



Surcharge de travail, comprendre et agir efficacement

Pierre-Sébastien Fournier


Département de management
Chaire en gestion de la santé organisationnelle
et sécurité du travail (CGSOST)




www.cgsst.com



 UNIVERSITÉ
LAVAL
Chaire en gestion de la santé
et de la sécurité du travail

1




La Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail

- **Mission :**
 - Développer des connaissances appliquées par la recherche en partenariat
 - Santé et sécurité du travail
 - Santé organisationnelle
 - Transfert et de soutien des milieux en prévention
 - Création en 2000
- **Formation universitaire**
 - MBA en gestion de la SST
 - Microprogramme en gestion de la SST
 - Cycle expert en Santé organisationnelle



www.cgsst.com


 UNIVERSITÉ
LAVAL
Chaire en gestion de la santé
et de la sécurité du travail

2

www.cgsst.com

Plan de la rencontre

- Intensification du travail
- Charge de travail
 - Facteurs et exemples concrets
- Quelles pistes de solution ?

3

UNIVERSITÉ LAVAL
Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail

www.cgsst.com

Intensification du travail

Changements perpétuels

- Structure organisationnelle
- Technologiques (automatisation et contrôle)
- Organisation du travail

- Normes de qualité
- Optimisation des processus (toyotisme)
- Attentes de performances (avec N-X personnes)

Modèles de gestion / production

- Précarité / contractuels / sous-traitance
- Travail multi-établissements
- Conditions de travail

Travail et emplois

- Disponibilité du gestionnaire
- Transition de la main-d'œuvre (retraite/relève, mobilité, etc.)
- Travail en silo

4

UNIVERSITÉ LAVAL
Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail

www.cgsst.com

Intensification du travail

Rareté des ressources et multiplication des responsabilités	
Superviseur	Superviser les opérations Rôle d'encadrement Procédures administratives Alimentation des postes de travail
Enrichissement et diversification de la tâche	
Journalistes	Analyse et développement de reportages Conversion pour autres médias (Internet) Blogs
Transformation du métier	
Infirmières	Valeurs de relations humaines Assurer les soins Rôle administratif croissant et défi de maintien des soins

UNIVERSITÉ L'AVAL
Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail

www.cgsst.com

Conséquences

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

... À MON AVIS, ON PEUT ENCORE RÉDUIRE LE PERSONNEL


Performance? Profit?

HEIN?

ET RATIONALISÉE TRAVANTAGE.

LE CONTACT HUMAIN? SOUS LE CONTRAT HUMAIN ???

UNIVERSITÉ L'AVAL
Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail



www.cgsst.com

Comment on parle de la charge

C'est impossible de faire son boulot sans travailler le soir et les WE!

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

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.

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,

j'ai peur de faire une connerie. Je n'avais jamais vécu cela avant

UNIVERSITÉ LAVAL
Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail



www.cgsst.com

Objectifs

- Réfléchir au phénomène de la charge de travail dans les situations quotidiennes.
- Explorer des pistes de solutions pour améliorer l'efficacité et la SST

UNIVERSITÉ LAVAL
Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail



Des actions difficiles


- Charge de travail = facteur de risque important
- Sentiment de débordement plus présent
- Quantité de travail (embauches, mais...)
- Soulèvent les différences individuelles
- Besoin d'évaluer et de vérifier si...
- Compréhension partielle et simpliste
- Intervention individuelle (au cas par cas) & solutions temporaires.



Aborder la charge de travail

- La quantité et le temps de travail ne sont que la partie visible de la charge de travail







www.cgsst.com

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, 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



