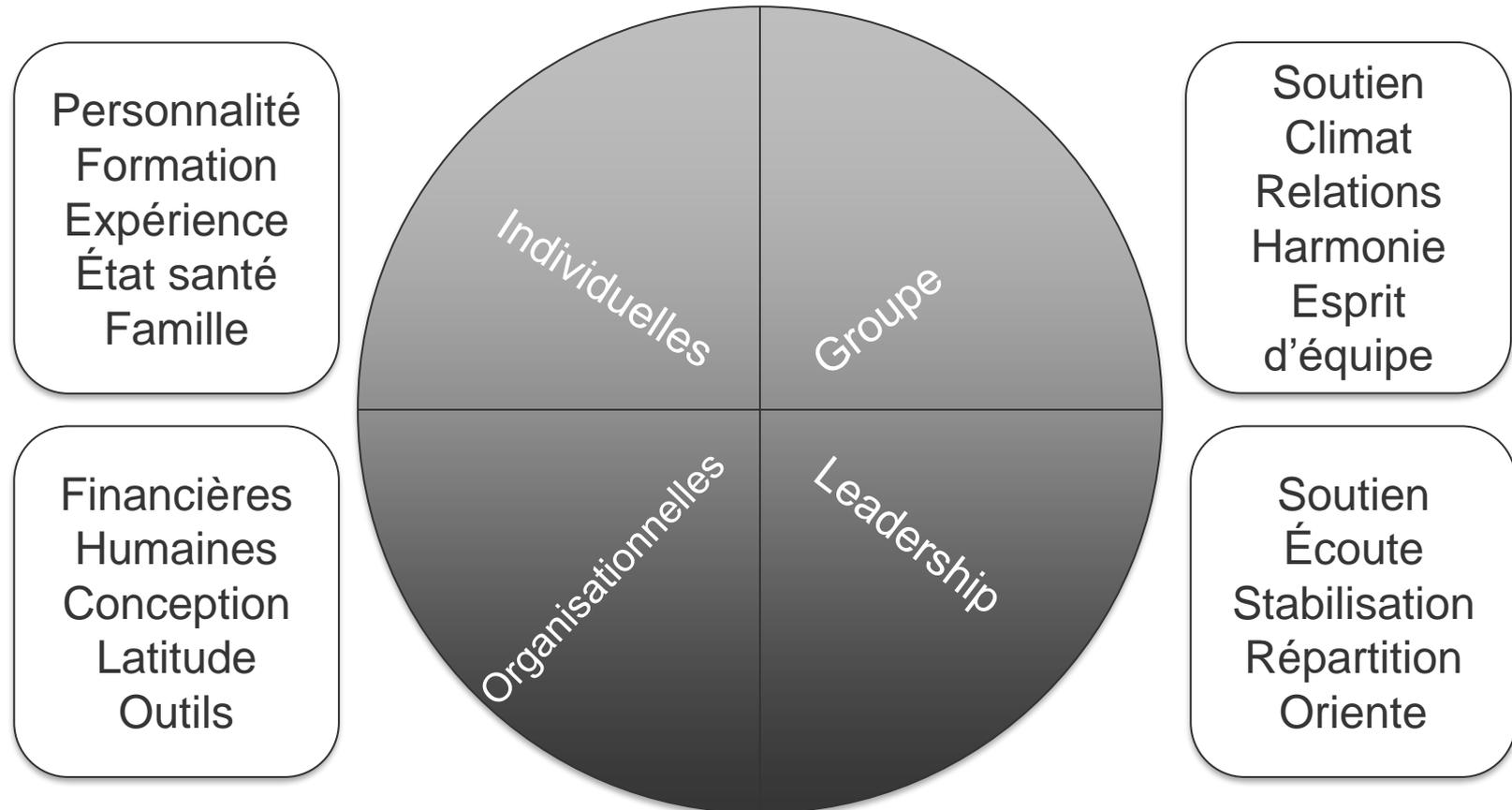
Énergie théorique	100 %
Contraintes	- 30 %
Énergie disponible	70 %



100 % du travail à faire !  
(fatigue, stress, démotivation...)

