

Les problèmes liés à la charge de travail : quelles pistes de réflexion pour agir ?

Nathalie Jauvin

Conseillère scientifique spécialisée
(santé au travail) INSPQ

Professeure associée, département de
Réadaptation, Université Laval

Pierre-Sébastien Fournier

Professeur

Centre d'expertise en gestion SST

Département de Management
Université Laval

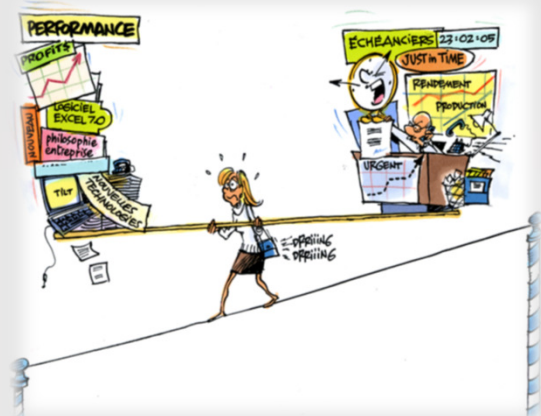
INSPQ
Centre d'expertise
et de référence
en santé publique

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

1

Objectifs

- Réfléchir aux problèmes complexes liés à la charge de travail.
- S'attarder aux enjeux plus spécifiques de la charge en contexte de pandémie
- Explorer des solutions pour aborder les problèmes en milieu de travail



2

Problème de charge de travail, un risque à la santé et sécurité

- Surcharge de travail se manifeste :
 - sentiment de débordement et d'urgence dans le travail
 - difficultés à réaliser des tâches dans un temps donné (De Coninck & Gollac, 2006)
- Risques psychosociaux du travail, dont des demandes psychologiques (Karasek 1979) élevées combinées avec peu d'autonomie ou de soutien social par exemple
 - Stress, anxiété, hypertension (Karhula et coll., 2013).
 - Prise de risques au travail (Mann et coll., 2017; Rundmo et coll., 1998)
 - Troubles musculo-squelettiques (Sprigg et coll., 2007)
 - Risques de chutes (Elfering, Grebner et Boillat, 2013)
 - Habitudes de vie délétères (Karhula et al, 2013)
 - Etc.
- Et diminution :
 - de la performance et de la productivité (Beehr, Jex, Stacy & Murray, 2000; Fritez & Sonnentag, 2006),
 - de l'engagement au travail (Bowling & Kirkendall, 2012)

3

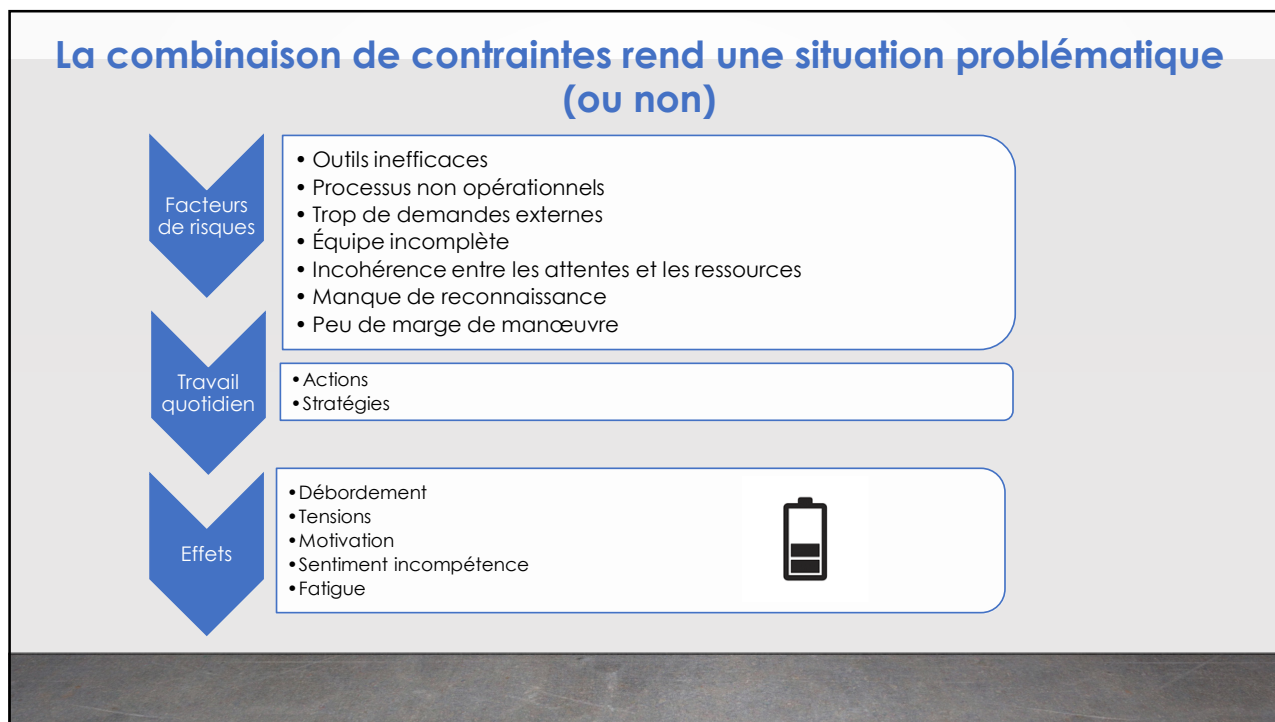
Rôle du gestionnaire (ou du cadre)