 UNIVERSITÉ
LAVAL
Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail



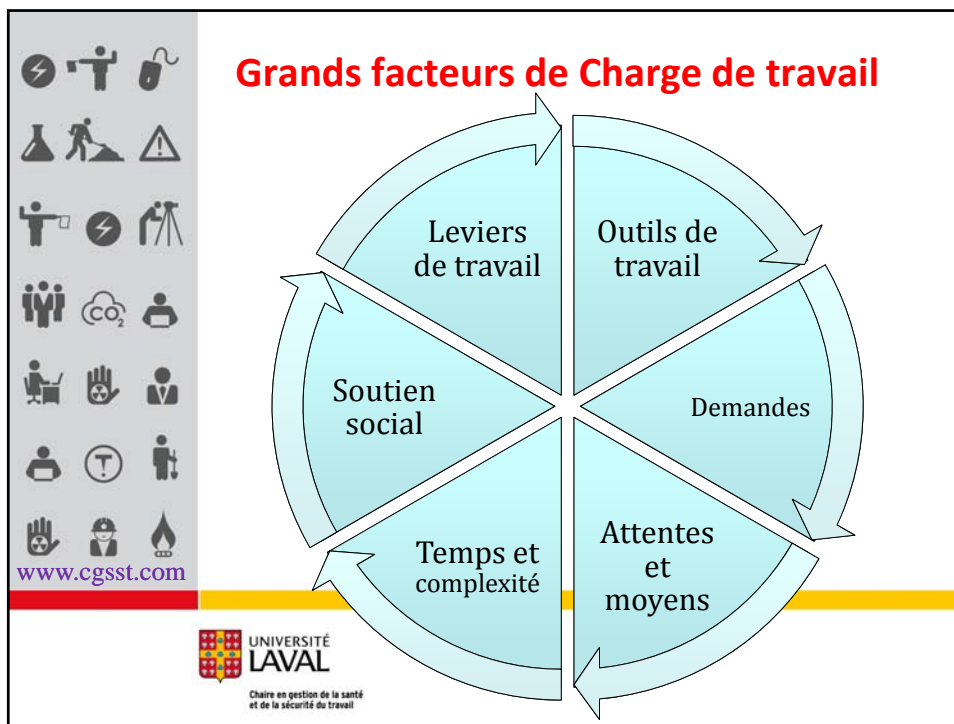
www.cgsst.com

Constats

- **Quantité de travail est un facteur important:**
 - Nombre d'opérations,
 - Qualité et quantité d'informations
 - Pression temporelle, etc.
- **L'aménagement du travail met de la pression sur les individus au quotidien**
- **Obstacles à l'efficacité et travail en surplus**