(J. P Brun, 2018)

# 4 Niveau de ressources (IGLO) (Nielsen et coll., 2017)





# Rôle du gestionnaire : facteur de protection

- Élément clé d'une prévention efficace de la SST (Willis et coll., 2017) et maintien de l'état de santé des subordonnés (Lohela et coll., 2009),
- Stabilisation des équipes et régulation du travail (Conchie et coll. 2013).
- Répartition des charges en fonction des situations rencontrées (Skagert et coll., 2008)
- Contrôle des situations à risque et inspire l'engagement (Conchie et coll., 2013 ; Kapp, 2012
- Surcharge de travail affecterait négativement la capacité à soutenir l'adoption de pratiques favorables à la santé et à la sécurité de ses équipes (Bolduc et Baril-Gingras, 2010) .
- 2 principaux rôles du leader
  - Structurant : oriente et dirige les tâches
  - Considérant : soutien ses équipes et les personnes





Soutien social : sentir écouté et compris/ soutien instrumental par collègues (et leaders)



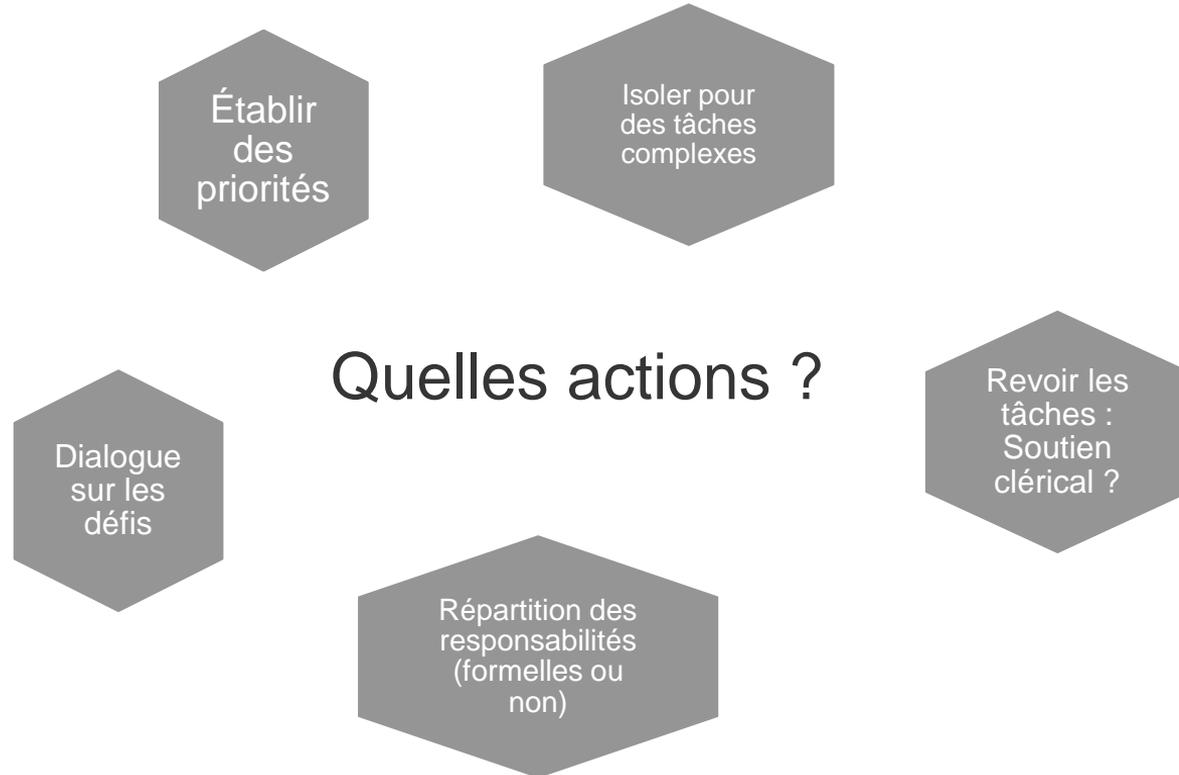
# Multiplication des demandes et interruptions