- 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 établies (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

4



5



6

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 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
- **Charge émotionnelle** : le poids des états subjectifs du travailleur en lien avec le rôle qu'il exerce et les personnes dont il a la responsabilité *
 - Ex.: ne pas avoir les moyens de faire un travail de qualité, travailler d'une façon qui heurte sa conscience, avoir peur de commettre des erreurs

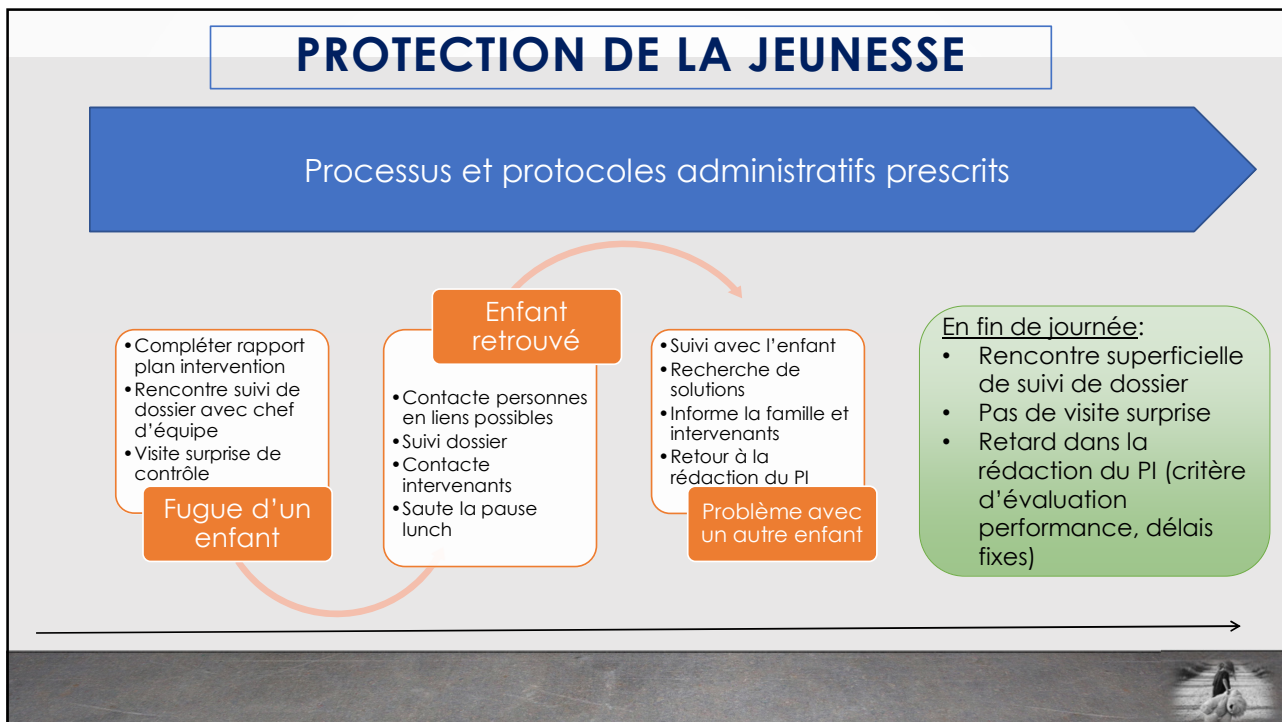
* Philippe Zawieja, Franck Guarnieri (dir.), *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Paris, Seuil, 2014

