

É

Contexte de travail et SST

Études et recherches

RAPPORT R-668



**Étude exploratoire des facteurs de la charge de travail
ayant un impact sur la santé et la sécurité**
Étude de cas dans le secteur des services

*Pierre-Sébastien Fournier
Sylvie Montreuil
Jean-Pierre Brun
Caroline Bilodeau
Julie Villa*



Solidement implanté au Québec depuis 1980, l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST) est un organisme de recherche scientifique reconnu internationalement pour la qualité de ses travaux.

NOS RECHERCHES

travaillent pour vous !

Mission

Contribuer, par la recherche, à la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles ainsi qu'à la réadaptation des travailleurs qui en sont victimes.

Offrir les services de laboratoires et l'expertise nécessaires à l'action du réseau public de prévention en santé et en sécurité du travail.

Assurer la diffusion des connaissances, jouer un rôle de référence scientifique et d'expert.

Doté d'un conseil d'administration paritaire où siègent en nombre égal des représentants des employeurs et des travailleurs, l'IRSST est financé par la Commission de la santé et de la sécurité du travail.

Pour en savoir plus

Visitez notre site Web ! Vous y trouverez une information complète et à jour. De plus, toutes les publications éditées par l'IRSST peuvent être téléchargées gratuitement. www.irsst.qc.ca

Pour connaître l'actualité de la recherche menée ou financée par l'IRSST, abonnez-vous gratuitement au magazine Prévention au travail, publié conjointement par l'Institut et la CSST. Abonnement : 1-877-221-7046

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales
2010
ISBN : 978-2-89631-508-6 (version imprimée)
ISBN : 978-2-89631-509-3 (PDF)
ISSN : 0820-8395

IRSST - Direction des communications
505, boul. De Maisonneuve Ouest
Montréal (Québec)
H3A 3C2
Téléphone : 514 288-1551
Télécopieur : 514 288-7636
publications@irsst.qc.ca
www.irsst.qc.ca
© Institut de recherche Robert-Sauvé
en santé et en sécurité du travail,
octobre 2010



Contexte de travail et SST

Études et recherches

■ RAPPORT R-668

Étude exploratoire des facteurs de la charge de travail ayant un impact sur la santé et la sécurité Étude de cas dans le secteur des services

Avis de non-responsabilité

L'IRSST ne donne aucune garantie relative à l'exactitude, la fiabilité ou le caractère exhaustif de l'information contenue dans ce document. En aucun cas l'IRSST ne saurait être tenu responsable pour tout dommage corporel, moral ou matériel résultant de l'utilisation de cette information.

Notez que les contenus des documents sont protégés par les législations canadiennes applicables en matière de propriété intellectuelle.

*Pierre-Sébastien Fournier, Sylvie Montreuil, Jean-Pierre Brun,
Caroline Bilodeau et Julie Villa*

Université Laval

Cliquez recherche
www.irsst.qc.ca



Cette publication est disponible
en version PDF
sur le site Web de l'IRSST.

CONFORMÉMENT AUX POLITIQUES DE L'IRSST

Les résultats des travaux de recherche publiés dans ce document
ont fait l'objet d'une évaluation par des pairs.

REMERCIEMENTS

Cette recherche est le fruit de la collaboration de plusieurs personnes et organismes que nous tenons à remercier très sincèrement.

La haute direction, les gestionnaires et les employés de l'établissement qui ont participé au projet en partageant leur temps de travail et en prodiguant leur savoir essentiel à la réussite de ce projet.

L'Institut Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST) qui, grâce à sa contribution financière, a rendu possible la réalisation de ce projet.

Les membres du comité de suivi qui représentent les organismes suivants: IRSST, Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail secteur affaires sociales (ASSTSAS), Université Laval, CSN, SSQ groupe financier, La Capitale, Comité paritaire de la santé et de la sécurité au travail du Syndicat du Préhospitalier (FSSS-CSN).

Les auteurs remercient également les évaluateurs scientifiques dont les commentaires constructifs ont permis d'améliorer la qualité du rapport de recherche.

SOMMAIRE

Contexte

Les organisations poursuivent actuellement des objectifs complexes et difficilement conciliables: devenir plus compétitives, productives et rentables. Pour atteindre ces objectifs, les organisations doivent évoluer constamment (changements dans l'organisation de la production et du travail, innovations technologiques, nouvelles politiques de gestion des ressources humaines, formes innovantes d'organisation du travail, etc.) (De Coninck & Gollac, 2006). La rapidité des changements qui s'opèrent dans le monde organisationnel engendre une intensification du travail dont les répercussions affectent autant les travailleurs que les organisations. Pour les individus, l'augmentation de la charge de travail génère des effets nocifs sur la santé et la sécurité du travail tels que des troubles musculo-squelettiques, de la détresse psychologique, de la fatigue et des accidents (Du Tertre, 2006; Grumberg, 1986; Krause, Scherzer, & Rugulies, 2005; Sarazin, 2001). Pour les organisations, ces conséquences entraînent, notamment, une augmentation de l'absentéisme, du présentéisme, du roulement de personnel et des problèmes de qualité (Beech-Hawley, Wells, & Cole, 2004; Rochefort, 2000).

Même si la charge de travail ne constitue pas un concept récent, dans le contexte actuel, il est redevenu une source d'intérêt pour les chercheurs et de préoccupations pour les organisations. En particulier, les organisations se questionnent sur les moyens efficaces d'évaluer la charge de travail. Bien que de nombreux outils mesurent des aspects incontournables de la charge de travail (ex.: la charge mentale), ils offrent une compréhension morcelée du phénomène (Theureau, 2002). La notion traditionnelle de charge de travail, pouvant être découpée en composantes physiques ou mentales, devient obsolète et nécessite une approche plus large qui couvre la complexité de l'activité de travail dans un environnement dynamique. La charge de travail doit être abordée dans sa globalité, c'est-à-dire par l'analyse de l'activité qui prend en considération l'activité dans son ensemble comme étant le résultat d'une combinaison de facteurs dans la situation de travail pouvant entraîner un coût (psychologique et physiologique) pour l'individu. Dans cette perspective, agir sur la charge de travail signifie intervenir sur les conditions de travail (Theureau, 2002).

Objectif de l'étude

Cette étude exploratoire a pour objectif de comprendre la charge de travail à travers l'activité de travail à l'intérieur du contexte dynamique de l'individu, de son activité professionnelle et de son contexte organisationnel. Dans cette perspective, cette étude ne cherche pas à documenter la surcharge ou la sous-charge de travail, elle vise plutôt à comprendre le phénomène à partir de situations réelles de travail. Cet objectif conduit à trois sous-dimensions étudiées: 1) définir les composantes de la charge de travail; 2) cerner les facteurs qui influencent directement ou indirectement la charge de travail; et 3) assurer le transfert des connaissances vers les milieux de travail. Comme cette étude se veut exploratoire, elle repose sur une seule analyse de cas. Elle s'inscrit cependant dans une démarche plus large visant à conceptualiser le phénomène de la

charge de travail dans sa globalité et sa complexité. Pour cela, une multiplication des études cas sera nécessaire.

Pour appréhender la réalité complexe du phénomène de la charge de travail, un modèle de référence a été élaboré à partir d'une revue de littérature. Ce modèle propose d'aborder la charge de travail à partir de la réalité quotidienne de travailleurs en la référant à trois principales composantes: la charge prescrite (contraintes), la charge réelle (astreintes) et la charge subjective (vécue). Ce modèle préliminaire constitue un cadre de réflexion et de référence pour analyser la charge de travail réelle.

Méthode

Une étude de cas a été réalisée afin d'obtenir une riche description du contexte de travail (Yin, 1994). Cette étude exploratoire et descriptive s'est réalisée dans une compagnie d'assurances et, plus spécifiquement, auprès de préposés au service à la clientèle. Elle comporte une démarche méthodologique en quatre étapes: 1) analyse organisationnelle; 2) observation directe de l'activité de travail; 3) entrevues individuelles (autoconfrontation) et 4) entrevue de groupe.

Résultats

L'analyse de la charge réelle de travail des préposés au service à la clientèle révèle cinq principaux constats qui prennent la forme de contraintes inhérentes au travail et à son organisation au quotidien. Ces constats concernent 1) les informations difficiles à trouver/incohérence, 2) la variabilité et la complexité des demandes et du travail à réaliser, 3) l'incohérence dans les attentes, 4) les tâches réalisées en simultané et 5) la rétroaction minimale sur le travail au quotidien. Pour chacun de ces constats, des contraintes ont été identifiées, soit des facteurs organisationnels, sociaux, techniques ou individuels qui influent sur la charge de travail des préposés.

Conclusion

Ces résultats montrent que certains facteurs, inhérents à l'organisation du travail, sont sources de contraintes qui nécessitent des actions supplémentaires et des stratégies de contournement, entraînant des conséquences sur l'individu et sur l'efficacité de son travail. Si plusieurs contraintes semblent justifiées d'un point de vue de gestion ou de contrôle, elles prennent souvent une toute autre tournure dans la réalité quotidienne des personnes qui doivent offrir un service à la clientèle. La présence de ces contraintes dans la réalisation du travail quotidien ne signifie cependant pas qu'il y ait surcharge ou sous-charge de travail. Il semblerait plutôt qu'en fonction des situations rencontrées, et construites dans le temps, les personnes se retrouvent dans une conjoncture inefficace qui devient source d'épuisement et de frustration.

Nos recommandations proposent de s'attaquer à ces obstacles dans l'organisation du travail en prenant davantage en compte la réalité quotidienne des préposés de service à la clientèle. Avant

de pouvoir généraliser ces résultats, d'autres études sur la charge réelle de travail dans divers secteurs d'emploi seront nécessaires.

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION.....	1
2. PROBLÉMATIQUE.....	3
2.1 Les organisations et leur réalité contemporaine	3
2.2 Conséquences sur les personnes	4
2.3 Conséquences sur les organisations et la société	5
2.4 Évolution du concept de charge de travail	5
2.5 Objectif de l'étude.....	8
3. CADRE DE RÉFÉRENCE	9
3.1 Études sur la charge de travail	9
3.2 Principaux modèles théoriques.....	10
3.2.1 Modèle demande-autonomie-soutien social	10
3.2.2 Modèle effort-récompenses	11
3.2.3 Modèle de l'analyse de l'activité	12
4. MÉTHODE	17
4.1 Population.....	17
4.2 Collecte des données	17
4.2.1 Analyse organisationnelle.....	18
4.2.2 Observation directe de l'activité de travail	19
4.2.3 Entrevues individuelles.....	20
4.2.4 Entrevue de groupe	20
4.3 Comités de suivi.....	20
5. RÉSULTATS.....	23
5.1 Plan d'analyse des données	23
5.2 Caractéristiques organisationnelles de l'entreprise.....	24
5.2.1 Présentation de l'entreprise.....	24

5.2.2	Normes de performance	25
5.2.3	Politiques et charte de qualité	25
5.2.4	Clientèle	25
5.3	Description du travail de préposé au service à la clientèle.....	26
5.3.1	Exigences et aptitudes requises.....	26
5.3.2	Formation offerte par l'entreprise.....	26
5.3.3	Tâches réalisées	26
5.3.4	Horaire de travail	28
5.3.5	Ressources humaines	32
5.3.6	Outils de travail.....	32
5.4	Constats et contraintes liés à la charge de travail réelle.....	33
5.4.1	Information difficile à trouver/incohérence	33
5.4.2	Variabilité des demandes	35
5.4.3	Incohérence dans les attentes	37
5.4.4	Activités réalisées en simultané	39
5.4.5	Rétroaction minimale sur le travail au quotidien.....	42
5.5	Résumé des stratégies de travail et des contraintes de la charge de travail	44
6.	DISCUSSION ET CONCLUSION	47
6.1	Comprendre la charge de travail.....	47
6.2	Pistes de solution	50
6.3	Limites de l'étude.....	51
7.	BIBLIOGRAPHIE.....	53

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Synthèse des étapes en fonction du modèle proposé.....	16
Tableau 2	Exemple d’horaire prescrit «A» (35 heures/semaine).....	26
Tableau 3	Exemple d’horaire prescrit «B» (35 heures/semaine).....	26
Tableau 4	Exemple d’horaire prescrit «C» (32 heures/semaine).....	27
Tableau 5	Exemple d’horaire réel «A» (35 heures/semaine).....	28
Tableau 6	Exemple d’horaire réel «B» (35 heures/semaine).....	28
Tableau 7	Exemple d’horaire réel «C» (32 heures/semaine).....	29
Tableau 8	Temps d’appel associé au type de demandes.....	35
Tableau 9	Temps moyen par activité de travail.....	38
Tableau 10	Exemples de remarques générées par le système.....	39
Tableau 11	Exemples des stratégies utilisées par les préposés.....	41
Tableau 12	Exemples de contraintes observées dans l’activité selon les différents constats.....	42

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Modèle de la charge de travail.....	12
Figure 2	Plan d'analyse de la charge de travail.....	22
Figure 3	Répartition (%) du temps de travail prescrit.....	36
Figure 4	Répartition (%) du temps de travail réel.....	37
Figure 5	Modèle de la charge de travail.....	46

1. INTRODUCTION

Les organisations poursuivent actuellement des objectifs complexes et difficilement conciliables: devenir plus compétitives, productives et rentables. Elles sont confrontées à trois grandes forces qui les poussent en ce sens (Vinet, Bourbonnais, & Brisson, 2003) : la libéralisation des économies entraînant la déréglementation (mondialisation), le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) contribuant à l'éclatement des notions de lieu, de temps et de collectif de travail (Durand & Girard, 2002), et les exigences des actionnaires et des gestionnaires (financiarisation).

Les grands changements de l'organisation de la production, de la gestion et de l'organisation du travail des pays industrialisés au début des années 1980 sont d'abord attribuables à la perte d'importance de la production de masse au profit de la production à flux tiré. À cela s'ajoute une forte compétition de la qualité des produits en provenance du Japon et, un peu plus tard, d'autres pays de l'Asie (Harrington, 1992). Le modèle alors émergent est celui du virage client et de la qualité (six sigma). On passe d'une logique de quantité à une logique de petite série et de qualité; le juste-à-temps est dans cette foulée (Oliver, 1991). Par la suite, la production à valeur ajoutée (PVA) vise l'élimination du gaspillage à l'interne et tente de donner une valeur à chaque étape de la production. L'externalisation de certaines opérations est souvent encouragée (Murray, Bélanger, Giles, & Lapointe, 2004). Plus récemment, au début des années 2000, le système « lean » enrichit les notions de la PVA en y ajoutant l'élimination du gaspillage à l'externe, l'augmentation des économies de gamme tout en personnalisant les produits et en améliorant les temps de réponse (Womack & Jones, 2005). Les processus de travail sont sans cesse révisés (réingénierie) et tirent partie de la qualité de la main-d'œuvre. En faisant ainsi, il deviendrait possible de ne pas délocaliser la main-d'œuvre tout en réduisant les coûts. Ces approches sont ou ont été mises en œuvre, en partie ou en totalité, dans la plupart des secteurs de l'activité économique, incluant le secteur des services (Stevenson, Benedetti, & Bourenane, 2007).

Dans ce contexte, pour arriver à atteindre ces objectifs relatifs à la compétitivité, la productivité et la rentabilité, les organisations doivent évoluer constamment, ce qui entraîne une accélération du changement en milieu de travail (De Coninck & Gollac, 2006). En fait, ces changements sont d'ordres variés: changements dans l'organisation de la production et du travail, innovations technologiques, nouvelles politiques de gestion des ressources humaines, etc.

Parallèlement, pour que ces multiples changements se concrétisent, les organisations ont recours à des formes innovantes d'organisation du travail qui contribuent à augmenter la charge de travail des personnes (Askenazy & Gianella, 2000). Ces changements peuvent prendre diverses formes: l'implantation de normes de qualité, la rotation des postes, les réaffectations, la flexibilité du temps de travail, l'autonomie de travail valorisant l'utilisation de l'ensemble des capacités et la disponibilité en temps réel des salariés (Askenazy, 2004; Cadin, Guérin, & Pigeyre, 2002; St-Onge, Audet, Haines, & Petit, 2004). Bien qu'ils soient généralement perçus positivement en raison des retombées économiques qu'ils génèrent, ces changements engendrent de multiples conséquences pour les travailleurs.

2. PROBLÉMATIQUE

2.1 Les organisations et leur réalité contemporaine

Cette nouvelle réalité organisationnelle se traduit, pour les travailleurs, par l'intensification des attentes qui leur sont adressées et l'augmentation de l'intensité de leur travail qui est soutenue par les TIC (De Coninck & Gollac, 2006). Le processus d'intensification du travail se traduit par l'augmentation de la charge de travail vécue par l'individu où la charge de travail est le résultat d'une combinaison de caractéristiques d'un poste ou d'un métier entraînant des conséquences sur l'individu et sur l'organisation. Ainsi, l'individu est amené à développer une polyvalence, une disponibilité et une flexibilité accrues. Dans cette perspective, il peut ressentir une perception de débordement, un sentiment d'urgence et des difficultés à mener à bien ses tâches selon un cadre temporel restreint (De Coninck & Gollac, 2006). L'intensification du travail entraîne, entre autres, l'élimination des temps-morts, l'optimisation du temps travaillé, la compression des coûts associés à la production et l'adaptation aux TIC (Legault & Belarbi-Basbous, 2006), mais aussi l'augmentation des situations d'urgence dans le travail, la multiplication des tâches connexes et des attentes parfois contradictoires, ainsi que la réduction de la marge de manœuvre au quotidien.