 UNIVERSITÉ
LAVAL
Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail

12



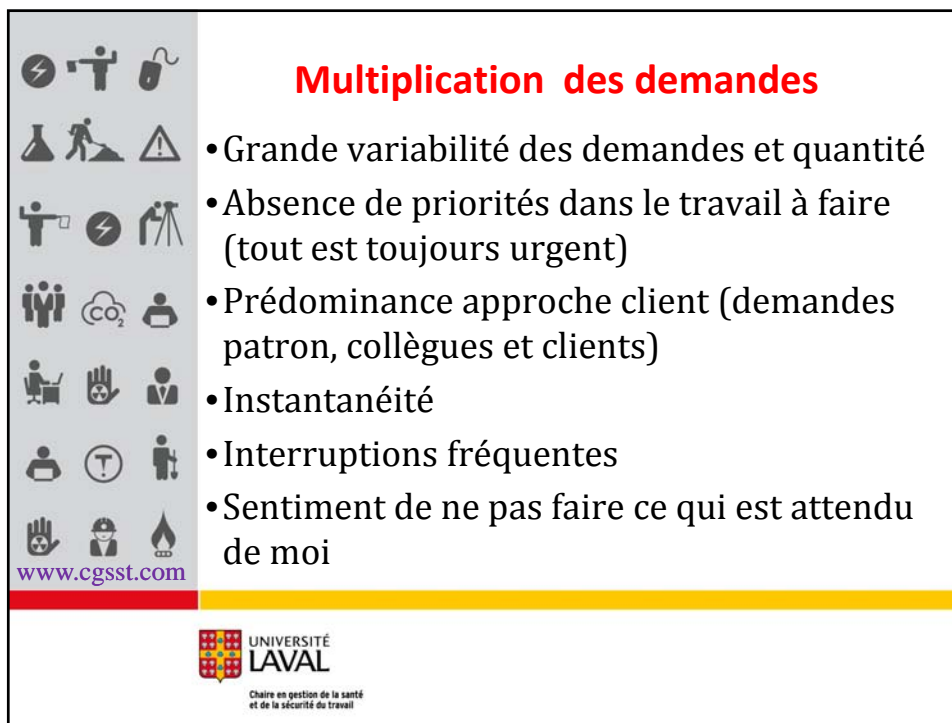
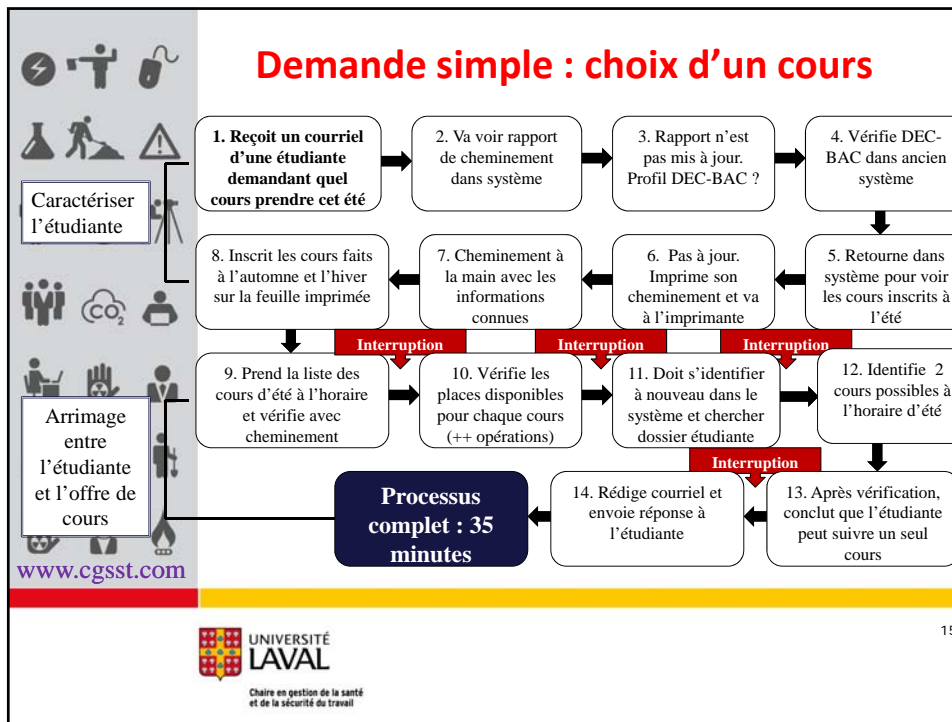
Adéquation de l'outil pour faire le travail

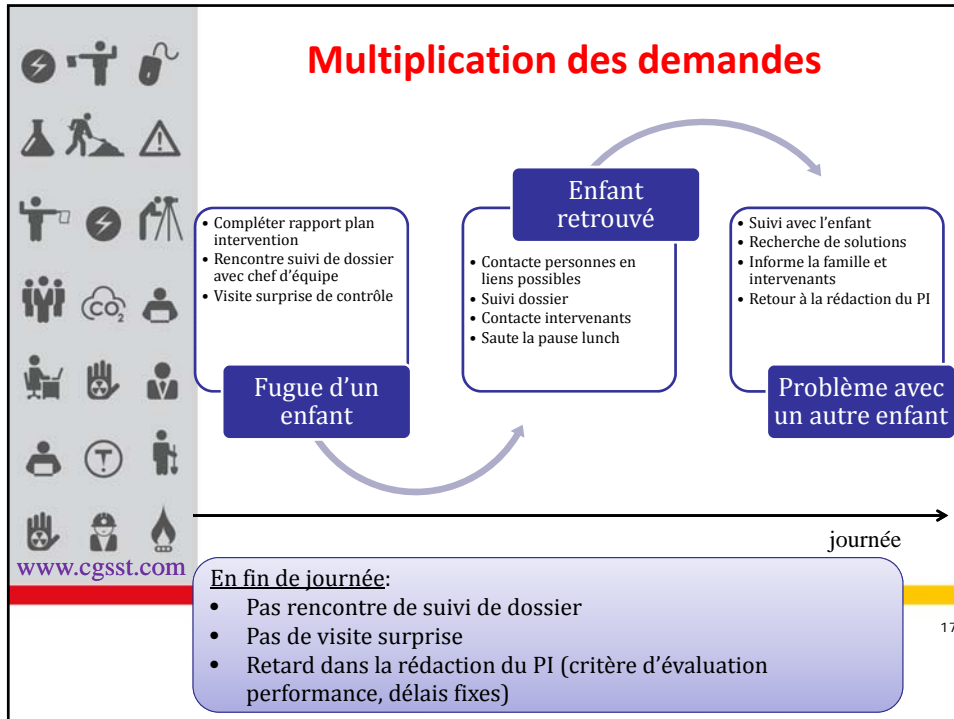
- Complexité grandissante des outils et multiplication des sources d'information
- Cohabitation de nouveaux et d'anciens procédés de production
- Prise en compte de la réalité du travail dans la conception :
 - pertes d'outils, incohérence dans les procédures, fragmentation des informations essentielles
- Plusieurs détours pour réussir à atteindre les résultats
- Si évaluation des résultats, la C.T. est invisible
- Sentiment de n'avoir rien fait