- Approche client (patron, collègues, client)
  - Interruptions fréquentes
- Tâche nécessite une concentration
- Instantanéité demandes/réponses
- Demandes contradictoires
- Temps de transition entre chaque tâche (se concentrer)
- Sentiment d'urgence et sentiment de ne pas accomplir le travail.
- Demande psychologique : exigences liées à la réalisation du travail (quantité, complexité et compétences, imprévus, contraintes temporelles, etc.) (Karasek, 1979)





Demande psychologique : agir sur les exigences liées à la réalisation du travail



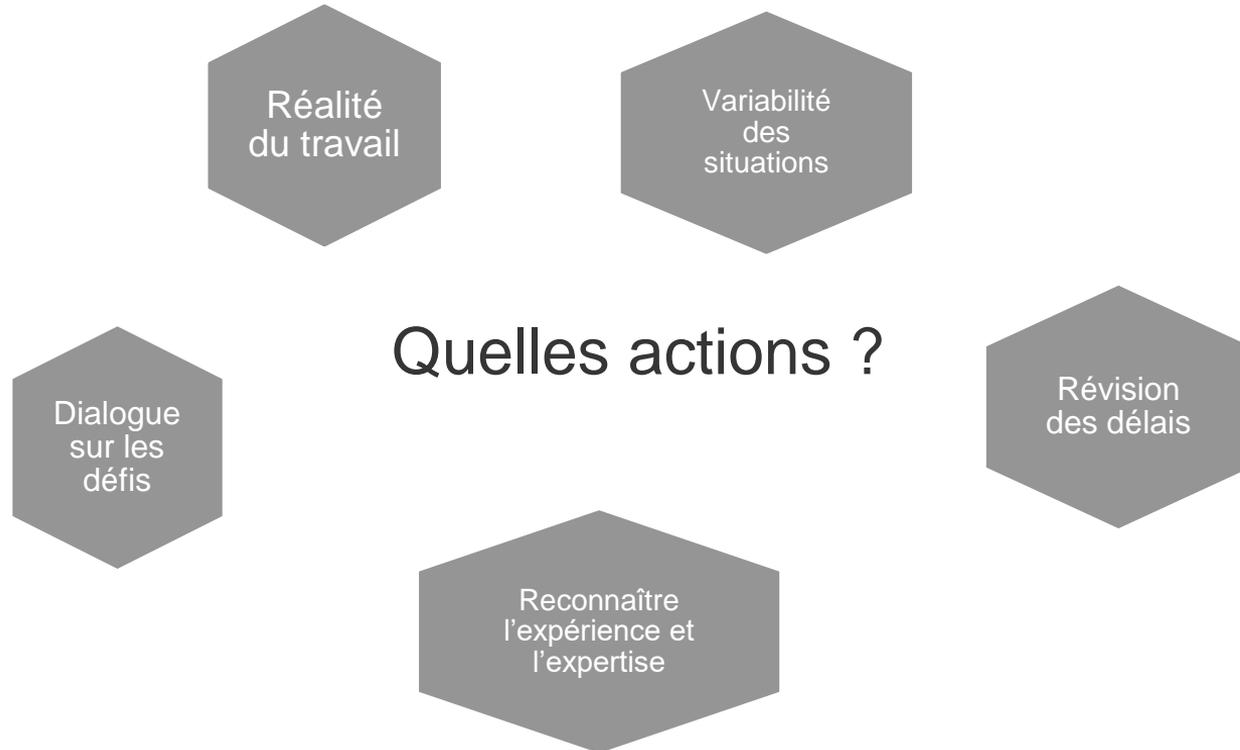
# Outils et processus inefficaces

- Outils numériques conçus pour réaliser une opération, peuvent générer des problèmes pour d'autres opérations :
  - Fiabilité de l'information
  - Information incomplète ou fragmentée
  - Contrôle et surveillance
- Processus lourds et normés.
  - Travail invisible dans le résultat final
  - Élimination des temps morts
- Marge de manœuvre pour faire face aux imprévus
  - Mise en place de stratégies coûteuses
- Latitude décisionnelle : capacité à adapter son travail aux situations rencontrées, à déployer ses compétences dans son processus de travail (Karasek, 1979)





Latitude décisionnelle : marge de manœuvre face à la variabilité des situations



# Équilibre attentes et ressources

- **Forte intensité des opérations**
  - Rareté de main-d'œuvre
  - Formation de la relève
  - Pression à la production et délais
- **Quantité vs. Qualité**
  - Personne inexpérimentée
  - Tâches dans un processus plus large de production
- **Attentes élevées et ressources incompatibles**
  - Travailler vite et fort
  - Compenser pour les manques
- **Modèle contraintes et ressources (Bakker et Demerouti, 2007)**





Équilibre contraintes et ressources : Donner les moyens de satisfaire aux attentes ou ajuster les attentes





# Deux avenues très différentes en prévention

- Charge n'est pas seulement un enjeu RH (ou C.C.), c'est un risque qui concerne la SST et la prévention :
    - Identifier les risques
    - Participation des travailleurs
    - Comité SST
    - Corrections à la source et suivi
1. Gestion de crise (prévention tertiaire)
  2. Prévention durable (prévention primaire)



# Gestion de crise

- Action immédiate pour répondre à une situation critique (prévention tertiaire)
- Cas individuel (ou équipe) en crise
- Apaiser la situation dans l'immédiat pour aider à passer au travers
- Dialogue sur la Charge réelle, ressentie et prescrite
- Attention :
  - Impact sur les autres membres de l'équipe
  - Soulève différences individuelles et tensions
  - Non viable à long terme = solution temporaire



# Prévention durable de la charge

- Planifier la démarche à partir de la réalité du travail
- Identifier des facteurs de risques
  - Pas de grille à cocher oui ou non...
  - Discuter de la Charge réelle, vécue et prescrite (pas juste prescrite quand ça va mal)
  - Supérieur immédiat; Collègues ; Réunion d'équipe
- Identifier des problèmes concrets vécus dans le quotidien
- Les solutions passent souvent par plusieurs petits ajustements



# Prévention durable de la charge

- **Proposer des pistes d'action concrètes de prévention**
  - Quelles sont les contraintes quotidiennes à surmonter
  - Quelles sont les ressources disponibles (qualité et quantité) pour surmonter ces contraintes
- **Sur le plan IGLO :**
  - Individus: stratégies de travail (s'enfermer, faire ces tâches hors temps de travail, se donner du temps de récupération, etc.)
  - Équipe de travail : soutien social (répartition des responsabilités, entraide, etc.)
  - Département : organisation du travail (prioriser, soutien clérical, implication supérieur immédiat, etc.)
  - Organisation : règles et procédures (revoir les délais, ressources informatiques, etc.)



# Conclusion

- L'évaluation de la charge de travail n'est pas seulement une question de quantité/temps de travail : partie visible
- Cache d'autres problèmes de cohérence du travail
- Facteurs organisationnels très clairs (même si certains individus résistent mieux)
- Accumulation de changements = complications dans le travail
- Décisions justifiées ont parfois des effets pervers sur le quotidien du travail
- Aborder la question comme un enjeu SST
- La C.C. agit au niveau du prescrit, il faut aussi intervenir sur le vécu et sur le réel