7

Quelques constats fréquents

- **Multiplication des demandes et des attentes**
 - Quantité de demandes
 - Sentiment d'urgence
 - Demandes contradictoires
 - Outils et processus inadaptés
 - marge de manœuvre (latitude)
- **Moyens pour répondre aux demandes multiples et variées**
 - Soutien social des collègues
 - Absentéisme et roulement
 - Débordement des cadres (de proximité) et leadership SST auprès de leurs équipes

8



9

Cadres dans le réseau SSS durant la COVID

- **Rôle structurant :**
 - Appliquer les règles du Ministère (Top-Down)
 - Peu ou pas de latitude
 - Règles changent tout le temps (parfois plusieurs fois par jour!)
 - Information et rumeurs arrivent de plusieurs sources
- **Stratégies :**
 - Délestage des choses «moins urgentes»
 - Surveiller et anticiper les prochains changements de règles
 - Analyser et décider quelles règles transmettre et quand (sachant que ça risque de changer) : quoi dire et ne pas dire ? À qui et comment ?

10

Cadres dans le réseau SSS durant la COVID



- Rôle considérant :
 - Gérer les changements fréquents des équipes (Md, supérieurs immédiats, employés, clients)
 - Sentiment d'iniquité entre les équipes (souscharge-surcharge, conditions différentes) et remise en question des décisions
 - Moins disponibles auprès des équipes dans le quotidien
- Stratégies :
 - Multiplication des moyens de communication pour rejoindre les équipes: courriels, rencontre, enregistrements, visio, etc.
 - Coordination avec les autres intervenants dans les communications
 - Déléguer certaines responsabilités ou repousser des suivis d'équipes

Je ne vais pas bien. Je pleure souvent. Je vis un choc des valeurs. J'ai l'impression de compromettre la qualité des soins...

11

Les intervenants du RSSS

- ❖ **Choix d'un **métier relationnel**, en proximité avec la clientèle, la « vocation » (sens du travail: faire la différence)**
- ❖ **Nature même de leur travail**
 - Rôle d'intervention, sur le plancher, en contact direct avec la clientèle (et les proches)
 - Appartenance à un collectif, à une équipe
 - Intégration dans une structure organisationnelle complexe, hiérarchisée, réorganisations majeures
- ❖ **Responsabilité professionnelle**
- ❖ **L'importance cruciale de la relation de collaboration et de soutien entre les différents acteurs de l'organisation**



12

Un travail émotionnellement exigeant (TÉE)



- Les travailleurs exerçant certains métiers, dont ceux impliquant de la relation d'aide, sont plus à risque d'être exposés à un travail émotionnellement exigeant :

« La présence d'une demande émotionnelle élevée dont les effets sont amplifiés par le manque de ressources nécessaires pour gérer cette demande » *

*Définition inspirée de la littérature sur la demande émotionnelle (De Jonge et Dormann, 2003) et de l'analyse des entretiens individuels (Bolduc *et al.*, 2013).

13

Une charge émotionnelle qui use: l'exemple d'un centre jeunesse

- ❖ Avoir le sentiment de ne pas pouvoir bien faire son travail (« travail empêché »)
- ❖ Douter des décisions qui ont été prises par soi ou par les autres instances (pour les jeunes)
- ❖ Avoir le sentiment que les jeunes ne reçoivent pas le service adéquat (organisation)
- ❖ Se sentir responsable
- ❖ Avoir de la compassion pour les jeunes
- ❖ Se sentir en danger : violence physique, verbale
- ❖ ...

Moi j'ai toujours dit qu'au-dessus d'un berceau d'un enfant ce n'est pas des TS de la DPJ qu'il devrait y avoir, mais des fées... **des fois ça aussi c'est confrontant.**

14

La difficulté à décrocher du travail

Tous les intervenants créent un lien avec chaque client, alors c'est comme si tu avais 20 petits câbles (...). Quand tu t'en vas à la maison, comment tu vas faire pour couper ces câbles-là pour être disponible pour ton chum et tes enfants et pour te ressourcer? (intervenante)



15

Le sentiment d'un travail empêché *

« Quand tu as l'impression que tu n'es pas satisfait de ce que tu fais et de ce que tu donnes [...] à un moment donné, ça vient jouer sur l'estime, sur la confiance comme intervenant, ça vient jouer sur tout ce que tu es comme personne [...] on fait une job qui à notre sens est souvent inachevée. Pas parce qu'on ne veut pas, mais parce qu'on n'a pas le temps et les conditions ».

(Intervenant, CJ)



• Yves Clot

16

Une charge émotionnelle qui use : l'exemple du travail en CHSLD

- ❖ Côté au quotidien une clientèle lourde, non autonome
 - ❖ Troubles de comportement / problématiques de santé mentale de + en + présentes : errance, cris...
- ❖ Être exposé à la souffrance et à la mort, à l'angoisse des résidents
- ❖ Se sentir en danger : violence physique, verbale
- ❖ Avoir le sentiment du devoir non accompli
- ❖ Avoir le sentiment que les résidents ne reçoivent pas les soins de qualité qu'ils méritent



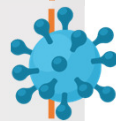
« Le sentiment de ne pas avoir eu le temps de faire leur travail comme ils auraient aimé le faire, ça doit être une grande charge émotionnelle quand ils sortent d'ici »
(Chef d'unité, CHSLD)

17

Pandémie : un équilibre encore plus difficile à atteindre

Des risques psychosociaux du travail exacerbés

- ❖ Charge de travail ↑
- ❖ Reconnaissance ↓
- ❖ Autonomie décisionnelle ↓
- ❖ Soutien social des collègues ↓
- ❖ Soutien social des supérieurs ↓




Une charge émotionnelle

- ❖ Travail en situation de danger : peur d'être un vecteur de la maladie
- ❖ Exposition à des situations traumatisantes
- ❖ Sentiment de ne pas pouvoir faire un travail de qualité
- ❖ Façons de faire qui heurtent les valeurs personnelles / professionnelles
- ❖ Conciliation travail et vie personnelle difficile

Je ne vais pas bien. Je pleure souvent. Je vis un choc des valeurs. J'ai l'impression de compromettre la qualité des soins...


18

Travailler en situation de danger : la peur



« ... mon fils est à haut risque (...) si j'envoie son grand frère (au service de garde) il ramènera un truc c'est sûr. Donc j'irai travailler mais je vais organiser ma maison si possible pour que mes enfants soient en sécurité. Et sache que j'ai pas beaucoup d'entourage donc encore des sacrifices 🧑🏻‍🦱👧 »


Certes je n'ai pas d'enfant, mais j'ai autant d'inquiétudes que vous en ce qui concerne les gens que j'aime. Oui j'ai peur pour ma famille et même pour moi (étant donné une santé physique défaillante).



19

J'espère que je n'ai pas contribué à répandre le virus aux patients en leur donnant des soins (aide au changement de culotte d'incontinence). J'ai de sérieux doutes face à ça. **J'ai un sentiment de culpabilité qui m'habite** après mon expérience en CHSLD car j'ai appris que plusieurs patients étaient décédés durant ma convalescence.