www.cgsst.com

UNIVERSITÉ LAVAL
Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail

14






Compatibilité entre moyens et attentes

- Sous-évaluation de l'ampleur de tâches
 - Complexité de tâches en apparence simples (suivi, procédures bureaucratiques, déplacements)
 - Contraintes inhérentes au travail
 - Diminution ou variabilité des ressources
- Les attentes de qualité, d'efficacité et de productivité sont parfois incompatibles
 - Valeur ajoutée de certaines tâches réalisées p/r à son importance organisationnelle
 - Les critères d'évaluation concrets de la performance ciblent souvent un seul aspect : incohérence avec la complexité quotidienne du travail
 - Sentiment d'iniquité

www.cgsst.com


 UNIVERSITÉ
LAVAL
Chaire en gestion de la santé
 et de la sécurité du travail

www.cgsst.com

Régions et conditions différentes

- Longs déplacements sur grand territoire en régions rurales
 - Peu reconnus dans la charge de travail et dans attentes de performances
 - Agent doit compenser ce temps non productif
- Ressources moindres (avocats, psychologues, etc.)
 - Gérer seul une crise
 - Rédiger les requêtes légales urgentes
 - Tâches supplémentaires non reconnues et risques
- Logique administrative difficile à concilier avec réalité terrain
 - Coûts unitaires de prestation de service
 - Grande diversité des situations et des cas (lourdeur) souvent à l'opposé des normes

19

Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail

www.cgsst.com

Dilemme vécu Quantité VS Qualité

Respecter les normes et obtenir une bonne évaluation

Assurer la qualité du service de façon professionnelle

Sens du travail

20

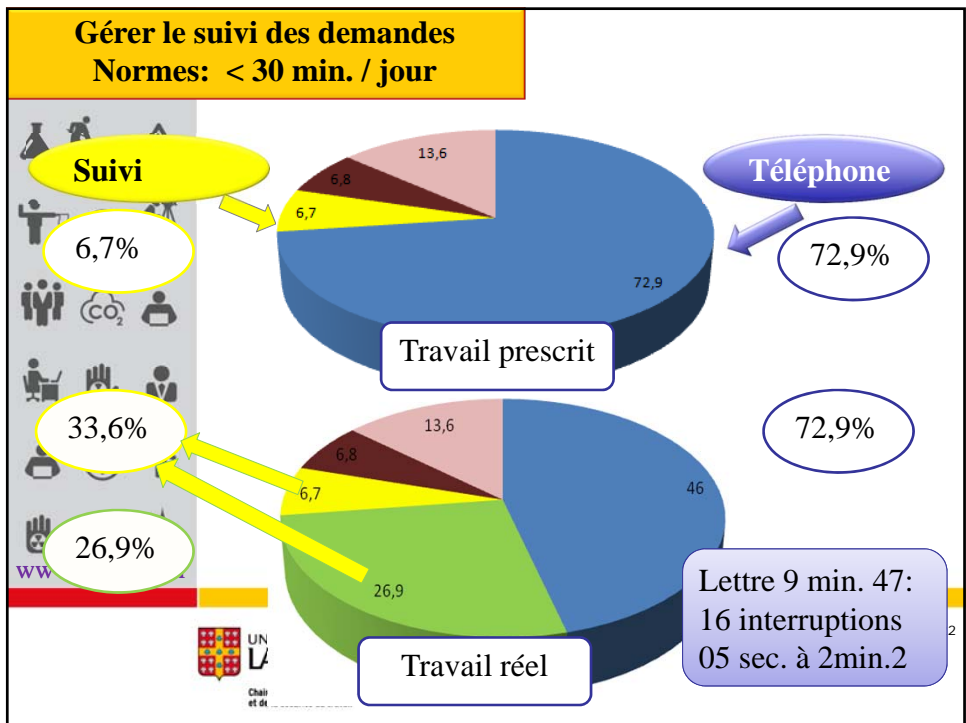
Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail

www.cgsst.com

Organisation du temps de travail

- Pour parvenir à gérer la pression temporelle, les personnes développent diverses stratégies :
 - Tâches simultanées et entrecoupées
 - «Tourner les coins ronds»
 - Utilisent les temps libres (temps entre deux tâches, pauses, etc.)
- Sentiment de débordement et de faire de la non-qualité
- Travail resté en attente

UNIVERSITÉ LAVAL
Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail






www.cgsst.com

Reconnaissance et soutien social

- Augmentation des responsabilités des gestionnaires
- Multiplication des données de gestion (contrôle des processus, procédures et des résultats)
- Diminution de la compréhension de la réalité du travail et reconnaissance
- Défi pour bien saisir les contraintes rencontrées et appuyer adéquatement les personnes
- Charge de travail des collègues /entraide
- Individualisation du travail


23

Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail



www.cgsst.com


Reconnaissance et soutien

- Tragédie décime une famille suivie depuis plusieurs années


Impacts sur Agents	Soutien organisationnel
<ul style="list-style-type: none"> • Émotifs • Rencontres enquêteurs • Contacts membres famille • Placement enfants survivants • Suivi de dossiers et procédures • Pression des médias • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien psychologique • Vérification respect procédures

Mais besoins des agents :

- Se sentir compris par la direction face à la situation
- Être appuyé et validés face aux décisions difficiles à prendre


24


Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail



www.cgsst.com

Absence de filtre du cadre

- Gestionnaire surchargé et aucune gestion de la charge de travail de l'équipe
- Écoute du cadre, mais pas d'action concrète
 - Ex.: discuter charge: trouver où refiler le problème individuel plutôt que de s'y attaquer
- Dire NON aux demandes exige trop d'énergie
 - Ex.: patron qui a défendu un dossier, mais qui ne le fera plus
 - Ex.: dossier jugé non réaliste, mais il se poursuit (tous savent qu'ils travaillent dans le vide)
 - Ex.: équipe qui gérait 5-6 projets/personne (2009) gère aujourd'hui 12-15 projets/personne
- La marge de manœuvre se situe dans la réorganisation de son propre travail (mettre ses propres objectifs en suspend)



UNIVERSITÉ
LAVAL

Chaire en gestion de la santé
et de la sécurité du travail

25



www.cgsst.com

Marge de manœuvre

Paradoxe lié au contrôle sur le travail

- Centralisation des décisions
- Délégation du travail technique
- Multiplication des intervenants
- Multiplication de formulaires
- Normes sur le temps de réponse
- Impossibilité de régler le dossier par soi-même

Et hausse de l'imputabilité des personnes alors qu'elles n'ont pas le contrôle sur le processus



UNIVERSITÉ
LAVAL

Chaire en gestion de la santé
et de la sécurité du travail

26



Boucles de validation et prise de décision

- Peu importe le poste, peu de marge décisionnelle
 - Boucles de validations génèrent beaucoup de travail : solliciter les autres, attendre leur réponse, vérifier la qualité des données, relancer les personnes et corriger la situation
 - Ex.: communiqué de 15 lignes a généré 25 versions.
- Trop de personnes à consulter, pas assez de confiance et de délégation véritable



