

Stéphanie Perreault, CRHA
Présidente Alliance ressources humaines

Quels sont les facteurs à considérer lorsque vos équipes se disent surchargées ?

Les milieux de travail sont en pleine mutation. Dans ces circonstances, votre équipe s'est peut-être plainte d'une surcharge de travail trop élevée. Lorsqu'un individu se sent submergé, c'est qu'il existe un déséquilibre entre la quantité de travail à exécuter et l'effort mental nécessaire pour y arriver. Ces deux dimensions sont interdépendantes. Cela peut se traduire par une réelle surcharge de travail ou une perception d'être débordé. Dans les deux cas, cela engendre un sentiment d'impuissance chez l'individu.

Dans les faits, toutes les organisations génèrent, malgré elles, des écarts entre le travail prescrit et le travail réel. Certaines équipes s'ajusteront à cet écart tandis que d'autres seront paralysées devant les tâches à exécuter. Ce qui est important, c'est de détecter les signes avant-coureurs d'une charge anormale afin de réduire ce sentiment d'impuissance face à la tâche.

Exemples de signes d'une charge de travail trop élevée :

- L'augmentation du nombre d'heures travaillées;
- La perte de productivité;
- L'augmentation des erreurs;
- Un impact négatif sur le service à la clientèle;
- Un taux de roulement élevé;
- L'augmentation de la détresse psychologique;
- Le désengagement de la part des employés;
- L'augmentation des conflits;
- L'augmentation des arrêts de travail;
- Le changement d'attitude de la personne concernée;
- La détérioration du climat de travail.

Ainsi, au-delà du nombre d'heures travaillées, il existe d'autres facteurs à considérer dans l'évaluation de la charge de travail réelle ou ressentie. En vous questionnant, vous serez en mesure de déterminer les facteurs qui augmentent cette surcharge et donc de mettre en place des solutions adéquates pour accompagner vos équipes.

Facteurs à considérer :

Les exigences de travail.

La personne qui occupe le poste détient-elle l'expérience, les compétences ainsi que les aptitudes requises pour effectuer le travail ?

La gestion du changement.

L'organisation a-t-elle vécu des changements importants depuis les douze derniers mois ? L'équipe a-t-elle obtenu le soutien nécessaire pour se les approprier ?

Le degré d'autonomie.

Le niveau de responsabilité est-il trop élevé par rapport aux exigences ? La personne qui occupe un poste détient-elle la latitude nécessaire afin d'atteindre les objectifs fixés ?

Les ressources.

Avant d'accepter un projet, avons-nous bien évalué les ressources matérielles, financières et humaines nécessaires pour y arriver ? Les échéanciers sont-ils réalistes ?

Le soutien professionnel et émotionnel.

Le niveau d'encadrement est-il suffisant sur le plan tant technique qu'émotionnel (écoute, empathie, bienveillance et reconnaissance) ?

Le sens du travail, les valeurs partagées et le sentiment d'utilité.

L'équipe comprend-elle l'importance ainsi que la raison d'être du projet et de la tâche ? Cela est-il cohérent avec les valeurs organisationnelles et en lien avec le poste occupé ?

À titre d'exemple, un nouvel employé aura tendance à se sentir plus débordé qu'un employé de longue date. Cette surcharge dite « temporaire » peut être prise en charge par l'organisation grâce à de l'accompagnement et de la formation. Si tel est le cas, le sentiment de surcharge sera minimisé. D'autres indicateurs RH peuvent aussi vous être utiles pour compléter votre analyse, tels que le taux de roulement, l'ancienneté, le nombre de personnes à charge, le nombre de réunions par semaine, etc.

En conclusion, une bonne collecte d'informations permettra de distinguer la charge de travail requise, la charge de travail réelle et la charge de travail ressentie. Observez, quantifiez, mesurez et questionnez vos équipes. Évaluez-les en tenant compte des différents facteurs et soyez à l'écoute des signes avant-coureurs. Ne craignez pas de réorganiser les objectifs, les projets et les services temporairement au profit de vos employés.