(préposé)



Tiré de : De Serres, G. et al. (2020). Enquête épidémiologique sur les travailleurs de la santé atteints par la COVID-19 au printemps 2020, INSPQ

20

Exposition à des situations traumatisantes



... c'est d'une tristesse sans nom. J'ai vu des parents regarder leurs enfants derrière la vitre, sans avoir pu leur dire au revoir. Des conjoints défaits derrière cette même vitre pleurer en silence leur amour, sans pouvoir les embrasser une dernière fois, leur dire je t'aime avant qu'ils s'éteignent...

J'ai dû tenir le téléphone sur l'oreille du patient lors des adieux avec en sourdine des milliers de je t'aime mon amour. Quelle émotion et quand j'y repense on n'oubliera jamais ça ...

Moi aussi j'ai vécu ça plusieurs fois et à chaque fois que j'assiste la famille par téléphone ou en personne et j'écoute les adieux je n'arrive pas à me retenir, je pleure en silence. Ce sont des émotions très fortes qu'on peut pas contrôler.

Source : contenu extrait de pages Facebook pour procéder à de l'analyse de contenu

21

Pistes de réflexion et d'action

- Distinguer les actions individuelles et les actions organisationnelles
- Gérer la crise versus développer une prévention durable

22

Actions individuelles ou organisationnelles ?

- **Interventions individuelles** (au cas par cas)
 - Équité dans les charges et sentiment d'injustice
 - Formation : ex. gestion de son temps
 - PAE
 - Entreprise en santé : saines habitudes de vie
 - Conciliation Travail/Famille
- **Le problème est dans l'organisation du travail** : la combinaison de contraintes qui rend une situation difficile ou non

23

Gestion la crise versus prévention durable


- Action immédiate pour répondre à une situation critique
 - Cas individuel (ou équipe) en crise
 - Apaiser la situation dans l'immédiat pour aider à passer au travers
- Attention :**
- Impact sur les autres membres de l'équipe
 - Soulève différences individuelles et tensions
 - Non viable à long terme = solution temporaire
 - Prévention Durable nécessaire

24

- ❖ **Accompagner et habiliter les gestionnaires et les superviseurs** afin qu'ils disposent des outils et des ressources pour soutenir les équipes
- ❖ **Miser sur la participation des personnes et des groupes** dans l'organisation du travail et dans les processus de changement
 - Renforcer le pouvoir d'agir
 - Consulter les employés sur les décisions qui concernent leur travail
- ❖ **Outils/donner les moyens adéquats** aux travailleurs pour qu'ils puissent bien faire leur travail, de façon sécuritaire et satisfaisante
- ❖ **Faciliter les échanges** (instaurer modalités de communication; être à l'écoute des inquiétudes et donner suite)
- ❖ **Renforcer la culture de soutien** (entraide et collaboration)
 - ❖ Développer des ressources de soutien (supérieurs, pairs) plus nombreuses et plus adaptées
 - ❖ Octroyer des espaces d'échange

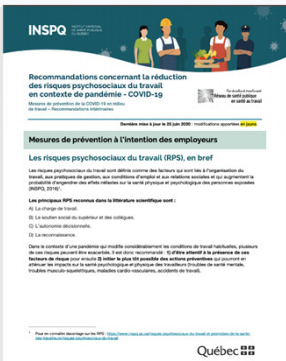
25

En complément



Le télétravail en contexte de pandémie

https://www.inspq.ac.ca/sites/default/files/publications/3_040-teletravail-pandemie-covid19.pdf



Recommandations concernant la réduction des risques psychosociaux du travail en contexte de pandémie - COVID-19

https://www.inspq.ac.ca/sites/default/files/covid/2988-reduction-risques-psychosociaux-travail-covid19.pdf

26

Conférence de Nathalie Jauvin (Conseillère scientifique spécialisée en SST, INSPQ - Professeure associée au département de réadaptation, Université Laval) et Pierre-Sébastien Fournier (Professeur titulaire, directeur du département de management - Université Laval, Chercheur - Centre d'expertise en gestion SST) présentée lors du colloque annuel de l'ASSTSAS en novembre 2020.