Quelques pistes d'action

Deux avenues très différentes

1. Gestion de crise (**prévention tertiaire**)
2. Prévention durable (**prévention primaire**)

www.cgsst.com

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 / supérieur
- Soulève différences individuelles et tensions
- Non viable à long terme = solution temporaire

29

UNIVERSITÉ LAVAL
Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail

www.cgsst.com


Prévention durable de la charge

- Charge n’est pas seulement un enjeu RH, 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
- Démarche stratégique

```

graph TD
    1((1 Préparation de la démarche)) --> 2((2 Évaluation de l'ampleur du problème et l'identification des risques))
    2 --> 3((3 Identification des problèmes concrets))
    3 --> 4((4 Élaboration des solutions))
    4 --> 5((5 Implantation des actions et l'évaluation des impacts))
    5 --> 1
            
```

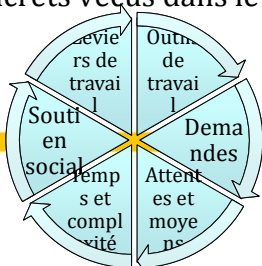
UNIVERSITÉ LAVAL
Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail




www.cgsst.com


Prévention durable de la charge

1. Planifier la démarche à partir de la réalité du travail
2. Identifier des facteurs de risques
 - Pas de grille à cocher oui ou non...
 - Discuter de la Charge réelle, ressentie et prescrite (pas juste prescrite quand ça va mal)
 - Supérieur immédiat; Collègues ; Réunion d'équipe
3. Identifier des problèmes concrets vécus dans le quotidien





Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail



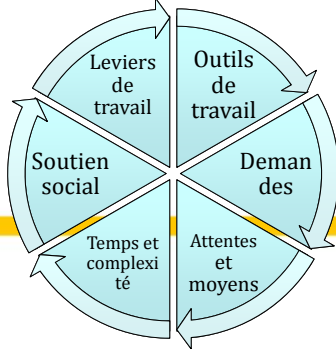
www.cgsst.com


Prévention durable de la charge

4. 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 :

 - Individus
 - Équipe de travail
 - Département
 - Organisation
5. Implantation / suivi






Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail




www.cgsst.com

Quelques pistes d'action

- Exemple : multiplication des demandes et interruptions fréquentes (le cas du plan d'intervention et fugue d'un enfant)
 - PI importance organisationnelle, suivi des dossiers, légal, etc. et mission pour assurer le bien-être et la sécurité des enfants.
- Individus: stratégies de travail (s'enfermer, faire ces tâches hors temps de travail, 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.)




UNIVERSITÉ
LAVAL
Chaire en gestion de la santé
et de la sécurité du travail



www.cgsst.com

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
- En agissant ainsi sur la charge de travail, on agit sur l'efficacité de l'organisation



UNIVERSITÉ
LAVAL
Chaire en gestion de la santé
et de la sécurité du travail

34

www.cgsst.com

Conclusion

- Évaluer la charge : prendre en compte le travail dans son ensemble
- Réalité du travail ≠ tâches prescrites
- Sensibiliser aux facteurs de la charge de travail
- Rôle fondamental du gestionnaire
 - Discuter de la charge de travail avec les personnes
 - Agir sur les déterminants en considérant le travail dans sa globalité.
- Rôle incontournable des employés
 - Discuter collectivement de la charge de travail (3 dimensions)
 - Solutions concrètes à partir de la réalité du travail pour surmonter les difficultés

35

Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail

www.cgsst.com

Pour en savoir plus

- Fournier, P.S., Montreuil, S., Villeneuve, M. & Brun J.P. (2013) *La charge de travail d'agents de gestion à la suite de changements technologiques*. In : S. Montreuil, P.-S. Fournier et G. Baril-Gingras (eds) *L'intervention en santé et en sécurité du travail – pour mieux agir dans les milieux de travail*. Presses de l'Université Laval, Québec. pp. 135-161.
- Fournier P.S., Montreuil S. & Villa J. (2013) Contribution à un modèle explicatif de la charge de travail : le cas du service à la clientèle. *Relations Industrielles/Industrial Relations*. 68 (1) 46-70.

36

Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail