

La charge de travail, c'est une question d'équilibre



Lucie Legault
llegault@asstsas.qc.ca

COMMENT ANALYSER LA CHARGE DE TRAVAIL ET LA GÉRER EFFICACEMENT ? MIEUX COMPRENDRE CE FACTEUR DE RISQUE POUR LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE PERMET D'ACCROÎTRE SA CAPACITÉ À INTERVENIR DANS UNE DIMENSION IMPORTANTE DU TRAVAIL.

Les relations interpersonnelles (communication, collaboration dans l'équipe, soutien du gestionnaire, etc.) ont une grande influence sur la qualité de vie au travail. Au même titre, la charge est un facteur de risque souvent rapporté comme déterminant de la santé psychologique.

Prenons l'exemple d'Audrey, une archiviste médicale. Depuis quelques temps, elle se sent souvent fatiguée, stressée et démotivée au travail. Elle décide de rencontrer son gestionnaire. En mettant les pieds dans son bureau, elle lui lance : « Ça ne va pas, j'ai trop de travail, je n'y arriverai pas... »

Bonne performance et bien-être

Les gestionnaires gagnent à analyser en détail le problème d'un employé qui se présente avec un enjeu de charge de travail. Ils verront sans doute des solutions en évaluant les différents aspects du travail. Ainsi, le gestionnaire d'Audrey prendra le temps de lui poser davantage de questions : « Regardons ça de plus près. Qu'est-ce qui ne va pas ? « Est-ce qu'il y a trop de dossiers pour des délais trop serrés ? Est-ce que les attentes, les priorités, les tâches te semblent raisonnables et claires ? As-tu de la marge de manœuvre pour organiser ton travail ? Les équipements à ta disposition et la formation sont-ils adéquats ? Obtiens-tu la collaboration dont tu as besoin de tes collègues ? »

De même, un employé a tout intérêt à cerner plus efficacement les aspects de sa charge qui alimentent ou nuisent à son bien-être et à sa performance au travail. Il peut alors parler de façon plus précise à son gestionnaire. Ainsi, il augmente les chances que celui-ci soit réceptif et qu'ils trouvent, ensemble, une solution satisfaisante.

À la rencontre avec son gestionnaire, Audrey lui dit : « Je me sens surchargée depuis quelques temps et j'aimerais bien faire le point avec toi à ce sujet. À la dernière réorganisation, les dossiers ont été répartis en nombre égal mais, pour moi, cette répartition n'est pas équitable. Certains dossiers sont plus complexes car ils nécessitent davantage de temps et de concentration. »

Selon le Bureau international du travail, « La bonne performance et le bien-être des travailleurs dépendent des ajustements de la charge de travail au sein d'une équipe. Il faut pour cela une étroite coopération entre les supérieurs hiérarchiques et les travailleurs¹. » Une bonne compréhension de cette dimension du travail et de tous les enjeux qui s'y rattachent est essentielle.

Une évaluation nécessaire

L'évaluation de la charge se conçoit dans l'adéquation entre les demandes formulées à la personne et les ressources dont elle dispose pour y répondre. La charge devient adéquate lorsque la personne est « capable de répondre de façon satisfaisante aux exigences de ses tâches et responsabilités dans les délais dont elle dispose, et ce, sans compromettre sa santé et sa sécurité ainsi que celles des autres² ».

Dans le cas contraire, on parlera de surcharge lorsque les exigences dépassent les ressources (énergie, temps, savoirs et compétences), de sous-charge lorsque les capacités de la personne sont

Les gestionnaires gagnent à analyser en détail le problème d'un employé qui se présente avec un enjeu de charge de travail.

Alors qu'une charge excessive risque d'amener une personne à la démotivation et au désengagement par épuisement, une sous-charge ou une « miss-charge » la conduiront à l'épuisement par démotivation et désengagement.

sous-utilisées ou de « miss-charge » lorsque les ressources de la personne sont « mal » utilisées, c'est-à-dire sans tenir compte de ses aspirations, de ses forces et de ses intérêts. Alors qu'une charge excessive risque d'amener une personne à la démotivation et au désengagement par épuisement, une sous-charge ou une « miss-charge » la conduiront à l'épuisement par démotivation et désengagement.

Pour Audrey, cela se traduit ainsi. « Toute l'expertise et l'intérêt que j'avais développés dans les dossiers de néonatalité n'ont pas été considérés car je ne traite plus aucun de ces cas. J'ai l'impression de devoir tout recommencer à nouveau. » Au fil de l'échange, le gestionnaire obtient plus d'informations sur les facteurs contributifs à la surcharge exprimée par Audrey. En plus de l'enjeu d'équité dans la répartition des dossiers, la perte d'expertise et la perte du réseau professionnel et social créé avec l'équipe de néonatalité ont diminué son efficacité.

L'analyse de la charge de travail

Une charge de travail adéquate permet de maintenir de bonnes performances, d'offrir des normes de qualité stimulantes (plutôt que contraignantes) et d'assurer la santé et la sécurité pour tous, clients et travailleurs. Lorsque des commentaires sont formulés sur la charge de travail, il est important de les analyser. L'enjeu se situe souvent à plusieurs niveaux.

- LES TYPES DE CHARGE : selon les tâches, la personne est plus ou moins sollicitée dans ses ressources physiques, émotionnelles, cognitives et adaptatives.
- LES MODULATEURS : la satisfaction et le bien-être dépendent grandement du sentiment d'efficacité personnelle et de réussite dans l'atteinte des objectifs. Au-delà du type, du rythme et de la quantité de travail, plusieurs facteurs viennent moduler la perception d'adéquation de la charge de travail. L'étendue des ressources



Photo : Cirque Eloize / Productions Neuvart / Valérie Remise

Au sein d'une équipe, il est important que le sujet devienne un objet d'échange respectable. Cela permet de discuter régulièrement de la conciliation des priorités, des exigences et des demandes de tout un chacun.

MULTIPLES ENJEUX DE LA CHARGE DE TRAVAIL

ÉVALUATION Adéquation entre les demandes et les ressources pour y répondre

ANALYSE

TYPES DE CHARGE

Physique : force et effort physique requis (poids des charges, degré de difficulté des gestes et des postures, mouvements répétitifs ou statiques, etc.)

Cognitive : processus mentaux (perception, attention, concentration, mémoire, raisonnement, prise de décision, etc.)

Émotionnelle : sollicitation des émotions (transiger avec les attentes et les besoins des autres, etc.)

Adaptative : cumul, chevauchement et rapidité des changements

MODULATEURS

Personnels : ressources et état interne (connaissances, compétences, expériences, santé physique et psychologique, énergie, sentiment d'efficacité, etc.)

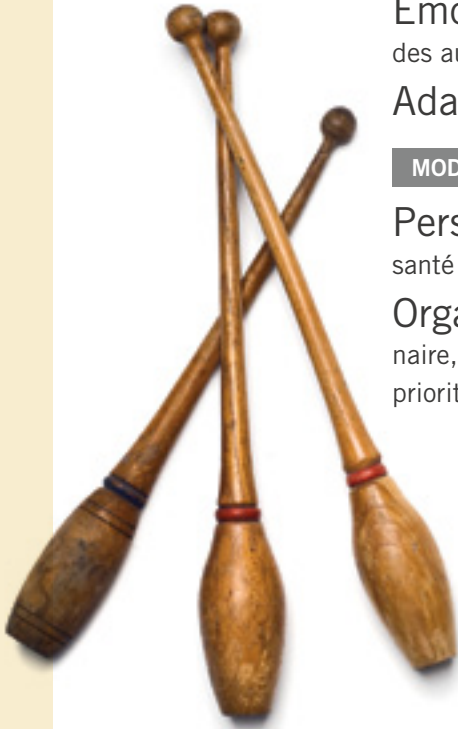
Organisationnels : ressources et processus organisationnels (soutien du gestionnaire, entraide entre collègues, autonomie, clarté des rôles, conflits de tâches, attentes et priorités, répartition équitable du travail, sécurité de l'environnement, etc.)

COMPOSANTES

Charge prescrite : attentes organisationnelles et exigences de performance (description des tâches, rôles et responsabilités, procédures de travail, échéanciers, etc.)

Charge réelle : travail effectué sur le terrain pour surmonter imprévus et contraintes afin de tendre à actualiser la charge prescrite par l'organisation (processus, stratégies et compromis, etc.). Le travail « en attente » fait partie de cette charge

Charge vécue/perçue : perception du travail ressentie, sentiment face à la charge, contexte et conditions d'exercice du travail (présence/absence de reconnaissance et de soutien, participation aux décisions, autonomie, etc.)



dont la personne dispose pour réaliser ses tâches de façon satisfaisante joue un rôle important dans l'équation.

- **LES COMPOSANTES** : la charge telle que prescrite, celle effectuée en réalité et celle perçue sont trois autres facettes à considérer pour compléter l'analyse.

Audrey exprime certains commentaires à son gestionnaire. « Si on compare mes 40 dossiers avec les 40 de Geneviève et d'Étienne, les actions et les suivis que je dois effectuer pour chacun de mes dossiers sont beaucoup plus exigeants. J'aurais aimé que tu nous consultes, l'équipe et moi, pour déterminer la répartition des dossiers. »

Comment agir efficacement ?

Une organisation proactive reconnaît dans la charge de travail un enjeu important d'équilibre pour la santé du personnel et la performance de l'organisation. En effet, une organisation en santé compte moins d'erreurs, d'incidents, d'accidents et d'absentéisme. Le tout se traduit par plus de stabilité, de satisfaction, d'engagement du personnel et une meilleure qualité de services.

Pour parvenir à une charge adéquate, un employé a besoin d'orientations claires et du soutien de son gestionnaire. Ainsi, l'évaluation et la gestion de la charge de travail doivent figurer parmi les principes directeurs de l'établissement afin que les gestionnaires soient présents auprès du personnel. Pour leur part, les gestionnaires ont besoin de marge de manœuvre et d'expertise pour gérer efficacement la charge de travail. Ils doivent s'attarder, par exemple, à l'organisation du travail, l'attribution équitable des tâches, la diminution des stress inutiles, l'utilisation judicieuse des forces de chacun, l'adéquation entre les exigences d'un mandat et les compétences requises pour le réaliser. Au sein d'une équipe, il est important que le sujet devienne un objet d'échange respectable. Cela permet de discuter régulièrement de la conciliation des priorités, des exigences et des demandes de tout un chacun.

Le gestionnaire est satisfait de la démarche d'Audrey. « Je suis content que tu sois venue me faire part de tes insatisfactions et que tu aies pris le temps de me préciser certains aspects de ta réalité de travail. Je te propose de revoir la répartition des dossiers et de consulter l'ensemble de l'équipe à ce sujet. »

La charge de travail est une réalité complexe. Pour la comprendre et l'analyser, il est important de considérer l'ensemble des rouages qui

la définissent. Par exemple, même en réduisant le nombre de dossiers qui lui sont attribués, un employé pourrait encore se sentir surchargé. Une surcharge qualitative pourrait être en cause. Ce sentiment attribuable à une multitude de facteurs (ambiguïté des attentes, faible sentiment de contribuer à quelque chose d'important, manque de soutien, doute sur son efficacité personnelle, etc.) est souvent plus néfaste que le sentiment de surcharge quantitative. Au fil des années, Audrey avait développé de l'intérêt et de l'expertise pour le secteur de néonatalité. Depuis qu'elle n'avait plus aucun de ces dossiers, son travail lui semblait beaucoup moins intéressant.

Un contexte exigeant

Dans le réseau de la santé et des services sociaux, les organisations et les personnes ont intérêt à être optimales dans leur capacité de travail. Le principe de « faire plus, plus vite et avec moins » ne peut suffire pour assurer une performance satisfaisante et durable. Appliqué seul, ce principe met à risque la santé, la sécurité et le bien-être du personnel au travail. Assurer à chacun une charge de travail adéquate constitue un levier d'action important.

Une gestion efficace de la charge de travail par les gestionnaires et les employés réduira les sources de stress. Par le fait même, la satisfaction, le bien-être et le rendement ont de fortes chances d'augmenter. L'absentéisme, le roulement de personnel et le nombre d'incidents et d'accidents risquent fort de diminuer.

Finalement, pour Audrey, la discussion avec son gestionnaire a été satisfaisante. « Merci beaucoup de ton écoute et de ton ouverture. Il me semble déjà que j'ai plus d'énergie et de motivation pour reprendre le travail ! » ■

RÉFÉRENCES

1. BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL. *La prévention du stress au travail : liste des points de contrôle. Solutions pratiques pour la prévention du stress au travail*, 2013, p. 13.
2. SAMRA, J. et autres. (Inspiré de la fiche sur la gestion de la charge de travail -PSMT FP 9) *Protégeons la santé mentale au travail*, Centre for Applied Research in Mental Health and Addiction (CARMHA), 2012 (www.strategiesdesantementale.com/Content/images/agenda/pdf/9_Gestion_Charge_Travail_FR.pdf).
- FOURNIER, P.-S. et autres. *Étude exploratoire des facteurs de la charge au travail ayant un impact sur la santé et la sécurité*. IRSST, rapport R-668, 2010 (<http://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/R-668.pdf>).

Les gestionnaires ont besoin de marge de manœuvre et d'expertise pour gérer efficacement la charge de travail.