Notamment, de profondes transformations ont été observées au sein des organisations de services. Dans le cadre de ses fonctions, le travailleur doit gérer une double interaction: technique par l'utilisation d'outils informatiques et humaine par l'entretien d'une relation de service avec les clients (Bouzit, Négroni, & Vion, 2002). Puisque les organisations de services placent le client au cœur de leurs préoccupations, le traitement des demandes de la clientèle ne consiste pas seulement en des solutions techniques ou administratives, mais également en la prise en compte de l'histoire singulière de chacun (Bouzit, et al., 2002). Les travailleurs doivent donc gérer des situations complexes empreintes d'une certaine émotivité (ex.: agressivité du client qui veut arriver à ses fins, arrogance, impatience). De fait, leur tâche est émotionnelle avant d'être cognitive: peu importe la situation rencontrée avec le client, ils sont appelés à maîtriser leurs paroles, leur voix et leur attitude (Grosjean & Ribert-Van de Weerd, 2005). Ainsi, le travail réel ne se limite pas uniquement au nombre de dossiers ou d'appels à traiter: la perspective interactionnelle doit nécessairement être prise en considération lors de l'identification des caractéristiques de la charge de travail (Bouzit, et al., 2002).

En parallèle à ce constant processus de négociation, les travailleurs doivent réaliser simultanément plusieurs tâches dans une perspective temporelle restreinte (Bouzit, et al., 2002). Ils peuvent être soumis à une surcharge informationnelle et communicationnelle du fait qu'ils doivent maîtriser et intégrer plusieurs informations provenant de diverses sources pour bien répondre aux requêtes des clients (Dubois & Bobillier-Chaumon, 2007). Or, les employés sont de plus en plus confrontés à des situations de travail où les marges de manœuvre sont considérablement réduites (Bouzit, et al., 2002). Dans ce cas, « *pour des raisons d'efficacité économique le travail, quel que soit son objet, a tendance à être transféré des humains vers des automates spécialisés (machine) dont le rendement pour une tâche répétitive particulière est meilleur que celui d'un humain* » (Lahlou, 2002). Cette automatisation du travail donne lieu à une certaine répétitivité des tâches à réaliser et laisse peu de latitude décisionnelle au travailleur

dans l'exercice de ses tâches (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005; Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003). L'employé a également l'impression de sous-utiliser ses habiletés et ses capacités puisqu'il se veut au service de la machine (Bakker, et al., 2005; Bakker, et al., 2003).

Par ailleurs, les travailleurs doivent subir un contrôle quantitatif lié, notamment, au nombre d'appels effectués et leur durée, ainsi qu'au temps de pause (Hechiche-Salah et al., 2009). Un contrôle qualitatif est également mis en place et réfère au respect des normes établies quant à la qualité du service offert à la clientèle (Hechiche-Salah et al., 2009). D'une part, le contrôle exercé menace l'autonomie des travailleurs sur différents plans (Van de Weerd, 2009). D'autre part, l'exigence d'offrir un service de qualité tout en respectant un cadre temporel restreint peut engendrer un conflit de rôle et représenter une source de stress pour les travailleurs (Brun, Biron, & St-Hilaire, 2009). En effet, il peut devenir impossible pour eux de répondre aux attentes qui s'avèrent parfois contradictoires, devant alors choisir entre qualité ou productivité (Di Ruzza & Franciosi, 2003).

2.2 Conséquences sur les personnes

L'intensification du travail entraîne inévitablement des conséquences pour les travailleurs en exigeant de leur part une mobilisation accrue de leurs capacités cognitives, psychologiques et physiques (Hamon-Cholet & Rougerie, 2000). À cet effet, on constate, depuis la dernière décennie, une recrudescence de certains problèmes de santé et de sécurité du travail, et ce, dans différentes sphères du monde du travail (Askenazy & Gianella, 2000). Somme toute, un dénominateur commun des conséquences psychologiques et physiques observées chez les travailleurs est sans aucun doute la charge et, plus spécifiquement, la surcharge de travail. De fait, l'intensification du travail et ses conséquences affectent les ressources internes et externes dont disposent le travailleur et la direction pour faire face aux contraintes du travail, pouvant ainsi créer une spirale de détérioration du milieu de travail et de la santé et de la sécurité des travailleurs.

En 2000, 34% des travailleurs canadiens ont déclaré que leur principale source de stress au travail était la surcharge de travail en raison, notamment, des exigences trop nombreuses et du nombre d'heures travaillées (Statistique Canada, 2001). Au Québec, près du quart (23 %) des travailleurs jugent que leur charge de travail est trop élevée (Crop-Express, 2006). Une surcharge de travail représenterait l'un des principaux facteurs de risque menant à la détresse psychologique au travail (Brun, Biron, & Ivers, 2007; Brun, Biron, Martel, & Ivers, 2003).

Plus spécifiquement, les conséquences de l'intensification du travail sont associées à certains troubles psychologiques tels que le stress chronique, l'anxiété, la dépression, les troubles psychosomatiques, les décompensations psychiques, l'assuétude au travail et l'épuisement professionnel (Legault & Belarbi-Basbous, 2006). De ceci découle une conséquence indirecte, soit l'augmentation de la consommation de médicaments psychotropes pour composer avec les difficultés psychologiques (Vinet, 2004). De plus, il semble que les personnes étant exposées à de longues heures de travail soient plus susceptibles d'entretenir des habitudes de vie délétères

(ex.: augmentation de poids, tabagisme, consommation d'alcool) (Kemeny, 2002; Shields, 2000; Vézina, 2002).

D'un point de vue physique, les conséquences associées à la charge de travail regroupent les pathologies d'hypersollicitation tels les troubles musculo-squelettiques (TMS) (Du Tertre, 2006; Krause, et al., 2005). De plus, les travailleurs qui vivent des situations de stress au travail sur une période prolongée sont plus à risque de souffrir de problèmes cardiovasculaires (Bourbonnais, Malenfant, Vézina, Jauvin, & Brisson, 2005; Vézina, Bourbonnais, Brisson, & Trudel, 2004). Au plan de la sécurité du travail, il existerait une relation de cause à effet entre l'intensification du travail en termes de cadences et le taux d'accident, notamment ceux associés aux chutes et aux brûlures (Grumberg, 1986; Sarazin, 2001).

Les travailleurs œuvrant dans les organisations de services ressentent, comme d'autres, les effets négatifs de la surcharge de travail sur leur santé psychologique et physique. Dans les faits, ils doivent composer avec les exigences de l'employeur relatives à la quantité de travail à réaliser sous pression temporelle, les demandes émotionnelles associées à la gestion de l'interaction avec le client et une faible latitude décisionnelle pour réaliser leurs tâches quotidiennes. Ainsi, ils peuvent en venir à souffrir d'un épuisement professionnel et à ressentir de l'insatisfaction à l'égard de leur travail (Bakker, et al., 2005; Bakker, et al., 2003; Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004; Dwyer & Fox, 2006). En outre, la surcharge de travail, l'absence d'autonomie décisionnelle et la pression psychologique auxquelles ils sont confrontés quotidiennement génèreraient indirectement des TMS, particulièrement au niveau du dos et des bras (Sprigg, Stride, Smith, Wall, & Holman, 2007).

2.3 Conséquences sur les organisations et la société

Les conséquences de la charge de travail ne se limitent pas aux individus, mais affectent également les organisations. D'une part, celles-ci doivent absorber les coûts de l'absentéisme, du présentéisme et du roulement de personnel associés à des conditions de travail difficiles et exigeantes. Les coûts relatifs aux problèmes de santé mentale découlant indirectement de la charge de travail sont estimés, au Québec, à 4 milliards de dollars annuellement (Vincent, 2004). D'autre part, les organisations risquent, à plus long terme, de subir une diminution de la quantité et de la qualité des produits (Beech-Hawley, et al., 2004; Rochefort, 2000) et des services (Du Tertre, 2006; Rousseau & Sarazin, 2006) puisque l'augmentation de la charge de travail freine l'initiative et la créativité des employés.

2.4 Évolution du concept de charge de travail

Compte tenu des conséquences majeures sur la santé et la sécurité de l'individu ainsi que sur la pérennité des organisations, il devient pertinent de développer une compréhension plus fine de la

charge de travail. En fait, le concept de charge de travail n'est pas nouveau. Dès le début du XXe siècle, il est utilisé notamment dans les travaux de Jules Amar via la physiologie du travail (Laville, 2004). De leur côté, la psychologie et l'ergonomie s'y sont intéressées dans le but d'évaluer des interfaces complexes tels le cockpit d'avion ou le tableau de commande d'une centrale nucléaire (Weiner, 1982). Ces chercheurs s'intéressaient aussi à l'effort et à son intensité pour répondre aux exigences du travail. D'autres études ont porté sur l'intensité du travail, la cadence et la répétitivité des tâches à réaliser afin de déterminer l'incidence de ces composantes du travail sur la santé des travailleurs (Teiger, Laville, & Duraffourg, 1973). La notion de charge de travail se définissait globalement comme l'intensité de l'effort fourni par le travailleur pour répondre aux exigences de la tâche dans des conditions matérielles déterminées, en rapport avec son état et les divers mécanismes en jeu dans son travail (Teiger, et al., 1973; Tort, 1974).

Les chercheurs se sont davantage intéressés aux mesures de la charge de travail qu'à sa définition théorique (Hancock & Meshkati, 1988). Traditionnellement, l'étude de la charge de travail répond à des besoins très pragmatiques et est liée, en particulier, aux limitations de la capacité physique et de traitement de l'information de l'individu (Leplat, 1977). La charge de travail est alors essentiellement abordée sous deux angles distincts: la charge physique et la charge mentale ou psychologique.

La littérature scientifique regorge d'études sur la charge physique de travail. Celles-ci abordent principalement la charge de travail en termes de seuil physique dans l'exécution de tâches pouvant entraîner des conséquences sur la santé et la sécurité des personnes (Clarke, Carswell, & Seales, 2005; Krause, et al., 2005). Par ailleurs, selon la psychologie expérimentale, la charge mentale de travail réfère à l'identification des limites cognitives ou mentales qui affectent les performances humaines à l'égard du traitement de l'information (Leplat, 2000; Morris & Leung, 2006). À ces caractéristiques s'ajoutent des facteurs tels que la responsabilité, l'incertitude, la pression temporelle et les interruptions du travail qui contribuent à augmenter la charge mentale et physique de travail (Estryng-Behar & Fouillot, 1990; Martin & Gadbois, 2004).

De ces visions de la charge de travail découlent de nombreux outils d'évaluation comme les mesures physiologiques et les mesures subjectives (Hancock & Meshkati, 1988). Les mesures physiologiques s'attardent à l'activation en réponse au stress, par exemple, en évaluant le rythme cardiaque et la pression artérielle. Quant aux mesures subjectives, elles évaluent la charge de travail perçue par les travailleurs. Elles permettent de recueillir des données plus facilement, sont jugées moins invasives et moins coûteuses, et possèdent une meilleure validité apparente que les mesures physiologiques (Young, Zavelina, & Hooper, 2008). D'ailleurs, cette méthode demeure la plus utilisée pour évaluer la charge de travail (Hart & Staveland, 1988). Parmi les outils les plus répandus, notons:

- Le *National Aeronautics and Space Administration – Task Load Index* (NASA-TLX). Il s'agit d'un instrument multidimensionnel évaluant la perception de la charge de travail. Il est reconnu comme l'outil de référence en ce qui a trait aux mesures subjectives (Hart & Staveland, 1988; Young, et al., 2008).

- Le *Subjective Workload Assessment Technique* (SWAT) évalue trois dimensions (charge temporelle (*time load*), effort mental, stress psychologique) selon trois niveaux (bas, moyen, élevé) (Rubio, Diaz, Martin, & Puente, 2004).
- Le *Workload Profile* est un instrument qui tente de combiner les avantages des procédures basées sur la performance aux tâches secondaires (*secondary task performance based procedures*) et les techniques subjectives. Les répondants complètent un ensemble de tâches et évaluent celles-ci selon 8 dimensions liées à la charge de travail (Rubio, et al., 2004).
- Le *Borg CR10 Scale* (Borg, 1982) consiste à évaluer subjectivement la charge de travail physique (DiDomenico & Nussbaum, 2008).
- Le *Multivariate Workload Index* permet de mesurer, simultanément, des paramètres physiologiques (rythme cardiaque, amplitude du pléthysmogramme des doigts, transpiration) ainsi que la perception subjective (Miyake, 2001).
- Finalement, d'autres outils sont parfois conçus pour évaluer un type de travail bien spécifique. Par exemple, la *Cooper-Harper Scale* (Cooper & Harper, 1969) et la *Bedford Scale* (Roscoe & Ellis, 1990) sont utilisées spécifiquement dans le domaine de l'aviation.

En somme, le terme charge de travail représente généralement la quantité de travail physique et intellectuel qu'un travailleur peut accomplir sans mettre en danger sa santé et sa sécurité, ainsi que celle des autres, tout en demeurant efficace (Bouzit, et al., 2002).

Face aux changements constants et rapides des organisations et à leurs conséquences, la question de la charge de travail est redevenue une source d'intérêt pour les chercheurs et de préoccupations pour les organisations. Par contre, l'approche traditionnelle qui vise à mesurer quantitativement la charge mentale de travail demeure « *simpliste* » (Theureau, 2002). En effet, bien que les travaux scientifiques abordent des facettes incontournables de la charge de travail, ils demeurent morcelés atténuant ainsi la complexité du phénomène. En particulier, la notion de charge mentale de travail réfère habituellement à une quantité d'information à traiter dans un temps donné et néglige de considérer que c'est le travailleur en entier (et non des morceaux) qui s'investit dans son travail (Montmollin, 1986). Ces approches négligent alors le contexte, les modalités de traitement et les compétences de l'opérateur pour y faire face (Montmollin, 1986). De plus, la façon d'aborder la charge de travail demeure ambiguë (Jamet, 2006; Tricot & Chanquoy, 1996); on réfère parfois à la charge de travail en termes d'exigences (conditions de travail) ou alors de conséquences (effets du travail) (Falzon & Sauvagnac, 2004).

Dans ce contexte, la notion traditionnelle de charge de travail, pouvant être découpée en composantes physiques ou mentales, devient obsolète et nécessite une approche plus large qui couvre la complexité de l'activité de travail dans un environnement dynamique. La charge de travail doit être abordée dans sa globalité, c'est-à-dire par l'analyse de l'activité qui prend en considération l'activité dans son ensemble comme étant le résultat d'une combinaison de facteurs

dans la situation de travail entraînant un coût (psychologique et physiologique) pour l'individu. Selon cette perspective, agir sur la charge de travail signifie intervenir sur les conditions de travail (Theureau, 2002). Ainsi, il faut tenir compte de l'ensemble de la situation de l'individu, de son activité professionnelle, mais également du contexte organisationnel dans lequel il évolue quotidiennement.

2.5 Objectif de l'étude

La charge de travail constitue un facteur de risque important pour le bien-être des travailleurs (Champoux & Brun, 2000; Cloutier, et al., 2005; Gauthier & Bourbonnais, 2006) et affecte la rentabilité des organisations. Or, les chercheurs et les praticiens sont rapidement freinés par les limites soulevées sur l'aspect conceptuel de ce phénomène. Cette étude a donc pour objectif de comprendre la charge de travail à travers l'activité de travail à l'intérieur du contexte dynamique de l'individu, de son activité professionnelle et de son contexte organisationnel. Dans cette perspective, cette étude ne cherche pas à documenter la surcharge ou la sous-charge de travail, elle vise plutôt à comprendre la charge de travail à partir de situations de travail réelles. Comme cette étude se veut exploratoire, elle repose sur une seule analyse de cas. Elle s'inscrit cependant dans une démarche plus large visant à conceptualiser le phénomène de la charge de travail dans sa globalité et sa complexité. Pour cela, une multiplication des études cas sera nécessaire. Un découpage analytique de l'objectif principal conduit à trois sous-dimensions étudiées:

1. Définir les composantes de la charge de travail;
2. Cerner les facteurs qui influencent directement ou indirectement la charge de travail;
3. Assurer le transfert des connaissances vers les milieux de travail¹.

¹ Ce dernier point vise à répondre aux besoins des organisations qui expriment un besoin de comprendre le phénomène afin de développer des outils de prévention et d'intervention adaptés.

3. CADRE DE RÉFÉRENCE

Pour élaborer le cadre de référence nécessaire à l'atteinte de l'objectif fixé, nous avons, dans un premier temps, recensé différentes caractéristiques de la charge de travail dans d'autres études traitant de la même problématique. Dans un second temps, nous avons considéré les principaux modèles permettant de comprendre et d'analyser la charge de travail.

3.1 Études sur la charge de travail

Les études ayant abordé la charge de travail de façon plus globale mettent clairement en évidence un ensemble de facteurs organisationnels déterminants. Ainsi, plusieurs études soulignent l'influence du contrôle (Hockey, Robert, & Earle, 2006; Shirom, Melamed, Rogowski, Shapira, & Berliner, 2009; Toulouse, St-Arnaud, Bourbonnais, & Delisle, 2009), du support social (Shirom, et al., 2009; Toulouse, et al., 2009), de la pression temporelle (Beech-Hawley, et al., 2004) et de la reconnaissance (Ballet & Kelchtermans, 2009; Toulouse, et al., 2009) sur la charge de travail.

Dans la réalité du travail quotidien, ces facteurs organisationnels prendraient différentes formes et influenceraient la charge de travail de façons diverses. L'évolution de la conception des postes de travail, en particulier l'organisation du travail, influencerait sur la charge de travail (Sprigg & Jackson, 2006). Les nouvelles formes d'organisation du travail entraîneraient un élargissement des tâches qui se traduirait par une augmentation de la charge de travail, particulièrement en l'absence de ressources suffisantes pour accomplir ces tâches (Bartlett, 2004). De plus, Ballet et Kelchtermans (2009) ont remarqué un écart grandissant entre, d'une part, les tâches et attentes fixées par des personnes externes à la réalité du travail et, d'autre part, les compétences nécessaires à la réalisation du travail. Ce constat se matérialise, entre autres, par une réduction de l'influence des travailleurs sur la définition de leur propre travail et une augmentation des tâches connexes à réaliser en l'absence de ressources suffisantes (Ballet & Kelchtermans, 2009). Par exemple, dans une école privée belge, l'utilisation d'un journal de bord par les enseignants est imposée comme un outil supposé les aider à identifier des solutions aux problèmes rencontrés. La qualité du journal devient un critère informel d'un bon enseignant. Dans les faits, les enseignants perçoivent cet outil comme une procédure administrative insignifiante et sans valeur ajoutée qui ne fait qu'intensifier leur travail. De plus, la procédure dévalorise l'expérience professionnelle et le jugement de l'enseignant, entraînant une forme de déqualification (Ballet & Kelchtermans, 2009). Cette transformation externe du travail causerait, notamment, une dévalorisation de l'expertise et de la contribution des personnes au travail (Siegrist, 1996). Par conséquent, la satisfaction personnelle en serait affectée, les personnes ne se reconnaissant plus dans leur travail (Ballet & Kelchtermans, 2008; Yves Clot, 2008).

À cela s'ajoute l'idée d'une disparition de plus en plus confirmée de la frontière entre la vie personnelle et le travail en permettant à l'individu de travailler à distance et à tout moment (Legault & Belarbi-Basbous, 2006). Découlent de ce contexte des effets sur la vie au travail, mais aussi sur la vie familiale (Ilies, et al., 2007). Cette nouvelle réalité fait en sorte que la

charge de travail continue de s'accumuler, et ce, même en l'absence du travailleur. Les organisations s'attendent également à un engagement accru des employés. On souhaite que le travailleur fasse siennes les contraintes auxquelles est confrontée l'organisation en lui imposant des exigences de qualité, de délai et de service parfois difficilement conciliables (Legault & Belarbi-Basbous, 2006). Ce contexte organisationnel, étant en constant changement, nécessite un réaménagement quotidien de l'organisation du travail, mais également de la gestion de ce changement.

En somme, ces études pointent vers des composantes et des facteurs importants pour comprendre la charge de travail. Elles montrent, notamment, l'influence de l'organisation du travail sur la réalité du travail au quotidien. Elles confirment également la nécessité de s'attarder au contexte dynamique de l'individu, de son activité professionnelle et de son contexte organisationnel afin de comprendre la charge de travail manifestée dans les situations de travail réelles.

3.2 Principaux modèles théoriques

À la lumière des études recensées, trois modèles attirent notre attention pour l'analyse de la charge de travail. Le modèle demande-autonomie-soutien social, le modèle effort-récompenses et le modèle de l'analyse de l'activité.

3.2.1 *Modèle demande-autonomie-soutien social*

Le modèle demande-autonomie-soutien social propose qu'une situation de travail caractérisée par une demande psychologique élevée et une faible latitude décisionnelle entraîne des conséquences sur les individus en termes de stress et de problèmes de santé physiques et psychologiques divers (Theorell & Karasek, 1996). La notion de soutien social est également un facteur impliqué dans l'équation (Johnson & Hall, 1988). Les trois dimensions du modèle se résument ainsi:

- Demande psychologique: renvoie à l'intensité, à la rapidité, à la quantité de travail, à la contrainte temporelle, aux interruptions et aux contradictions des exigences;
- Latitude décisionnelle: dépend, d'une part, de l'autonomie décisionnelle, d'autre part, de la possibilité de mettre en œuvre ses compétences et d'en développer de nouvelles;
- Soutien social au travail: réfère à la reconnaissance de son travail par la hiérarchie et à l'appui des collègues.

Le modèle de Karasek et Theorell (1990) est probablement celui qui a obtenu la plus forte audience internationale et qui a été le plus évalué, souvent de façon positive. Les critiques à son encontre portent sur le fait qu'il sous-estime les facteurs individuels et que la latitude décisionnelle confond deux dimensions hétérogènes (prise sur l'environnement et développement personnel). Par ailleurs, ce modèle étant élaboré à partir de très larges

échantillons dans une perspective épidémiologique, son application dans le cadre d'une microanalyse de situations de travail se révèle difficile. Néanmoins, compte tenu de l'appui scientifique dont bénéficie ce modèle, il apparaît essentiel de prendre en compte les dimensions qui le composent.

3.2.2 Modèle effort-récompenses

En continuité avec le concept de soutien social, Siegrist (1996) propose l'idée d'un déséquilibre entre les efforts et les récompenses comme source de stress au travail. Les efforts peuvent être d'origine externe: ils concernent les contraintes de temps, les interruptions, les exigences liées aux tâches, le nombre de responsabilités et les astreintes physiques. Bref, ils correspondent passablement à la définition de la demande psychologique proposée par Karasek et Theorell (1990). Les efforts d'origine interne, quant à eux, se produisent lorsque le travailleur surinvestit dans la tâche, par défi, par volonté de contrôle ou par sens du devoir. Les récompenses peuvent être liées, par exemple, à la reconnaissance de la direction ou des collègues, ou encore à une rémunération salariale satisfaisante.

Selon Siegrist (1996), trois symptômes peuvent survenir lorsque les efforts sont élevés alors que les récompenses s'avèrent faibles:

- Épuisement professionnel: les travailleurs ont le sentiment d'avoir épuisé leurs ressources émotionnelles;
- Déshumanisation ou désinvestissement de la relation: les travailleurs se détachent des personnes qu'ils sont supposés aider, pour lesquels ils éprouvent des sentiments négatifs;
- Baisse du sentiment d'accomplissement personnel au travail: les travailleurs évaluent négativement leur propre performance au travail, perçue comme un échec.

À la lumière de ces études et de ces modèles, nous pouvons identifier plusieurs contraintes de la situation de travail qui semblent avoir un impact sur la charge de travail:

- Exigences des tâches (physiques et cognitives);
- Contradictions dans les attentes fixées;
- Capacité d'utiliser ses compétences (ou dévalorisation de l'expérience et du jugement);
- Autonomie décisionnelle;
- Réduction des ressources pour réaliser le travail;

- Contraintes temporelles;
- Interruptions fréquentes;
- Nombre de responsabilités;
- Reconnaissance et récompenses;
- Soutien social.

3.2.3 Modèle de l'analyse de l'activité

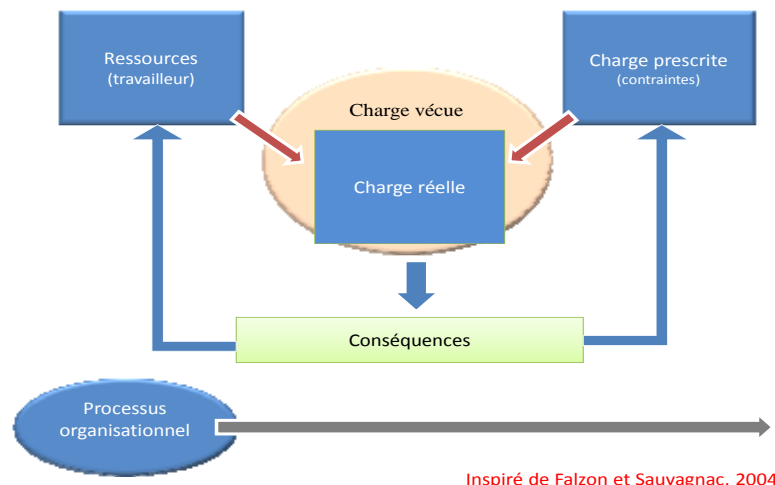
Un modèle de l'ergonomie et, plus particulièrement, de l'analyse de l'activité suppose de positionner la notion de charge de travail dans une perspective de l'activité réelle de travail comme lieu d'actualisation des contraintes et des ressources dans une situation donnée (Guérin, Daniellou, Duraffourg, & Rouilleault, 2006). Cela signifie que pour bien comprendre les contraintes de travail, il demeure essentiel d'analyser comment elles se manifestent dans le travail quotidien.

L'activité de travail se définit alors comme une construction progressive d'un travailleur, possédant une expérience de vie, en interaction avec des situations d'action (Fernande Lamonde, 1992). La charge de travail se construit progressivement, selon les actions et les compromis individuels et collectifs possibles, en fonction des situations rencontrées, produisant ainsi des effets sur les individus et sur le travail.

Pour appréhender la réalité complexe du phénomène de la charge de travail, un modèle empirique est proposé à partir du principe de l'activité réelle de travail (Guérin, et al., 2006). Il aborde la charge de travail en la référant à trois principales composantes: la charge prescrite (contraintes), la charge réelle (astreintes) et la charge vécue (Falzon & Sauvagnac, 2004). Ce modèle préliminaire constitue un cadre de réflexion et de référence pour entreprendre la démarche de compréhension de la charge de travail.

La figure suivante présente le modèle de référence pour appréhender la charge de travail. Ce dernier vise à identifier la charge de travail comme étant le résultat dynamique d'une combinaison de facteurs dans la situation de travail qui entraîne des conséquences (psychologique et physiologique) pour l'individu.

Figure 1. Modèle de la charge de travail



La **charge prescrite** désigne les outils pour faire le travail et ses réactions, les performances exigées et les procédures prescrites (Montmollin, 1986). Elle est considérée comme une contrainte et correspond à ce qui est demandé par l'organisation. Ces contraintes englobent les objectifs de performance à atteindre tant au plan quantitatif (ex.: quantité, durée, ampleur) que qualitatif (ex.: qualité, délai, satisfaction), mais également les diverses procédures prévues pour un poste donné. La charge de travail prescrite n'est donc pas déterminée définitivement et elle ne correspond pas à la description de la tâche ou du poste de travail, elle évolue dans le temps et se transforme avec la dynamique quotidienne du travail (Falzon & Sauvagnac, 2004) affectant l'ensemble des conditions de réalisation du travail.

La charge prescrite inclut également les moyens mis à la disposition du travailleur pour réaliser son travail et atteindre les objectifs. Ces moyens font référence aux capacités (ex.: financières, humaines, d'expertise, de temps) et aux outils de travail (ex.: logiciels, équipements, machines) et de gestion (ex.: directives, normes) effectivement disponibles au sein de l'organisation pour exécuter le travail (Guérin, et al., 2006). Ainsi, si les ressources ne sont pas à la portée des personnes, il leur est difficile, voire impossible, d'atteindre les résultats attendus (contrainte). Ces moyens sont donc stratégiques et ont un impact sur la charge de travail.

Les contraintes identifiées précédemment dans la littérature regroupent les exigences des tâches (physiques et cognitives), les contradictions dans les attentes fixées, la capacité d'utiliser ses compétences (ou dévalorisation de l'expérience et du jugement), l'autonomie décisionnelle, les ressources matérielles et d'encadrement disponibles pour réaliser le travail, les contraintes temporelles, les interruptions fréquentes, les responsabilités, le soutien social ainsi que la reconnaissance et les récompenses.

Les **ressources** réfèrent « *aux caractéristiques du travailleur (en tant qu'humain ayant un mode de fonctionnement cognitif, physiologique, social et psychique donné) et en tant qu'individu ayant des acquis (i.e. expérience, formation, vieillissement) et un état spontané (i.e.: fatigue, rythme biologique)* » (F Lamonde & Montreuil, 1995). Ainsi, ce volet réfère à l'état physique et psychologique de l'individu dans un contexte donné pour réaliser une charge de travail particulière.

La **charge réelle** est considérée comme une astreinte et est définie en référence à l'activité de travail. « *Elle est fonction du degré de mobilisation (physique, cognitive et psychique) de l'opérateur* » (Falzon & Sauvagnac, 2004). Ainsi, elle renvoie aux efforts déployés par l'individu pour atteindre au mieux les objectifs prescrits (charge prescrite), mais avec des conditions d'exécution du travail constituées des ressources du travailleur, des caractéristiques de l'organisation et des moyens réels mis à sa disposition pour atteindre les objectifs (Guérin, et al., 2006). La charge de travail réelle englobe les modes opératoires, les compromis et les stratégies pour surmonter les contraintes du travail et de l'organisation (F Lamonde & Montreuil, 1995), mais aussi le travail non réalisé, qui attend, qui est en retard ou qu'on ne peut réaliser à son plein potentiel compte tenu des contraintes et des contrôles en place (Y. Clot, 1999). Elle prend ainsi en compte les événements variables affectant l'activité et les arbitrages opérés par les travailleurs, eu égard aux limites et contradictions de la prescription. En fait, la charge réelle de travail est tout ce que les individus et les collectifs mettent en œuvre pour atteindre leurs objectifs de travail.

La **charge vécue** est ce qui est ressenti par l'individu face à sa propre charge de travail en lien avec le travail prescrit, ses ressources et celles de l'organisation, et un contexte organisationnel spécifique offrant ou non une reconnaissance et un soutien. L'interprétation de ce vécu peut être perçue comme un épanouissement professionnel ou s'exprimer à travers diverses manifestations négatives.

Les **processus organisationnels** sont le résultat des changements contemporains (ex.: technologiques, organisation du travail) qui se succèdent et qui modifient profondément la nature et l'activité du travail. Il est pertinent de noter que de nombreux chercheurs ont tenté de conceptualiser de nouveaux modèles de gestion pour faire face aux défis des transformations sociales et organisationnelles. Parmi ces travaux, on note l'importance pour les organisations et les gestionnaires de développer une culture transformationnelle permettant une meilleure capacité et réceptivité face à la complexité des changements contemporains (B. M. Bass, 1999; M. B. Bass, 1985).

Les **conséquences** sont le résultat de l'activité d'un individu au travail (astreinte) qui doit composer avec des contraintes compte tenu des ressources disponibles. Elles sont de deux niveaux: d'une part, elles transforment l'individu et ses ressources de façon positive ou négative; d'autre part, elles influent sur l'organisation et ses attentes.

Les études répertoriées et les modèles étudiés montrent bien l'importance de facteurs organisationnels associés à la charge de travail. On remarque également que la charge de travail est un processus dynamique qui prend forme à travers l'activité quotidienne d'un individu en

interaction avec des situations de travail où l'activité est le lieu d'actualisation des contraintes et des ressources. Dans le cadre de ce projet, nous utiliserons le modèle de l'analyse de l'activité pour comprendre les facteurs impliqués dans la charge de travail.

4. MÉTHODE

Pour documenter la charge de travail réelle, une étude de cas a été réalisée. L'étude de cas vise à fournir une riche description du contexte dans lequel les événements se déroulent. Cette méthode de recherche est particulièrement appropriée pour des questions pratiques où l'expérience des acteurs est importante et le contexte de cette expérience, essentiel à connaître compte tenu de son interaction avec le travailleur (Yin, 1994).

4.1 Population

Le projet a été réalisé en étroite collaboration avec une entreprise œuvrant dans le domaine des assurances de la région de Québec. Cette organisation a été sélectionnée en raison de certaines de ses caractéristiques: entreprise de grande taille, structurée et engagée au plan de la gestion des personnes, préoccupée par les enjeux de la charge de travail et ouverte à participer activement à l'étude et à soutenir l'équipe de recherche dans sa collecte de données sur le terrain. De fait, la direction a participé activement à la planification du recrutement, de la collecte des données et du transfert des résultats. Le projet s'est échelonné sur une période de 9 mois, soit de janvier à septembre 2009.

Le recrutement a été effectué auprès du personnel de l'entreprise. Pour les besoins de l'étude, seul un corps d'emploi a été considéré, soit les 54 préposés au service à la clientèle. Le choix de cette population a été décidé de concert avec l'entreprise participante sur la base du constat que le corps d'emploi visé n'était affecté par aucune situation particulièrement problématique qui risquerait de teinter les résultats. Au total, 6 travailleurs (4 femmes et 2 hommes) ont participé volontairement à différentes étapes de l'étude. Ils ont été recrutés lors d'une réunion d'équipe de travail régulière où la direction a invité les personnes désireuses de participer à cette étude à se manifester. Parmi une dizaine de volontaires, l'équipe de recherche a sélectionné les participants en fonction de critères de variabilité liés à l'âge, au sexe ainsi qu'au nombre d'années d'expérience à titre de préposé au service à la clientèle et dans l'entreprise. Leur participation s'est déroulée dans le cadre des heures normales de travail et ils ont été rémunérés par l'entreprise selon leurs conditions de travail habituelles.

Les participants étaient âgés de 24 à 45 ans (moyenne = 37 ans) et en poste au sein de la compagnie depuis 6 mois à 14 ans (moyenne = 10 ans). Un seul travaillait comme préposé au service à la clientèle depuis moins d'un an alors que les autres assumaient leurs fonctions depuis près de 8 ans (moyenne = 7 ans).

4.2 Collecte des données

Principalement, le travail des préposés au service à la clientèle consiste à répondre aux requêtes de la clientèle par téléphone. Selon Trognon (1999), la conversation consiste en une matrice

d'accomplissement des rapports sociaux et des cognitions. Le contenu des appels représente ainsi une charge cognitive, mais aussi émotionnelle (Grosjean & Ribert-Van de Weerd, 2005). Les méthodes d'analyse utilisées doivent donc s'attarder tant aux processus cognitifs qu'affectifs (Cahour, Brassac, Vermersch, Bouraoui, Pachoud, & Salembier, 2007). Procéder à une analyse du contenu des conversations permet, notamment, de mieux évaluer la charge associée au processus conversationnel, d'identifier les stratégies utilisées pour composer avec les différentes situations rencontrées (ex.: selon la nature de la demande et le profil du client) et de mettre en lumière les caractéristiques des conversations pouvant influencer sur la qualité du service offert. Toutefois, dans le cadre de la présente étude, il s'est avéré impossible de procéder à de telles analyses pour des considérations éthiques. De plus, l'objectif visé était d'évaluer la charge de travail de façon plus globale en tenant compte de toutes les activités réalisées par les préposés (appels téléphoniques, tâches cléricales) et de leurs effets sur la charge de travail ressentie. Ainsi, bien que le contenu conversationnel ait été considéré, l'analyse du contenu ne s'avérait pas un objectif spécifique de l'étude.

Dans le but d'évaluer les diverses composantes du modèle conceptuel proposé par l'équipe de recherche, différentes méthodes de collecte et sources de données ont été utilisées. L'ensemble de ces informations permettra ainsi d'élaborer une compréhension systémique de la charge de travail. Le tableau 1 présente les 4 étapes et les données qu'elles ont permis de colliger.

Tableau 1. Synthèse des étapes en fonction du modèle proposé

	Charge prescrite	Ressources	Charge vécue	Charge réelle	Conséquences	Processus organisationnel
Analyse organisationnelle	✓	✓			✓	✓
Observation directe				✓		
Entrevues individuelles		✓	✓		✓	
Entrevue de groupe		✓	✓		✓	

4.2.1 Analyse organisationnelle

L'analyse organisationnelle visait à tenir compte du contexte organisationnel dans lequel les préposés évoluent quotidiennement. Elle a porté principalement sur l'identification des changements organisationnels et technologiques, et de la mission du département étudié ainsi que sur l'analyse de la main-d'œuvre, des compétences et des postes de travail. Ces informations

ont été obtenues par le biais de documents officiels, de comptes-rendus de réunions et d'autres documents disponibles au sein de l'organisation. Les données statistiques disponibles sur la charge de travail (ex.: nombre de demandes traitées) ont également été collectées.

Par ailleurs, des entrevues individuelles ont été menées auprès d'un adjoint à la direction, d'un formateur et d'une personne responsable des technologies de l'information. Ces trois entretiens ont totalisé 3,5 heures. Ils ont permis d'en connaître davantage sur l'outil de travail principal des préposés, soit le système de gestion. Ils ont aussi été nécessaires afin de mieux comprendre le fonctionnement interne de l'entreprise et l'activité réelle du travail.

Mentionnons que le protocole de recherche prévoyait l'étude de données organisationnelles telles que le taux d'absentéisme, le taux de roulement et autres données susceptibles de contribuer à la compréhension de la situation de travail des préposés. Puisque ces données s'avéraient indisponibles, nous avons dû nous résigner à ne pas mener l'analyse organisationnelle de façon aussi systématique que prévu. Par contre, les données recueillies (normes, procédures, mode d'évaluation, etc.) nous ont tout de même permis de relativement bien saisir l'organisation du travail et son impact sur les individus.

4.2.2 Observation directe de l'activité de travail

L'objectif de cette étape consistait à documenter en détail l'activité de travail des préposés au service à la clientèle. Pour ce faire, 6 préposés ont été observés pendant une journée de travail (durée de chaque période d'observation = 5,25 à 6,5 heures), et ce, à deux reprises, pour un total de près de 80 heures d'observation. Pour ces périodes d'observation, le principe méthodologique entourant l'étude de cas multiples a été respecté (Eisenhardt, 1989). Le nombre de participants a été déterminé selon le principe de saturation théorique, c'est-à-dire que l'équipe de recherche a cessé l'ajout de nouveaux participants lorsque les observations n'apportaient plus de nouveaux éléments notables à la compréhension de la problématique.

Afin de se familiariser avec le travail des préposés, une première période d'observation a été réalisée selon un processus d'observation libre. Ainsi, un des préposés a été observé 3 fois plutôt que 2, portant le total des journées d'observation à 13. Mentionnons que la même personne a réalisé toutes les observations et que, mise à part la journée d'observation libre, la méthode utilisée a été la même pour l'ensemble des observations. Elle consistait à documenter les comportements observables et les verbalisations du préposé en cours de processus de travail. Pour analyser l'activité de travail, l'observateur prenait des notes dans un calepin sur les situations de travail rencontrées et filmait le préposé avec une caméra vidéo portable. La caméra était disposée sur un trépied de façon à filmer le préposé dans son processus d'action tout en pouvant voir le poste de travail dans son ensemble, incluant l'écran d'ordinateur. Le contenu vidéo facilitait l'analyse des situations de travail et permettait un retour avec le préposé sur des situations de travail rencontrées (autoconfrontation) lors de l'entrevue individuelle subséquente à la journée d'observation. Par ailleurs, à l'aide d'un casque d'écoute, l'observateur pouvait entendre les échanges téléphoniques sans pouvoir intervenir ni enregistrer les conversations. De plus, conformément aux règles éthiques, aucune information n'était colligée sur le client. Il importe de préciser que les observations, non invasives, n'ont pas interféré avec le travail des

employés et que toutes les dispositions ont été prises, en accord avec le comité d'éthique à la recherche, pour assurer la confidentialité des participants.

À partir de la cinquième journée d'observation, l'équipe de recherche commençait à bien connaître les principales caractéristiques de l'activité. Ainsi, elle a pu préprogrammer les principales actions de travail dans le logiciel *Actogram*. Utilisé avec un ordinateur de poche *Palm*, ce logiciel permet, notamment, de documenter les différentes séquences d'action dans le temps de manière à retracer la subtilité de l'activité de travail difficilement quantifiable. Par exemple, les données du logiciel ont permis de calculer le temps consacré à diverses activités réalisées en simultanément. Les données ainsi compilées ont servi à l'élaboration de graphiques illustrant le déroulement réel de l'activité dans le temps. Le logiciel a été utilisé pour un total de huit journées d'observation.

4.2.3 Entrevues individuelles

Chaque journée d'observation était suivie d'un entretien individuel de 90 minutes avec le préposé observé. Ainsi, douze entrevues ont été réalisées sur une période totale de 18 heures. Elles ont été menées selon la méthode d'autoconfrontation (Theureau & Jeffroy, 1994): elles ont permis de revenir sur des périodes d'activité observées et filmées afin de questionner, de façon très précise, le préposé sur les situations rencontrées et les actions posées. Grâce à ces séances, il a été possible de développer une compréhension très fine de l'activité des préposés au service à la clientèle et de leur vécu lors d'une journée de travail. Mentionnons que ces entrevues ont été enregistrées à l'aide d'un magnétophone, mais les enregistrements n'ont pas fait l'objet d'une retranscription systématique. Nous avons plutôt opté pour l'écoute des séquences associées à chaque situation spécifique analysée.

4.2.4 Entrevue de groupe

Une fois les observations et les entrevues individuelles réalisées, une entrevue de groupe de 3 heures a été organisée avec les 6 préposés volontaires. Ces derniers ont alors eu la possibilité de valider les informations recueillies aux étapes précédentes et de commenter le portrait obtenu à partir de la littérature scientifique.

4.3 Comités de suivi

Dès le début du projet, deux comités de suivi ont été mis sur pied afin d'assurer un ancrage du projet dans les milieux, de stimuler la collaboration et l'engagement d'acteurs concernés par la problématique de la charge de travail, de valider les résultats et d'enrichir la réflexion et les discussions dans une perspective de transfert des résultats.

Tout d'abord, un comité de suivi interne comportant 6 employés de l'entreprise étudiée (un préposé au service à la clientèle, un représentant syndical, un adjoint à la direction, une personne responsable de la santé et de la sécurité du travail, deux professionnels de recherche) s'est réuni à 2 occasions. Son rôle consistait à accompagner l'équipe de recherche dans sa réflexion, à faciliter

la réalisation de l'étude dans l'entreprise, notamment au plan du recrutement de participants volontaires, à valider la démarche et les résultats, et à faire le suivi dans l'entreprise auprès des personnes concernées.

De plus, un comité de suivi externe (ou comité-conseil) composé de 10 membres, représentant tant les associations sectorielles que les responsables patronaux et syndicaux, s'est rencontré 3 fois en cours de projet. Ce comité a été mis en place pour appuyer l'équipe de recherche dans l'ensemble de ses travaux, échanger sur les résultats et leur utilité pour d'autres milieux, et soutenir le transfert des résultats dans une perspective de collaboration. Par exemple, deux conférences grand public sur les résultats de la présente étude ont été élaborées et présentées par les membres de l'équipe de recherche. L'une d'elles l'a été en lien avec une association sectorielle paritaire du secteur des affaires sociales (ASSTSAS) lors du « Grand Rendez-Vous » de la CSST. En plus de permettre la diffusion des résultats, cette activité a favorisé l'appropriation des résultats par l'Association et un certain feedback aux membres de l'équipe de recherche.

5. RÉSULTATS

5.1 Plan d'analyse des données

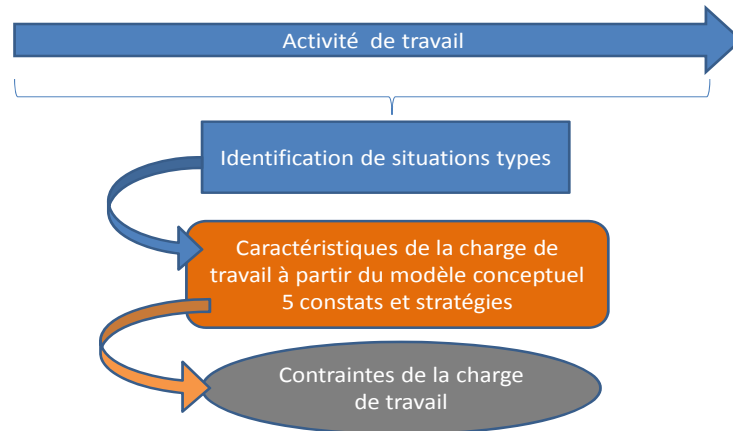
Le modèle d'analyse des données de l'activité de travail recueillies dans une perspective de charge réelle de travail repose sur l'identification de *situations types* dans le travail quotidien des préposés au service à la clientèle. Ces situations partagent des caractéristiques similaires ayant un impact sur la charge de travail, et ce, malgré la très grande variabilité des contextes de travail. Par exemple, une situation type consiste à comprendre la demande d'un client au téléphone. Elle requiert différentes actions comme écouter le client, le faire verbaliser et lui demander de fournir des renseignements spécifiques.

Une fois les situations types identifiées, l'analyse a permis d'élaborer une description des caractéristiques de la charge réelle de travail à la lumière des composantes du modèle de référence élaboré (les ressources, la charge prescrite, la charge réelle incluant des éléments de la charge vécue). Par ailleurs, toujours à partir des situations types, quelques stratégies utilisées par les préposés pour gérer des aspects de la charge de travail ont été relevées. Les stratégies se définissent comme des actions mises en place pour s'adapter à une situation difficile afin de maintenir la qualité de son travail. Montmollin (1986) parle d'une modification de l'activité comme une adaptation intelligente de l'opérateur pour éviter une production de mauvaise qualité. Cette description s'est matérialisée autour de 5 constats sur la charge de travail des préposés au service à la clientèle:

- Information difficile à trouver/incohérence;
- Variabilité des demandes;
- Incohérences dans les attentes;
- Activités réalisées en simultanée;
- Rétroaction minimale sur le travail au quotidien.

À travers ces cinq constats, il a été possible d'identifier des contraintes de la charge de travail. Ces contraintes réfèrent à des facteurs organisationnels, sociaux, techniques ou individuels qui sont présents dans les situations de travail et qui semblent influencer la charge de travail des employés.

Le schéma suivant illustre la démarche utilisée pour l'analyse de la charge de travail.

Figure 2. Plan d'analyse de la charge de travail

Les résultats de l'analyse sont présentés en quatre parties. Une première section est consacrée à la présentation des caractéristiques de l'organisation étudiée. Une seconde section expose les grandes caractéristiques du travail des préposés au service à la clientèle. Sont ensuite décrits les cinq constats sur la charge de travail ainsi que des stratégies et des contraintes répertoriées. La dernière partie synthétise les stratégies observées et les contraintes de la charge de travail.

5.2 Caractéristiques organisationnelles de l'entreprise

5.2.1 Présentation de l'entreprise

L'entreprise étudiée compte près de 1 300 travailleurs syndiqués dont l'âge moyen est de 42 ans. Les femmes représentent 71% de la main-d'œuvre. Le département à l'étude compte 54 préposés au service à la clientèle de l'assurance collective. Leur âge moyen se rapproche de celui de l'ensemble de l'organisation et 82% sont des femmes. La mission de l'entreprise cible la qualité et l'accessibilité des services, la compétence des travailleurs et l'engagement social. Comme plusieurs entreprises du secteur des assurances, celle à l'étude est proactive en matière de bien-être au travail et de santé et sécurité du travail.

Au cours des sept dernières années, le département du service à la clientèle étudié a vécu de nombreux changements, en particulier technologiques, qui ont largement modifié le travail, rendant notamment l'information plus complète, mais aussi plus complexe. Il semble que d'autres changements organisationnels soient à prévoir à court et à moyen terme.

5.2.2 Normes de performance

Il existe des normes de performance pour assurer la productivité du service téléphonique et répondre à la clientèle dans un délai d'attente minimal. Ainsi, la durée moyenne des appels doit être supérieure à 2,5 minutes pour assurer la qualité et inférieure à 4 minutes pour respecter les normes de productivité. Les normes de l'entreprise considérées dans le cadre de l'étude sont:

- Nombre d'appels par jour: selon la moyenne du groupe durant cette journée;
- Temps moyen d'un appel: 2,5 min < appel > 4 min;
- Suivi des demandes et tâches cléricales: plage fixe de 30 min par jour et possibilité de 30 min supplémentaires avant 8 h 30 et après 16 h 30.

5.2.3 Politiques et charte de qualité

L'organisation possède des politiques et une charte de qualité dont le but consiste à se démarquer des concurrents en offrant des produits et des services de qualité supérieure. En ce qui concerne le service à la clientèle, la charte de qualité mise sur l'amélioration des communications (ex.: informations transmises aux clients par téléphone) et l'attitude des employés à l'égard de la clientèle.

Les politiques et la charte de qualité subsistent également pour standardiser le fonctionnement interne. Par exemple, les préposés doivent respecter un mode de communication en 5 étapes. Lors d'un appel, ils doivent: 1) comprendre la demande du client, 2) accéder à son dossier dans le système, 3) rechercher de l'information dans l'Intranet et la documentation papier pour guider le client, 4) proposer différents services de la compagnie et 5) terminer la conversation en s'assurant d'avoir répondu à toutes les questions.

5.2.4 Clientèle

La clientèle de la compagnie comprend des membres du personnel d'entreprises publiques, parapubliques et privées. Ainsi, les préposés doivent répondre aux demandes des clients, et parfois même de leurs proches, mais aussi à celles d'autres personnes qui sont en lien avec la clientèle. Par exemple, des professionnels qui offrent des services aux personnes assurées (pharmaciens, comptables, médecins, etc.) peuvent être amenés à contacter la compagnie pour diverses raisons.

5.3 Description du travail de préposé au service à la clientèle

5.3.1 Exigences et aptitudes requises

Pour travailler comme préposé au service à la clientèle, aucune expérience n'est requise, mais l'obtention d'un diplôme d'études collégiales (DEC) est obligatoire. Toutefois, avoir complété des cours liés aux assurances constitue un atout intéressant pour l'entreprise. La personne peut aussi être titulaire d'un diplôme d'études secondaires (DES) et détenir un certificat en assurance ou encore avoir suivi des cours en administration. De plus, des aptitudes pour le service à la clientèle et une très bonne connaissance de la langue française parlée et écrite sont jugées nécessaires lors de l'embauche. Selon les formateurs, il faut aussi savoir faire preuve d'une bonne capacité d'adaptation et posséder plusieurs habiletés interpersonnelles pour bien faire le travail. *« Moi, je dirais peut-être plus de la souplesse de la personne que de la compétence. Est-ce que tu es assez souple pour avoir un client fâché, est-ce que tu peux t'ajuster. Il faut avoir la capacité d'interagir avec le système, il faut avoir la capacité de résumer et de synthétiser les réponses. Il faut avoir une bonne mémoire et rester poli en tout temps. »*

5.3.2 Formation offerte par l'entreprise

Les nouveaux employés reçoivent une formation théorique de 3 mois. Pendant cette période, ils assistent à des formations en classe et font de l'écoute téléphonique. Pendant 3 autres mois, la formation se poursuit sur le plan pratique: les nouveaux employés assument les fonctions de préposé, mais sont accompagnés d'un formateur ou d'un collègue expérimenté à raison de 2 heures par jour. Il y a des critères d'appréciation pour évaluer l'apprentissage tels que le nombre d'erreurs, le nombre d'appels réalisés et la façon d'assurer le suivi des demandes. La formation semble intensive et difficile. À titre d'exemple, en 2008, seulement 3 nouveaux employés sur 11 sont demeurés en poste une fois la formation complétée: 4 ont quitté volontairement alors que les 4 autres ne répondaient pas aux attentes de l'entreprise.

Mentionnons que les préposés déjà en poste peuvent recevoir une formation sur des aspects spécifiques du travail si de tels besoins sont identifiés par le gestionnaire. Cette formation peut être offerte à l'interne ou dans une institution d'enseignement reconnue. Toutefois, pour accéder à d'autres postes dans l'organisation, aucune formation n'est offerte par la compagnie.

5.3.3 Tâches réalisées

Les 54 préposés travaillent dans une aire ouverte séparée par des paravents (cubicules). Le nombre de travailleurs présents en même temps varie en fonction des demandes émises par la clientèle et la période de l'année (ex.: vacances). L'environnement peut être bruyant selon le nombre de préposés en poste dans une même période de temps. De plus, à l'occasion, l'entretien des espaces de travail, réalisé à la fermeture des bureaux, peut s'avérer dérangement pour plusieurs préposés qui restent au travail pour finaliser les appels en attente ou effectuer le suivi des demandes.

Les préposés sont syndiqués et relèvent d'un directeur adjoint attitré. Leur travail consiste à effectuer les recherches nécessaires pour fournir, par téléphone ou à l'occasion en personne, des réponses aux questions des clients qui possèdent une assurance collective. Dans les faits, ils répondent à des demandes très diversifiées. *« On touche à tout, facturation, adhésion, formulaires, procédures, informations sur le contrat d'assurance. Peu importe la question, on y répond sauf ce qui concerne les soins dentaires. C'est le département (préposés) le plus dense, le plus complexe, le plus complet. Nous répondons généralement à près de 70 à 90 appels par jour. »* Une journée par semaine, des préposés attitrés ont également le mandat de donner suite aux demandes transmises par courrier électronique. D'autres ont 30 minutes par jour pour répondre aux questions de la clientèle laissées sur le répondeur, et ce, en plus des autres tâches habituelles. Mentionnons que dans le cadre de la présente étude, ces 2 types d'activité n'ont pas été documentés.

La principale activité des préposés consiste donc à répondre adéquatement aux questions de la clientèle par téléphone. Plus précisément, ils réalisent les tâches suivantes:

- interagir avec le client;
- faire une recherche dans le système ou dans la documentation écrite;
- mettre à jour le dossier dans le système;
- utiliser les codes de communication internes pour transmettre de l'information;
- prendre des notes (aide-mémoire personnel);
- faire des calculs (ex.: pour évaluer les primes d'assurance);
- informer le client des modalités des contrats d'assurance collective;
- inviter le client à consulter le site Internet de l'entreprise ou l'aider à y repérer les informations.

Évidemment, le préposé doit être en mesure de répondre aux questions de la clientèle à la suite des envois postaux de l'entreprise concernant, par exemple, des campagnes publicitaires ou des correctifs apportés aux contrats d'assurance. Il doit également pouvoir fournir des explications claires si des informations contradictoires se retrouvent dans les différents guides destinés à la clientèle ou encore sur le site Internet.

L'activité secondaire des préposés consiste à réaliser des tâches administratives pour donner suite aux demandes de la clientèle et à celles des autres départements. Chaque jour, les préposés ont une période prédéterminée de 30 minutes pour réaliser toutes les tâches dites secondaires. En plus de cette plage horaire fixe, ils peuvent consacrer jusqu'à 30 minutes supplémentaires au

suivi des demandes, et ce, avant 8 h 30 ou après 16 h 30. Ils ont donc la possibilité d'effectuer les tâches secondaires sur une période maximale de 60 minutes par jour. Par exemple, ils peuvent être amenés à faire un suivi des envois postaux provenant de la clientèle. Ou encore, lorsqu'ils ne sont pas en mesure de répondre à une question sur-le-champ, cette période leur permet de faire une recherche plus intensive et de rappeler le client pour lui transmettre l'information désirée.

5.3.4 Horaire de travail

Les préposés à temps plein travaillent 35 heures par semaine, soit en moyenne 7 heures par jour du lundi au vendredi, selon un principe d'horaire flexible. Ainsi, l'employé doit être présent sur les lieux de travail durant une période donnée et bénéficie d'une certaine flexibilité pour le temps de travail restant. Il existe 5 types d'horaires de travail répartis hebdomadairement entre les préposés de manière à assurer un service téléphonique continu de 8 h 30 à 16 h 30. Tous les travailleurs, à l'exception de ceux ayant un horaire de 32 heures par semaine, disposent de 30 minutes prédéterminées durant la journée pour faire le suivi des dossiers, le reste du temps étant consacré aux appels téléphoniques (occasionnellement, le préposé rencontre un client durant sa journée). Tous les préposés ont deux pauses totalisant 30 minutes par jour alors que la période de dîner varie de 30 à 90 minutes selon la préférence des employés. À titre d'exemple, nous présentons ici trois types d'horaire:

- L'horaire «A» prescrit une durée de travail de 5 heures entre 8 h 30 et 15 h 30;
- L'horaire «B» prescrit une durée de travail de 5,5 heures entre 9 h et 16 h;
- L'horaire «C» représente un horaire de 32 heures par semaine, soit 8 heures par jour sur 4 jours. Il prescrit une durée de travail de 6 heures entre 8 h 30 et 16 h 30.

- **Tableau 2. Exemple d'horaire prescrit «A» (35 heures/semaine)**

Description	Heures	Durée
Amplitude de la journée de travail à respecter incluant 30 min entre 14 h 30 - 15 h pour faire le suivi des dossiers	8 h 30 à 15 h 30	7 h
Période de dîner (variable de 30 à 90 min au choix du travailleur)	11 h à 12 h 30	- 90 min
Pauses	Variables	- 30 min
Durée totale de travail prescrit		5 h

Tableau 3. Exemple d'horaire prescrit «B» (35 heures/semaine)

Description	Heures	Durée
Amplitude de la journée de travail à respecter incluant 30 min entre 14 h - 14 h 30 pour faire le suivi des dossiers	9 h à 16 h	7 h
Période de dîner (variable de 30 à 90 min au choix du travailleur)	11 h 30 à 12 h 30	- 60 min
Pauses	Variables	- 30 min
Durée totale de travail prescrit		5 h 30 min

Tableau 4. Exemple d'horaire prescrit «C» (32 heures/semaine)

Description	Heures	Durée
Amplitude de la journée de travail à respecter	8 h 30 à 16 h 30	8 h
Période de dîner (variable de 30 à 90 min au choix du travailleur)	11 h 30 à 13 h	- 90 min
Pauses	Variables	- 30 min
Durée totale de travail prescrit		6 h

Ainsi, les préposés travaillant 35 heures par semaine (moyenne = 7 heures par jour) doivent compléter leurs heures de travail en dehors de la plage horaire prescrite. Entre 8 h 30 et 16 h 30, l'employé au travail doit obligatoirement répondre à la clientèle (à l'exception de la plage de 30 minutes allouée au suivi des dossiers). S'il désire effectuer des suivis de dossiers, il doit réaliser ce travail avant 8 h 30 ou après 16 h 30. Il peut donc:

- commencer plus tôt (ex.: débiter la journée à 8 h);
- réduire la période de dîner (ex.: prendre 30 minutes pour dîner);
- rester en fin de journée (ex.: quitter à 17 h).

Rappelons toutefois qu'il ne peut consacrer plus de 60 minutes au suivi des dossiers dans une journée. En imposant cette limite, l'entreprise s'assure qu'un maximum de temps est destiné aux appels téléphoniques.

À partir des horaires «A», «B» et «C», nous présentons ici trois scénarios possibles de l'horaire de travail réel des préposés au service à la clientèle. Ces scénarios peuvent varier d'un individu à l'autre et d'une journée à l'autre. Ils témoignent de la différence notable sur le plan de l'amplitude de travail entre l'horaire prescrit et l'horaire réel en vertu du mode d'horaire flexible. Par exemple, lors d'une journée caractérisée par des appels difficiles, le préposé peut décider de ne faire que l'horaire prescrit pour ensuite effectuer des journées plus longues durant la semaine. Par ailleurs, les préposés peuvent cumuler du temps supplémentaire jusqu'à un maximum de 40 heures par année.

Tableau 5. Exemple d'horaire réel «A» (35 heures/semaine)

Description	Heures	Durée
Amplitude de la journée de travail réalisée (incluant 30 min entre 14 h 30 - 15 h pour faire le suivi des dossiers)	8 h 30 à 16 h 30	8 h
Période de dîner (variable de 30 à 90 min au choix du travailleur)	11 h à 11 h 30	- 30 min
Pauses	Variables	- 30 min
Temps total de travail (appels téléphoniques = 6,5 h; suivi des dossiers = 0,5 h)		7 h

Tableau 6. Exemple d’horaire réel «B» (35 heures/semaine)

Description	Heures	Durée
Amplitude de la journée de travail réalisée (incluant 30 min entre 14 h – 14 h 30 pour faire le suivi des dossiers)	8 h 30 à 17 h	8 h 30 min
Période de dîner (variable de 30 à 90 min au choix du travailleur)	11 h 30 à 12 h 30	- 60 min
Pauses	Variables	- 30 min
Temps total de travail (appels téléphoniques = 6 h; suivi des dossiers = 1 h)		7 h

Tableau 7. Exemple d’horaire réel «C» (32 heures/semaine)

Description	Heures	Durée
Amplitude de la journée de travail réalisée	8 h à 17 h	9 h
Période de dîner (variable de 30 à 90 min au choix du travailleur)	12 h à 12 h 30	- 30 min
Pauses	Variables	- 30 min
Temps total de travail (appels téléphoniques = 7 h; suivi des dossiers = 1 h)		8 h

Enfin, mentionnons que le système informatique permet aux gestionnaires de s’assurer du respect de l’horaire de travail. Plus précisément, chaque préposé dispose de codes sur le téléphone permettant de générer des informations sur le temps accordé aux différentes activités (appels téléphoniques, suivis des demandes, pauses, dîner, etc.).

5.3.5 Ressources humaines

L'adjoint à la direction est un gestionnaire qui planifie, dirige et coordonne le travail d'une équipe de préposés en effectuant le suivi des données fournies par le système informatique. Il évalue les rendements et les compétences. Il est également responsable de la sélection du personnel et intervient auprès des préposés afin d'assurer le bon fonctionnement et la qualité du service à la clientèle.

L'agent responsable et le formateur sont des préposés avec un statut particulier qui agissent à titre de personnes-ressources. Dans les faits, lorsque le préposé n'est pas en mesure de répondre à une question, il doit soumettre une demande à un agent responsable, qui aura 48 heures pour lui donner l'information requise. Le formateur, quant à lui, est en lien avec les autres départements et informe les préposés des modifications aux contrats d'assurance ou de la documentation qui a été transmise par courrier à la clientèle. Pour ce faire, il communique les informations par courriel ou via l'Intranet.

5.3.6 Outils de travail

Les préposés doivent maîtriser plusieurs applications reliées au système informatique principal, qui comprend 71 panoramas en lien avec les contrats d'assurance. Ils doivent être en mesure de naviguer aisément dans le site Intranet, dont la page d'accueil comporte près d'une centaine de liens. Ils sont aussi amenés à utiliser le système relié aux pharmacies et à d'autres sources d'information.

Près de 100 codes différents sont utilisés pour la communication interne. Par exemple, un code «51» au dossier signifie qu'il y a attente d'une correspondance pour compléter une demande. Des messages peuvent également être insérés dans le dossier du client, ce qui permet de faciliter le suivi des demandes. Par ailleurs, par l'entremise d'un agent responsable ou d'un formateur, les préposés peuvent communiquer avec les autres départements. Bref, la plupart du temps, les employés ne communiquent pas directement entre eux et ont également peu de contacts directs avec la direction puisque les échanges sont souvent réalisés à l'aide des technologies de l'information.

Dans le cadre de leur travail, les préposés utilisent également de la documentation papier, notamment des brochures et différents communiqués acheminés à la population générale ou à la clientèle. Ils ont plusieurs aide-mémoire, comme un répertoire de ressources pour les clients ou encore des listes pour les aider à naviguer dans le système principal et l'Intranet.

5.4 Constats et contraintes liés à la charge de travail réelle

Les constats liés à la charge de travail réelle ont été présentés et validés auprès des membres du comité paritaire interne et du comité de suivi externe, et des 6 préposés qui ont participé au projet. Ces constats se résument ainsi: 1) information difficile à trouver/incohérence, 2) variabilité des demandes, 3) incohérence dans les attentes, 4) tâches réalisées en simultané et 5) rétroaction minimale sur le travail au quotidien. Pour chacun de ces constats, des contraintes ont été identifiées, soit des facteurs organisationnels, sociaux, techniques ou individuels qui influent sur la charge de travail des préposés.

5.4.1 Information difficile à trouver/incohérence

L'utilisation du système informatique occupe une part importante du travail des préposés: 85% du temps de travail y est consacré, le reste du temps étant destiné à la lecture de documents imprimés. Les technologies de l'information apportent des avantages certains. Notamment, elles permettent de regrouper plusieurs informations et, conséquemment, d'effectuer une recherche rapide. Par exemple, grâce à la numérisation, le système donne accès à des documents en pièces jointes, comme une lettre reçue ou envoyée au client, facilitant ainsi le travail des préposés. Des messages clignotants (ex.: « Avertissement ») insérés dans les dossiers de la clientèle rendent également la recherche d'information plus efficace. Par ailleurs, les préposés ont accès à un moteur de recherche leur permettant de trouver plus rapidement certains renseignements, bien que cet outil ne semble pas en tout temps efficace.

Malgré les multiples avantages du système informatique, son utilisation comporte des inconvénients. À titre d'exemple, lors d'une observation, un préposé ne pouvait mettre à jour le dossier d'un client puisqu'il avait déjà été modifié au cours de la journée même, le système n'étant pas conçu pour saisir de nouvelles informations dans les dossiers plus d'une fois par jour. Pour pallier la situation, le préposé a dû prendre des notes et apporter les modifications au dossier du client dans les jours subséquents, ce qui a engendré des opérations supplémentaires de travail. D'autres fois, le système s'avère lent ou encore n'est pas adapté à la variabilité des demandes. Il arrive également que l'information disponible dans le système ne soit pas suffisamment claire, ce qui occasionne des erreurs de la part des préposés lorsqu'ils transmettent des renseignements aux clients.

Un autre désavantage perçu du système est l'information abondante et constamment changeante qui rend difficile la recherche. Cette situation peut faire en sorte que le préposé commette des erreurs à son insu ou encore ne soit en mesure de répondre rapidement aux interrogations de la clientèle. Dans certains cas, il doit faire une recherche plus intensive et rappeler le client pour lui donner une réponse adéquate.

Pour se tenir à jour des points importants, les préposés doivent donc consulter plusieurs sources d'information. Ils lisent les brochures, naviguent sur l'Intranet, prennent des notes personnelles et impriment des documents afin d'avoir l'information sous la main lors des appels. Il demeure important qu'ils s'informent sur une base régulière des changements qui peuvent survenir. Par

exemple, le formateur saisit les informations nouvelles dans une section de l'Intranet nommée « Important ». Or, après un certain temps, elles sont retirées et déplacées dans la section « Archives ». Par ailleurs, d'autres renseignements pertinents en lien, par exemple, avec une situation problématique qui génère plusieurs demandes, sont transmis par courrier électronique. Les lettres envoyées à la clientèle et les campagnes publicitaires doivent aussi être connues des préposés de sorte qu'ils puissent répondre adéquatement aux questions posées par les clients. Mentionnons que les préposés tendent à s'entraider en partageant les nouvelles informations entre eux.

Non seulement les informations accessibles aux préposés sont abondantes, mais elles peuvent aussi s'avérer contradictoires selon les sources consultées. D'ailleurs, lors d'une observation, un client s'est plaint d'avoir reçu trois réponses différentes en lien avec la même question. Pour pallier ce problème, les préposés développent des stratégies afin de valider leurs réponses, comme consulter plus d'une source d'information. Par exemple, les renseignements contenus dans les brochures sont souvent peu détaillés et parfois difficiles à interpréter pour la clientèle. Dans le but d'éclairer un client, le préposé lira la brochure, consultera ses notes personnelles en plus de faire une recherche dans le système. D'autres stratégies consistent à imprimer des documents en lien avec des informations spécifiques ou des tâches à réaliser. L'utilisation de notes personnelles est également fréquente pour éviter des erreurs. Une des stratégies développées, non permise mais tolérée par la compagnie, réfère au soutien social: les préposés demandent l'avis ou l'aide d'un collègue lorsque l'incertitude se fait ressentir, ce qui leur permet de répondre au client sur-le-champ. Cette stratégie est d'autant plus efficace qu'il existe un climat de travail généralement très bon dans le service. Les préposés ont également la possibilité de soumettre une demande d'information à un agent, mais cette procédure entraîne un suivi des demandes supplémentaire, donc une charge de travail plus importante et un temps d'attente pour le client.

Il va sans dire que si l'information est divergente selon la source consultée, les clients contacteront davantage le service à la clientèle et seront plus susceptibles d'être mécontents lors des appels. Par exemple, le département de marketing avait préparé et envoyé un document sur lequel il était inscrit « Pour l'assurance individuelle » alors que l'information « Pour l'assurance aux particuliers » devait être indiquée. Ainsi, ne comprenant plus la situation, de nombreux clients ont contacté le service à la clientèle afin d'obtenir des précisions. Cette situation a généré une augmentation significative des appels et une gestion supplémentaire de l'insatisfaction de plusieurs clients. Le travail des autres départements peut donc avoir un impact direct sur celui du service à la clientèle. Les outils en place, des procédures changeantes ou encore le fait de sous-estimer l'importance de bien informer le personnel des changements envisagés ou réalisés peuvent expliquer l'incohérence des informations véhiculées.

En somme, ces situations entraînent des conséquences malheureuses, tant pour les organisations que pour les individus. D'une part, l'abondance et l'incohérence de certaines informations alourdissent la charge de travail des préposés, ce qui diminue en retour leur productivité. En outre, les clients sont plus susceptibles d'être insatisfaits du service reçu. D'autre part, les préposés peuvent ressentir une plus grande insatisfaction à l'égard de leur travail et de leur performance.

À travers cette description de la charge de travail réelle des préposés au service à la clientèle, des contraintes émergent de la situation de travail. Ainsi, l'adéquation des outils par rapport à l'activité à réaliser et la variabilité des actions à mener ressortent comme des facteurs importants. De même, les changements fréquents liés aux procédures et aux consignes de travail exigent un ajustement constant des actions, entraînant une vérification fréquente de la fiabilité des informations disponibles. Dans ce contexte, la nature même du travail, soit l'interaction constante avec la clientèle, requiert un travail supplémentaire.

Par ailleurs, selon les situations, les caractéristiques de l'outil de travail peuvent affecter le contrôle sur la réalisation du travail, imposer une pression temporelle et nécessiter la réalisation de tâches simultanées. Face à l'efficacité limitée de l'outil pour composer avec la complexité des situations, l'expérience, les compétences et les qualifications de la personne semblent avoir une influence sur la charge de travail vécue. De même, la possibilité d'obtenir de l'aide et du soutien de la part des collègues ou du supérieur influencerait sur la charge de travail.

5.4.2 Variabilité des demandes

Le travail des préposés au service à la clientèle comporte une variabilité indéniable. À la réception de chaque appel, le préposé doit être disposé à composer avec un client ayant des caractéristiques qui lui sont propres. Il va sans dire que le profil et l'attitude de la clientèle, peu contrôlables par le préposé, influencent significativement la complexité et la durée des appels téléphoniques.

D'une part, les préposés doivent interagir avec une clientèle diversifiée. Parfois, les clients ont de la difficulté à s'exprimer clairement en français ou encore présentent des problèmes d'audition. D'autres parviennent difficilement à préciser leur demande ou à donner de l'information claire au préposé pour le guider dans sa recherche. Ainsi, selon le profil du client, il peut être plus ou moins ardu pour le préposé de bien comprendre la demande et, par le fait même, d'offrir un service de qualité et rapide.

D'autre part, l'humeur des clients peut varier d'un appel à l'autre. La clientèle peut s'avérer très émotive, et ce, en raison d'une maladie, du décès d'une personne proche ou du seul fait de vivre une situation précaire. D'autres clients sont en colère et manifestent leur mécontentement durement. D'après les observations, l'émotivité des clients semble avoir un impact réel sur les préposés. Certains ont d'ailleurs exprimé le désir de recevoir une formation pour apprendre à gérer plus efficacement ce type d'appels. Un préposé a déclaré ressentir beaucoup plus de fatigue après avoir travaillé auprès d'une clientèle particulièrement émotive, alors que d'autres ont déjà pleuré à la suite d'un appel.

Sans contredit, ces situations chargées sur le plan émotionnel sont susceptibles d'affecter les préposés, et ce, bien malgré eux. Sur le plan de la charge de travail, l'émotivité implique une approche de travail différente et nécessite le déploiement de stratégies supplémentaires afin d'atténuer ses effets. Pour faire face à cette très grande variabilité des situations tout en maintenant un service de qualité, les préposés développent des compétences de communication complexes. Ces compétences permettent notamment d'adopter des stratégies comme faire

ventiler les émotions d'un client confronté à une situation difficile avant d'aborder les questions du dossier. Par ailleurs, lorsqu'un client se révèle particulièrement émotif, les préposés peuvent mettre l'appel en attente le temps de se concentrer sur la recherche d'information. Ils discutent parfois avec un collègue après la conclusion de l'appel, ce qui démontre une fois de plus l'importance du soutien social. D'autres vont prendre une pause après un appel difficile et reprendront ce temps dans les jours suivants. « *Ça m'est déjà arrivé d'être épuisé après un appel, j'ai dû me mettre en temps libre pour décrocher. Ou je peux aller voir mon supérieur pour lui dire que j'ai besoin de décrocher un peu.* »

Par ailleurs, les préposés répondent à un ensemble de demandes très variées, les obligeant à faire preuve de beaucoup d'autonomie. Tout d'abord, ils ont la tâche de bien comprendre la question du client, qui n'est pas toujours formulée en termes clairs. Par la suite, ils doivent être en mesure de trouver la réponse à partir de différents outils de travail. Or, comme l'information s'avère abondante et parfois incohérente, leur travail devient encore plus complexe. S'ils ne parviennent à répondre aux questions d'un client, un agent peut leur venir en aide, mais dans un délai de 48 heures.

Mentionnons que lors d'un même appel, le client peut formuler des demandes variées. D'ailleurs, les politiques internes exigent de conclure les appels en demandant si toutes les questions ont été répondues. Cependant, cette formule n'est pas toujours optimale puisqu'elle invite le client à poser d'autres questions. « *Il faut changer le dialogue pour que le client s'aperçoive que nous avons fait le tour de la question sans toutefois le vexer.* » Dans ce contexte, une stratégie pour réduire la charge de travail consiste à éviter de poser cette question. La durée des appels étant ainsi diminuée, il devient plus facile de répondre aux normes de productivité.

En somme, bien qu'ils apprécient le caractère non répétitif de leur travail, la variabilité qui le caractérise n'est pas sans conséquences pour les préposés. Dans les faits, ils doivent faire preuve d'une excellente capacité d'adaptation lorsqu'ils interagissent avec les différents types de clientèle et savoir bien gérer les appels plus émotifs. De plus, ils doivent parfois composer avec deux réalités difficilement conciliables: le mandat de répondre adéquatement à des demandes très variées à l'intérieur d'un certain délai et le fait que des outils de travail ne soient pas adaptés aux demandes plus complexes.

La complexité du travail, liée à la relation que doit entretenir le préposé avec la clientèle, ainsi que la sous-évaluation de l'ampleur de certaines tâches constituent des contraintes de la charge de travail. Cette sous-estimation s'accompagne d'une pression temporelle et d'une conception individuelle des postes de travail où l'entraide et le soutien social demeurent peu encouragés, ce qui nécessite des stratégies de compensation souvent coûteuses pour l'individu. D'autres contraintes en lien avec la réalisation de tâches en simultané et avec des caractéristiques individuelles (expérience, compétences, qualifications) transparaissent également à travers ce constat.

5.4.3 Incohérence dans les attentes

Tel que mentionné préalablement, l'entreprise mise sur la qualité et l'accessibilité de ses produits et services. Elle soutient que chaque client doit être répondu dans un délai permettant de lui offrir un service personnalisé, mais exige que la durée moyenne des appels se situe entre 2,5 et 4 minutes. En considérant qu'environ 70 appels sont répondus quotidiennement, leur durée moyenne est de 3,5 minutes. En outre, un peu plus du dixième de ce temps (12%) doit être consacré au suivi des demandes, ce qui représente une durée totale de 30 minutes par jour ($3,5 \times 12\% = 0,42 \text{ min} \times 70 \text{ appels} = 29,4 \text{ min}$).

Au cours d'un appel téléphonique, les préposés doivent réaliser différentes actions (ex.: comprendre correctement la demande, chercher et trouver la bonne information, respecter la procédure relative au mode de conversation en 5 étapes) pour mener à bien leur mission, et ce, tout en conservant une attitude professionnelle et respectueuse. Dans les faits, la durée des appels peut s'avérer plus longue que prévu. Par exemple, lors des observations, les préposés étaient parfois confrontés à des clients insatisfaits et mécontents. Ils devaient alors prendre entre 30 secondes et 5 minutes pour gérer l'émotivité du client, avant même de pouvoir comprendre et répondre à sa demande. D'autres fois, ils composent avec des clients qui ne sont pas en mesure de leur donner rapidement des précisions pouvant faciliter leur recherche. Ou encore, ils ont besoin de plusieurs minutes pour bien renseigner la clientèle en raison, notamment, de l'abondance et de l'incohérence des informations ou de la lenteur du système. Comme souligné précédemment, dans ce contexte, les préposés tendent à demander l'aide d'un collègue plutôt que celle de l'agent responsable afin de répondre immédiatement au client et, ainsi, réduire la charge liée au suivi des demandes.

Lors des observations, certains appels pouvaient durer entre 10 et 30 minutes. Les échanges les plus longs concernaient principalement l'utilisation du site Internet de l'entreprise. En fait, certains clients, non familiers avec le site, désirent savoir comment retrouver l'information. D'autres souhaitent un nouveau nom d'utilisateur ou encore connaître la procédure pour changer leur mot de passe. Le tableau suivant présente la durée des appels les plus longs et la nature de la demande qui leur était associée au cours de différentes journées d'observation.

Tableau 8. Temps d'appel associé au type de demandes

Journée	Temps d'appel (min)	Demande du client
A	15	Internet
B	29	Internet
C	30	Internet
D	22	Internet
E	24	Primes d'assurance
F	10	Primes d'assurance
G	22	Internet

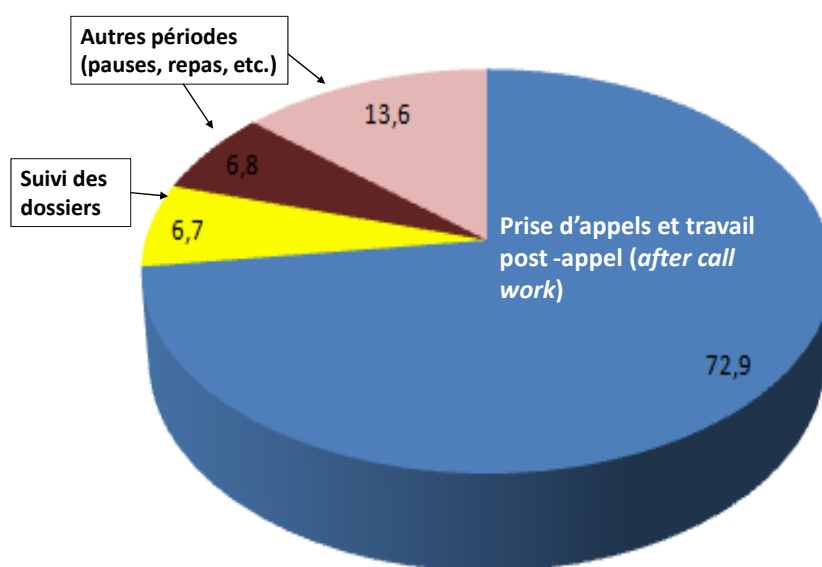
Les préposés sont constamment confrontés au dilemme de la productivité versus la qualité du service. Ainsi, ils peuvent être contraints de réaliser des tâches en simultané de manière à afficher un meilleur rendement. Le fait que les normes de productivité exercent une pression sur les individus est susceptible d'entraîner des conséquences négatives pour l'organisation et les employés. Dans les périodes plus achalandées, la moyenne de 3,5 minutes par appel constitue un élément de stress supplémentaire pour les préposés. « *Même le super préposé au service à la clientèle n'entrera pas dans les normes en période de rush.* » Dans ce contexte, non seulement la satisfaction de la clientèle est menacée, mais les préposés peuvent en venir à perdre de l'intérêt à l'égard de leur travail et offrir, en conséquence, une performance moindre. En fait, pour les préposés, prendre le temps nécessaire afin de répondre correctement à la clientèle demeure un aspect important, alors que le respect des normes de productivité exige parfois de compromettre la qualité du service offert.

Parmi les contraintes émergeant de la situation de travail, l'adéquation des outils et des procédures par rapport au travail à réaliser, le contrôle sur la réalisation du travail et la pression temporelle ressortent clairement. De même, la reconnaissance de la complexité et de la variabilité des situations de travail, en lien avec la nature même du travail, représentent des facteurs importants.

5.4.4 Activités réalisées en simultané

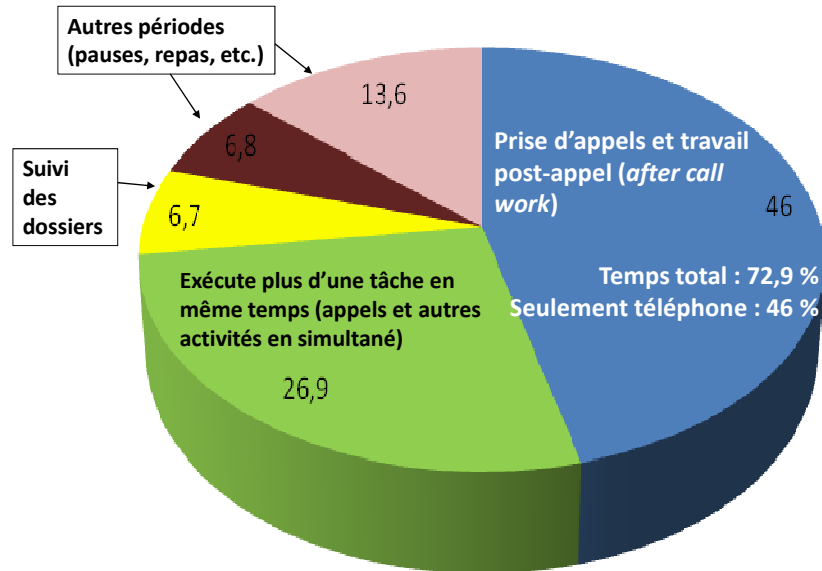
Comme l'illustre la figure suivante, la répartition du temps alloué au service téléphonique représente 72,9%² de la journée de travail alors que le temps prescrit pour le suivi des dossiers est de 6,7%, soit près de 30 minutes.

Figure 3. Répartition (%) du temps de travail prescrit



Toutefois, cette répartition ne correspond pas entièrement à la charge de travail réelle des employés. Dans les faits, lors d'un appel, les préposés sont amenés à accomplir plusieurs actions parallèles. Par exemple, ils doivent écouter et échanger avec le client tout en recherchant de l'information dans le système. Lors des observations, la période consacrée aux appels téléphoniques correspondait bien à 72,9% du temps travaillé durant la journée. Cependant, le temps alloué au suivi des dossiers représentait 33,6%. Ainsi, les préposés réalisaient des activités en simultané 26,9% du temps, c'est-à-dire qu'ils répondaient au téléphone pendant qu'ils assuraient le suivi des demandes d'autres clients, ou encore réalisaient des tâches cléricales entre deux appels. La figure suivante illustre bien cette réalité. Au cours d'une journée, le suivi des dossiers est donc effectué sur une période de 180 minutes alors que l'organisation en prévoit un maximum de 60.

² Ces pourcentages peuvent varier légèrement selon le volume d'appels et l'horaire de travail de la personne.

Figure 4. Répartition (%) du temps de travail réel

L'écart observé entre le travail prescrit et le travail réel s'explique probablement par la présence de plages horaires rigides pour effectuer le suivi des dossiers (plage de 30 min prescrite durant la journée et période maximale de 30 min avant 8 h 30 ou après 16 h 30). En réalité, cette activité nécessite beaucoup plus de temps et d'énergie pour la réaliser. Par exemple, les journées où les préposés reçoivent plus de 55 appels, la période prescrite pour le suivi des demandes s'avère nettement insuffisante. Dans les faits, le temps réel pour assurer le suivi d'un dossier varie selon la complexité de la demande, le temps de recherche requis et les délais liés aux procédures internes. Lors des observations, effectuer un seul suivi pouvait prendre jusqu'à 30 minutes. Lorsque les appels sont plus nombreux, le préposé doit reporter au lendemain la réalisation de certains suivis, créant ainsi une accumulation des demandes en attente. Comme la qualité du service demeure primordiale et que le préposé sait que la période formelle dont il dispose sera insuffisante pour répondre à tous ses clients en attente d'un suivi, il réalise ces tâches entre les appels. Parfois, il effectue le suivi d'un client alors qu'il répond à la demande d'un autre, traitant ainsi deux demandes distinctes simultanément.

Par ailleurs, selon les différents horaires de travail possibles, des préposés ont à assumer les tâches administratives entre 8 h et 8 h 30. Or, pendant cette période, certaines activités peuvent difficilement être réalisées puisqu'il s'avère trop tôt pour appeler un client ou encore parce qu'une information nécessaire pour le suivi n'est pas encore parvenue aux préposés. Par exemple, le matériel nécessaire pour compléter le suivi d'une demande (ex.: documents spécifiques devant être postés à un client) n'est généralement disponible qu'après 10 h, et 24 heures après que le préposé en ait fait la demande au service concerné. Cette situation crée alors

une pression temporelle qui force les préposés à réaliser plus d'une activité en simultanée pendant une bonne partie de la journée de travail.

La simultanéité des activités entraîne des interruptions fréquentes et, donc, des périodes de travail plus courtes. À titre d'exemple, lors d'une observation, un préposé a pris 9,47 minutes pour rédiger une lettre. Alors qu'il tentait de réaliser cette tâche, il a été dérangé 16 fois, les périodes d'interruption variant de 5 à 120 secondes.

À titre indicatif, le tableau suivant présente le temps moyen par activité de travail réalisée en simultanée par un préposé lors d'une journée d'observation. Par exemple, nous avons identifié en moyenne 43 épisodes de travail où le préposé réalisait une tâche liée au suivi des dossiers, et ce, tout en répondant à un appel téléphonique. La durée moyenne d'un épisode était d'un peu plus de 2 minutes, pour une durée totale de 1 heure 12 minutes dans la journée du préposé.

Tableau 9. Temps moyen par activité de travail

Activité	Nombre/jour	Temps total/jour	Temps moyen/activité
Suivi de dossiers pendant un appel téléphonique	43	1 h 12 min	2 min 7 s
Échanger / Système	113	2 h 22 min	1 min 26 s
Échanger / Notes	67	31 min	46 s
Échanger / Calculer	8	6 min	1 min 15 s
Échanger / Chercher	32	45 min	1 min 41 s

Durant les périodes plus achalandées, notamment lors de campagnes publicitaires, les activités simultanées et les interruptions deviennent plus significatives. Les préposés, constamment sollicités cognitivement, ressentent alors une fatigue accrue, particulièrement lorsque de telles journées se succèdent. Toutefois, il semble que les 30 minutes allouées au suivi des demandes permettent un certain repos mental aux préposés, qui n'ont pas à réaliser différentes activités en même temps pendant cette période. D'ailleurs, les préposés qui travaillent 4 jours par semaine semblent ressentir une plus grande fatigue que les autres. Rappelons qu'ils travaillent 8 heures par jour: ils doivent donc assurer le service téléphonique pendant une période de 7,5 heures et effectuer le suivi des demandes au début ou à la fin de la journée seulement. Lors des observations, comparativement aux préposés travaillant 7 heures par jour, ils répondaient à

moins d'appels et accomplissaient davantage des activités en simultanément dans le but de finaliser le suivi des dossiers puisque certaines demandes doivent être répondues avant 16 h 30. « *Hier, je suis restée jusqu'à 17 h 30 et je n'ai pas eu le temps de faire tous mes dossiers, je n'ai pas eu le temps de faire le dossier complexe du monsieur et je n'ai même pas eu le temps de lire le courriel reçu à ce sujet.* »

Conscients que ces activités en simultanément et les multiples interruptions qu'elles engendrent peuvent augmenter le risque d'erreurs, les préposés développent diverses stratégies susceptibles d'optimiser leur travail. Par exemple, certains d'entre eux modifient la couleur de la fenêtre d'écran de l'activité principale pour éviter de se tromper. Une autre stratégie consiste à étirer la période entre les appels (*after call work*: période prévue pour noter des informations au dossier du client) afin de compléter le suivi d'autres dossiers. Finalement, d'autres préposés impriment des documents papier de manière à réduire les allers-retours entre différentes fenêtres d'écran, qui tendent à augmenter les manipulations, le temps de travail et le risque d'erreurs.

La sous-évaluation de l'ampleur de certaines tâches, la pression temporelle et l'adéquation des outils pour réaliser le travail demandé font partie des contraintes liées aux tâches réalisées en simultanément. De plus, les interruptions fréquentes et le travail resté en attente semblent des aspects inhérents à la nature même du travail auprès de la clientèle qui alourdissent le travail des préposés.

5.4.5 **Rétroaction minimale sur le travail au quotidien**

L'organisation possède des indicateurs de performance qui sont accessibles aux préposés sur une base quotidienne. Le système mis en place permet de comptabiliser le nombre et le temps moyen des appels réalisés par chaque employé au cours d'une journée. Dans les faits, les préposés doivent saisir un code au début et à la fin de leur journée de travail pour assurer la compilation des heures travaillées, alors que d'autres codes documentent la nature de leurs activités. En fonction de la performance obtenue, le système génère automatiquement des remarques qui, formulées en termes d'écart aux normes, demeurent la principale rétroaction transmise aux préposés sur leur travail. Tel qu'illustré dans le tableau suivant, le préposé peut savoir où il se situe par rapport aux autres, sans toutefois avoir des indications précises sur la performance de ses collègues. « *J'aimerais avoir une idée plus juste, c'est-à-dire suis-je loin du groupe ou suis-je à un appel près.* »

Tableau 10. Exemples de remarques générées par le système

Activité	Résultat	Remarque générée par le système
Nombre d'appels par jour	55	Inférieur à la moyenne
Temps moyen des appels	5 min 20 s	Supérieur à la limite permise de 4 min

Le système utilisé est conçu et vendu pour différents types de centres d'appels. Quelques modifications peuvent y être apportées par des personnes attirées et les remarques générées sont en conformité avec les normes de l'organisation. Le système comporte certaines limites du fait qu'il permet de mesurer les données quantitatives exclusivement: il ne considère pas la variabilité du travail ni sa complexité. De plus, les comparaisons entre les employés ne tiennent pas compte de la durée de la période consacrée au service téléphonique. En guise d'exemple, la performance des préposés répondant à des appels pendant une période de 6,5 heures sera comparée à celle de leurs collègues qui assument cette tâche sur 7,5 heures.

Par ailleurs, le système comporte des lacunes sur le plan de la compilation des appels. Notamment, lorsqu'un préposé transfère un appel à un collègue, celui-ci n'est pas comptabilisé. Les observations ont d'ailleurs permis de mettre en lumière une différence entre le nombre d'appels répondus selon les informations du système et le nombre d'appels compilés par l'équipe de recherche, un constat qui a été validé par les préposés.

Bien que le système sous-estime la charge de travail réelle, il demeure l'outil principal pour évaluer le travail quantitatif d'un préposé. Comme le gestionnaire a peu accès aux aspects plus qualitatifs du travail réalisé, il lui est difficile de transmettre une rétroaction autre que celle générée par le système. D'ailleurs, les commentaires sur les aspects non quantitatifs du travail semblent plutôt provenir des collègues ou encore de la clientèle. Le gestionnaire doit trouver d'autres stratégies pour évaluer adéquatement la productivité des préposés, le système n'étant pas en mesure de dresser un portrait clair de l'ensemble des tâches réalisées. *« On n'est pas vraiment capables d'évaluer, c'est très dangereux, on n'a pas de vue d'ensemble. »*

Le personnel-cadre consacre une part importante de son travail à la gestion de ce système. *« Le système en place prend beaucoup de temps dans le travail, nous passons beaucoup de temps à interagir avec le système pour analyser le travail des préposés au lieu d'être sur le terrain auprès d'eux. »* Puisqu'il comprend plusieurs panoramas, le gestionnaire doit rechercher l'information à différents endroits. Il alloue également beaucoup de temps à la modification des données saisies en raison de problèmes informatiques ou encore parce que les préposés n'ont pas utilisé les bons codes. De plus, chaque jour, il crée des tableaux et des rapports supplémentaires à partir des données du système, une tâche qui requiert un certain temps.

La direction est consciente que le système en place ne représente pas la charge réelle des travailleurs et qu'il n'est donc pas un outil efficace pour évaluer adéquatement leur rendement. D'ailleurs, elle souhaiterait avoir accès à un outil plus approprié permettant de mieux répondre aux besoins de l'organisation. *« Avoir des rapports qui vont nous donner plus d'information pouvant nous guider sur l'évaluation de la personne, selon des paramètres qu'on établit. »*

À travers ce constat, différentes contraintes émergent. Les outils utilisés pour donner de la rétroaction aux travailleurs ne fournissent qu'une vision partielle de la réalité du travail. La reconnaissance se fait alors par la négative en fonction de normes quantitatives, sans égards aux aspects plus qualitatifs du travail. Par exemple, selon le système, le temps séparant deux appels est considéré comme du temps non travaillé alors qu'en réalité, ces périodes sont souvent consacrées au suivi des dossiers.

Heureusement, malgré leur connaissance limitée de la réalité et de la complexité du travail, les superviseurs pondèrent leurs interventions sur le plan de l'évaluation. De plus, les préposés semblent bénéficier d'une rétroaction positive provenant des collègues et de la clientèle, entraînant des effets favorables sur le plan de la satisfaction au travail. Cependant, rappelons que l'aménagement des postes de travail est prévu selon une conception individuelle aux dépens de l'entraide et du soutien social.

5.5 Résumé des stratégies de travail et des contraintes de la charge de travail

Grâce à l'étude de la charge réelle de travail des préposés au service à la clientèle, l'analyse de l'activité a révélé certaines stratégies développées par les travailleurs pour surmonter ou réduire les effets de la charge de travail. Sans être exhaustif, le tableau suivant présente quelques-unes des stratégies observées.

Tableau 11. Exemples des stratégies utilisées par les préposés

Constat	Exemples de stratégies utilisées
Information difficile à trouver/incohérence	<p>Référer au soutien social (ex.: valider une information auprès d'un collègue, partager de l'information avec d'autres préposés)</p> <p>Imprimer de la documentation</p> <p>Effectuer une recherche plus approfondie</p>
Variabilité des demandes	<p>Référer au soutien social (ex.: discuter avec un collègue à la suite d'un appel difficile, faire des activités avec d'autres préposés sur l'heure du dîner)</p> <p>Mettre l'appel en attente pour composer avec l'humeur difficile d'un client</p> <p>Faire verbaliser le client dont la demande est moins claire ou peu compréhensible</p> <p>Prendre une pause ou réduire la journée de travail</p>
Incohérence dans les attentes	<p>Référer au soutien social (ex.: valider une information auprès d'un collègue)</p> <p>Ne pas inviter le client à poser des questions additionnelles en fin d'appel</p>

	Effectuer des tâches en simultané
Tâches réalisées en simultané	<p>Modifier la couleur de l'écran selon les différentes fenêtres</p> <p>Étirer le temps entre les appels</p> <p>Imprimer de la documentation pour éviter de devoir consulter plusieurs fenêtres d'écran</p>
Rétroaction minimale sur le travail au quotidien	Référer au soutien social (reconnaissance de la part des collègues et de la clientèle)

Par ailleurs, l'analyse de l'activité révèle des contraintes qui émergent de la situation de travail et qui semblent avoir un impact sur la charge de travail des préposés au service à la clientèle. Le tableau suivant présente les contraintes observées pour chaque constat de la charge de travail réelle.

Tableau 12. Exemples de contraintes observées dans l'activité selon les différents constats

	Information difficile à trouver/ incohérence	Variabilité des demandes	Incohérence dans les attentes	Activités réalisées en simultané	Rétroaction minimale au quotidien
Nature même du travail (avoir un contact avec la clientèle)	√	√	√	√	√
Pression temporelle	√	√	√	√	
Travail en simultané	√	√		√	
Soutien social/entraide	√	√			√
Compétences/qualifications/expérience	√	√			

Adéquation des outils p/r au travail à réaliser	√		√	√	√
Contrôle sur la réalisation du travail	√		√		
Changements fréquents de procédures	√				
Sous-évaluation de l'ampleur de certaines tâches		√		√	
Conception individuelle des postes de travail		√			√
Rétroaction/reconnaissance			√		√
Connaissance des superviseurs de la réalité et de la complexité du travail			√		√
Interruptions fréquentes				√	
Travail resté en attente				√	
Évaluation p/r à la réalité du travail (vs normes artificielles)					√

6. DISCUSSION ET CONCLUSION

Les effets de la charge de travail s'avèrent nombreux sur la santé psychologique et physique des travailleurs, et entraînent des coûts importants pour les organisations en termes d'absentéisme et de roulement de personnel, notamment. Les milieux de travail prennent conscience des conséquences négatives de l'intensification du travail et expriment un besoin de comprendre le phénomène afin d'évaluer efficacement la charge de travail et de développer des outils de prévention et d'intervention adaptés. Or, actuellement, la façon de concevoir la charge de travail est influencée par les mesures existantes, qui ne proposent qu'une évaluation morcelée, négligeant ainsi l'influence et l'interaction de facteurs déterminants.

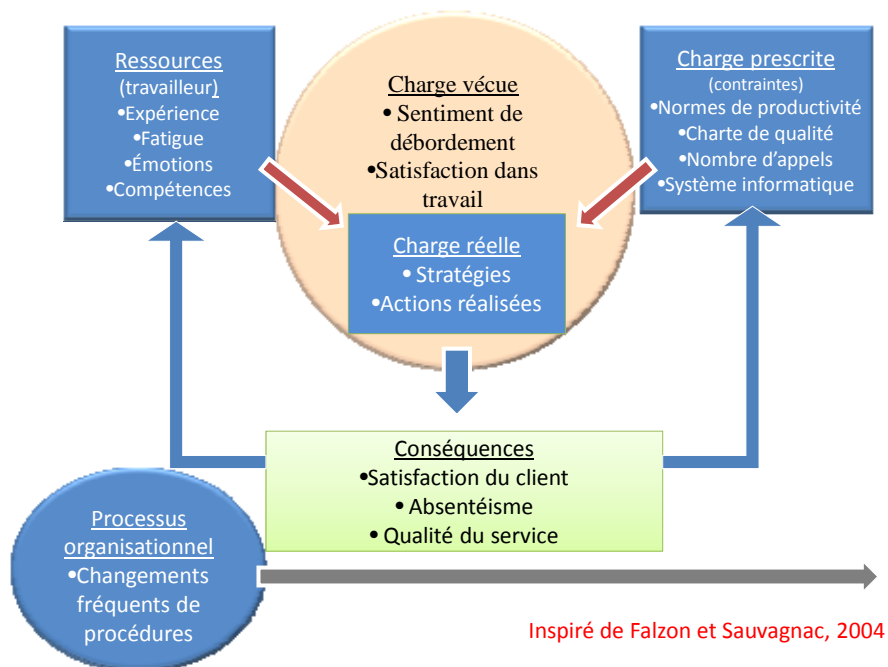
Dans cette perspective, cette étude exploratoire avait pour objectif de comprendre la charge de travail à travers l'activité de travail à l'intérieur du contexte dynamique de l'individu, de son activité professionnelle et de son contexte organisationnel. Comme cette étude se voulait exploratoire, elle repose sur une seule analyse de cas. Elle s'inscrit cependant dans une démarche plus large visant à conceptualiser le phénomène de la charge de travail dans sa globalité et sa complexité.

6.1 Comprendre la charge de travail

Pour comprendre la charge de travail, le modèle de référence retenu dans le cadre de l'étude réfère à trois composantes: la charge prescrite (contraintes), la charge réelle (astreintes) et la charge vécue ou ressentie. De plus, il tient compte de différents éléments ayant un impact sur la charge de travail: les ressources du travailleur, les conséquences ainsi que les processus organisationnels. Les ressources du travailleur, qui réfèrent à son état physique et psychologique au moment de réaliser une charge de travail particulière, viendront influencer sur la charge ressentie. Quant aux conséquences de l'activité, elles transforment, positivement ou négativement, l'individu et ses ressources, ainsi que l'organisation et ses attentes. Finalement, les processus organisationnels sont le résultat des changements contemporains (ex.: nouvelles technologies, organisation du travail) qui viennent modifier considérablement la nature et l'activité du travail.

À partir de ce modèle de référence, nous avons mené une étude de cas auprès de 6 préposés au service à la clientèle. La démarche méthodologique en quatre étapes (analyse organisationnelle, observation directe de l'activité de travail, entrevues individuelles et entrevue de groupe) a permis d'obtenir une compréhension utile de la réalité de ces préposés au quotidien. La méthodologie utilisée a permis de comprendre la charge de travail des préposés au service à la clientèle de façon globale, contrairement aux mesures traditionnelles. L'analyse de l'activité de travail a permis de documenter les situations d'action dans lesquelles le préposé agit et gère les contraintes rencontrées, permettant ainsi de mieux comprendre l'influence et les interactions entre les différentes composantes du modèle conceptuel.

À titre d'exemple, la figure suivante reprend le modèle en illustrant différentes composantes observées dans la charge de travail des préposés au service à la clientèle.

Figure 5. Modèle de la charge de travail

Globalement, la notion de charge de travail ne renvoie pas seulement à une quantité de travail, mais surtout aux conditions dans lesquelles se réalise le travail. Ainsi, certains facteurs, inhérents à l'organisation du travail, sont sources de contraintes qui nécessitent des actions supplémentaires et des stratégies de contournement, entraînant des conséquences sur l'individu et sur l'efficacité de son travail. Ces résultats sont cohérents avec les constats de Montmollin (1986) qui, dans un contexte d'analyse de l'activité, met en évidence la complexité des situations de travail caractérisées par des tâches complexes impliquant une multitude de variables qui évoluent et s'influencent mutuellement. Ces situations impliquent une simultanéité des événements, souvent imprévisibles, qui nécessitent l'anticipation et des prises de décisions dans l'incertitude (Montmollin, 1986). Dans ce contexte de l'activité de travail, ce ne sont plus uniquement les objectifs quantitatifs de production qui entrent en ligne de compte, mais aussi les conditions et les événements qui en découlent et qui affectent la capacité de l'individu à réaliser un travail efficace et de qualité à moindres coûts (physiques et psychologiques).

En somme, grâce au modèle conceptuel retenu, cinq facteurs ayant un impact significatif sur la charge de travail ont été identifiés à travers les situations types observées: 1) information difficile à trouver/incohérence, 2) variabilité des demandes, 3) incohérence dans les attentes, 4) tâches réalisées en simultanément et 5) rétroaction minimale sur le travail au quotidien. À travers ces constats, nous avons pu documenter des contraintes de la charge réelle de travail, soit des facteurs organisationnels, sociaux, techniques ou individuels inhérents à l'organisation même du travail. Nous avons également constaté différentes stratégies développées par les travailleurs pour composer avec certaines situations de travail intenses ou en voie de le devenir.

Dans les faits, les préposés doivent gérer l'utilisation des outils de travail tout en offrant un service de qualité à la clientèle. Or, ces outils et les processus organisationnels contribuent parfois à augmenter leur charge de travail. Par exemple, le système, de par sa conception, a pour conséquence d'augmenter la durée du traitement des demandes, et ce, tant pour les préposés que pour la clientèle. L'utilisation du système entraîne également une lourdeur administrative importante pour les gestionnaires, diminuant ainsi leur capacité à assumer leurs autres fonctions.

Par ailleurs, les préposés sont amenés à composer avec des situations empreintes d'une grande diversité en raison des différents types de clientèle et de la variabilité des demandes formulées. Ainsi, leur travail réel ne peut se résumer au nombre d'appels ou de dossiers à traiter puisque la perspective interactionnelle constitue une caractéristique non négligeable de leur charge de travail (Bouzit, et al., 2002). De plus, les normes de qualité et de productivité établies par l'organisation s'avèrent difficilement conciliables. Pour tenter de respecter ces exigences, les préposés réalisent plusieurs tâches simultanément à l'intérieur d'une période de temps restreinte (De Coninck & Gollac, 2006), ce qui exige de leur part une mobilisation accrue de leurs capacités cognitives, psychologiques et physiques (Hamon-Cholet & Rougerie, 2000). Ils sont donc amenés à gérer des interruptions de travail fréquentes et à partager leurs ressources attentionnelles entre différentes tâches parallèles, et ce, sous l'emprise d'une pression temporelle.

Le sentiment d'accomplissement personnel au travail des préposés semble relié intimement à leur capacité d'offrir un service de qualité à la clientèle, qui manifeste en retour son entière satisfaction. Toutefois, le respect des normes de productivité peut compromettre la qualité du service offert. Par ailleurs, les demandes organisationnelles en matière de qualité et de productivité, ainsi que les demandes émotionnelles relatives aux interactions avec la clientèle occasionnent divers effets négatifs sur les préposés, notamment au plan de leur bien-être psychologique (Dantzer 1996; Davezies, 2002, 2003). À plus long terme, cette situation est également susceptible d'entraîner des coûts notables pour l'organisation, par exemple, en termes d'absentéisme ou de roulement de personnel (Bakker, et al., 2005; Bakker, et al., 2003; Bakker, et al., 2004; Dwyer & Fox, 2006). De plus, un tel contexte de travail pourrait avoir pour conséquence une diminution de la qualité des services et, par le fait même, de la clientèle (Du Tertre, 2006; Rousseau & Sarazin, 2006).

Les exigences imposées aux préposés se révèlent donc considérables, notamment sur le plan de l'intensité et de la quantité du travail, des contraintes temporelles, des interruptions et des exigences organisationnelles. En revanche, le système mis en place pour évaluer leur rendement sous-estime significativement l'activité réelle de leur travail. La rétroaction émise par l'organisation ne reconnaît pas l'amplitude du travail réalisé sur une base quotidienne, ce qui pourrait miner la satisfaction des préposés à l'égard de leur performance au travail.

Mentionnons que les préposés ont souvent recours au soutien de leurs collègues, une stratégie qui apparaît bénéfique pour amoindrir les effets de certains stressseurs inhérents à leur travail (Karasek & Theorell, 1990; Siegrist, 1996). En fait, bien que cette pratique ne soit pas permise pendant les heures de travail (ex.: pour valider ou trouver une information), l'entraide qui subsiste entre les préposés semble contribuer positivement à leur productivité tout en diminuant leur charge de travail. Le soutien des collègues apparaît également comme une solution

bénéfique pour composer avec les situations de travail difficiles sur le plan personnel (ex.: parler avec un collègue à la suite d'un appel difficile).

Si plusieurs contraintes semblent justifiées d'un point de vue de gestion ou de contrôle, elles prennent souvent une autre tournure dans la réalité quotidienne des personnes qui doivent offrir un service à la clientèle. La présence de ces contraintes dans la réalisation du travail quotidien ne signifie cependant pas qu'il y ait surcharge ou sous-charge de travail. Il semblerait plutôt qu'en fonction des situations rencontrées et construites dans le temps, les personnes se retrouvent dans une conjoncture inefficace qui devient source d'épuisement et de frustration. Ainsi, ce n'est pas tant la présence de ces éléments qui crée un problème, mais plutôt leur combinaison qui se construit à travers les situations d'action. D'ailleurs, grâce à l'expérience et l'entraide, les préposés développent des stratégies de contournement en réaction à ces conditions organisationnelles.

6.2 Pistes de solution

À partir des résultats de la présente étude, il est déjà possible de ressortir quelques pistes de solution, bien que les données observées devront être répliquées. En particulier, la question de la prise en compte de l'activité réelle des employés pour l'aménagement d'une organisation du travail adaptée à la réalité des utilisateurs semble déterminante. Pour cela, deux avenues nous semblent particulièrement prometteuses: 1) améliorer la compréhension du travail de préposé chez les superviseurs et 2) intégrer la réalité du travail dans la conception de charge prescrite (normes, système informatique, procédures, etc.).

Malgré sa bonne volonté, l'analyse de l'activité a permis de constater des lacunes chez la direction sur le plan de la compréhension de la réalité quotidienne du travail des préposés au service à la clientèle. Pour s'attaquer au problème, une présence accrue des gestionnaires sur le plancher peut certes y contribuer. De plus, des rencontres formelles ou informelles entre gestionnaires et employés sur la charge de travail peuvent être mises en place pour faciliter les échanges. À cet égard, nous croyons que le modèle de référence proposé dans le présent document pourrait constituer un outil d'aide à la discussion et à l'échange.

Les résultats de l'analyse de l'activité mettent bien en évidence l'inadéquation de certaines normes et procédures, notamment. Dans un contexte de changements fréquents et continus dans l'organisation du travail, une piste de solution consisterait à mieux intégrer la réalité du travail et des utilisateurs dans la conception des postes de travail. Notre étude montre entre autres que les données compilées par le système semblent peu fiables par rapport à la réalité du travail. Par exemple, les données sur le temps non travaillé ne tiennent pas compte de tout le travail réalisé entre deux appels. Les algorithmes utilisés doivent donc être mis en perspective par rapport à la réalité du travail. À travers cette recommandation, il ne s'agit évidemment pas de rejeter toutes normes et procédures, mais plutôt de les aménager de manière à réduire les situations problématiques.

Par ailleurs, nos résultats montrent que la charge de travail n'est pas qu'une question de quantité de travail, mais aussi de conditions dans lesquelles se réalise le travail. Dans ce contexte, une

recommandation consiste à surpasser la seule compréhension quantitative ou subjective du phénomène. Nous croyons qu'adopter une telle approche ne permet que de s'attaquer aux symptômes de la charge de travail plutôt qu'aux irritants présents dans l'organisation du travail.

6.3 Limites de l'étude

La présente étude comporte certaines limites. Tout d'abord, elle repose sur une seule analyse de cas, pour un seul type d'emploi, dans une seule entreprise du secteur des assurances. Bien que cette étude ait permis de bien comprendre les caractéristiques de la charge de travail dans cette situation, elle s'inscrit dans une démarche plus large qui consiste à multiplier les analyses de cas dans différents secteurs et auprès de différents types d'emplois. Ainsi, avant de poser la question de la généralisation des résultats et, par le fait même, de la conceptualisation de la charge de travail, d'autres études de cas dans d'autres situations seront nécessaires.

Deuxièmement, cette étude se voulait exploratoire et cherchait à aborder l'activité de travail dans son ensemble dynamique ayant un effet sur la charge de travail. Une étude plus pointue nous aurait notamment permis d'analyser plus finement certaines composantes du travail. Par exemple, les résultats de notre étude mettent en évidence la grande diversité de demandes de la clientèle. Or, diverses études sur les préposés au service à la clientèle font état des diverses stratégies et compétences communicationnelles développées dans l'action pour gérer la complexité de la relation avec le client. Ainsi, même si les stratégies utilisées par les préposés ne représentaient pas un objectif de l'étude, il aurait été intéressant de les documenter davantage dans le but d'affiner la compréhension de la charge de travail réelle. Il est important de rappeler que, compte tenu des contraintes éthiques et des conditions d'entente avec l'entreprise participante, il n'était pas possible d'enregistrer les conversations avec le client en ligne. De plus, sur le plan de l'analyse organisationnelle, certaines données en lien avec le département étudié étaient indisponibles (ex.: taux d'absentéisme, roulement de personnel).

Néanmoins, l'étude propose une méthodologie très efficace pour comprendre la charge de travail dans sa globalité et sa complexité. Elle confirme donc la pertinence de réaliser d'autres études auprès de groupes de travailleurs diversifiés. Il deviendra ainsi possible de développer un outil de travail efficace et d'élaborer des interventions ciblant les facteurs qui influent sur la charge de travail, entraînant ainsi des retombées positives, tant pour les travailleurs que pour les organisations.

7. BIBLIOGRAPHIE

- Askenazy, P. (2004). *Les désordres du travail : Enquête sur le nouveau productivisme*. Paris, France: Seuil.
- Askenazy, P., & Gianella, C. (2000). Le paradoxe de productivité : les changements organisationnels, facteur complémentaire à l'informatisation. *Économie et statistique* 339-340, 219-237.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170-180.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Dual process at work in a call centre: An application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 393-417.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104.
- Ballet, K., & Kelchtermans, G. (2008). Workload and willingness to change: disentangling the experience of intensification. *Journal of Curriculum Studies*, 40(1), 47-67.
- Ballet, K., & Kelchtermans, G. (2009). Struggling with workload : primary teachers' experience of intensification. *Teaching and Teacher Education*. 1-8.
- Bartlett, L. (2004). Expanding teacher work roles: a resource for retention or a recipe for overwork? *Journal of Education Policy*, 19(5), 565-582.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 13.
- Bass, M. B. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New-York: Free Press.
- Beech-Hawley, L., Wells, R., & Cole, D. C. (2004). A multi-method approach to assessing deadlines and workload variation among newspaper workers. *Work, A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation* 23(1), 43-58.
- Borg, G. (1982). Psychophysical basis of perceived exertion. *Medicine & Science in Sports & Exercise*, 14, 377-381.
- Bourbonnais, R., Malenfant, R., Vézina, M., Jauvin, N., & Brisson, I. (2005). Les caractéristiques du travail et la santé des agents en services de détention. *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, 53(2), 127-142.
- Bouzit, N., Négroni, P., & Vion, M. (2002). Débordement(s) à l'accueil-clientèle et effets sur la santé. Dans M. Jourdan & J. Theureau (Éds.), *Charge mentale: notion floue et vrai problème*. Toulouse, France: Octares Éditions.
- Brun, J.-P., Biron, C., & Ivers, H. (2007). Démarche stratégique de prévention des problèmes de santé mentale au travail. *IRSST, R-514*, 65.
- Brun, J.-P., Biron, C., Martel, J., & Ivers, H. (2003). Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines *Études et recherches* (pp. 1-90). Montréal: IRSST.
- Cadin, L., Guérin, F., & Pigeyre, F. (2002). *Gestion des ressources humaines : Pratique et éléments de théorie*. Paris, France: Dunod.
- Champoux, D., & Brun, J.-P. (2000). Prise en charge de la sécurité dans les petites entreprises manufacturières : État de la situation et pistes pour l'intervention et la recherche. *Pistes*, 2 (2).
- Clarke, D., Carswell, C. M., & Seales, W. B. (2005). Assessing Mental Workload During Laparoscopic Surgery. *Surgical innovation*, 12(1), 80-90.

- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris, France: Presses universitaires de France.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Cloutier, E., David, H., Ledoux, E., Bourdouxhe, M., Teiger, C., Gagnon, I., et al. (2005). Importance de l'organisation du travail comme soutien aux stratégies protectrices des auxiliaires familiales et sociales et des infirmières des services de soins et de maintien à domicile (pp. 1-44). Montréal, Québec: IRSST.
- Cooper, G. E., & Harper, R. P. (1969). The use of pilot ratings in the evaluation of aircraft handling qualities. Moffett Field, CA NASA Ames Research Center.
- Crop-Express. (2006). Charge de travail et rémunération. Québec, Canada: L'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec.
- De Coninck, F., & Gollac, M. (2006). L'intensification du travail: de quoi parle-t-on? Dans P. Askenazy, D. Cartron, F. d. Coninck & M. Gollac (Éds.), *Organisation et intensité du travail*. Toulouse, France: Octares Éditions.
- DiDomenico, A., & Nussbaum, M. A. (2008). Interactive effects of physical and mental workload on subjective workload assessment. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 38, 977-983.
- Du Tertre, C. (2006). Mieux évaluer la charge de travail. *Travail et Changement* 307, 1-16.
- Durand, J.-P., & Girard, S. (2002). Les Cahiers d'Evry : Attribution, perception et négociation de la charge de travail *Université D'Evry* (pp. 138p.). Val D'essone: Centre Pierre Naville.
- Dwyer, D. J., & Fox, M. L. (2006). The relationship between job demands and key performance indicators: Moderating effects of job resources in call centers. *Journal of Business and Management*, 12(2), 127-145.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theory from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Estryn-Behar, M., & Fouillot, J. P. (1990). Etude de la charge physique du personnel soignant. Analyse du travail des infirmières et aides-soignantes dans 10 services de soins *Études Ergonomiques* (pp. 1-7). Paris: INRS.
- Falzon, P., & Sauvagnac, C. (2004). Charge de travail et stress. Dans P. Falzon (Éd.), *Ergonomie* (pp. 175-190). Paris: Presses Universitaires de France.
- Gauthier, N., & Bourbonnais, R. (2006). Changer l'environnement psychosocial du travail pour améliorer la santé mentale. Québec, Québec: Université Laval.
- Grumberg, L. (1986). Les rapports de pouvoir, la productivité et la sécurité : une enquête empirique. *Sociologie et société*, 18(2), 11-24.
- Guérin, F., Daniellou, F., Duraffourg, J., & Rouilleault, H. (2006). *Comprendre le travail pour le transformer : La pratique de l'ergonomie*. Lyon, France: ANACT.
- Hamon-Cholet, S., & Rougerie, C. (2000). La charge mentale au travail : Des enjeux complexes pour les salariés. *Économie et statistique*, 339-355, 243-255.
- Hancock, P. A., & Meshkati, N. (Éds.). (1988). *Human mental workload*. Los Angeles, CA: Oxford, England: North-Holland.
- Hart, S. G., & Staveland, L. E. (1988). Development of the NASA-TLX (Task Load Index) : Results of the experimental and theoretical research. Dans P. A. Hancock & N. Meshkati (Éds.), *Human mental workload* (pp. 139-183). Amsterdam Elsevier.
- Hockey, J., Robert, G., & Earle, F. (2006). Control Over the Scheduling of Simulated Office Work Reduces the Impact of Workload on Mental Fatigue and Task Performance. *Journal of Experimental Psychology : Applied*, 12(1), 50-65.

- Ilies, R., Schwind, K. E., Wagner, D. T., Johnson, M. D., DeRue, D. S., & Ilgen, D. R. (2007). When Can Employees Have a Family Life? The Effects of Daily Workload and Affect on Work-Family Conflict and Social Behaviors at Home. [Science]. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1368-1379.
- Jamet, E. (2006). Une présentation des principales méthodes d'évaluation des EIAH en psychologie cognitive. *Revue Sciences et technologies de l'information et de la communication pour l'éducation et la formation*, 13, 1-13.
- Kemeny, A. (2002). Déterminés à réussir - un portrait des bourreaux de travail au Canada. *Statistique Canada* 64, 2-8.
- Krause, N., Scherzer, T., & Rugulies, R. (2005). Physical workload, work intensification, and prevalence of pain in low wage workers: results from a participatory research project with hotel room cleaners in Las Vegas. *American journal of industrial medicine*, 48(5), 326-337.
- Lahlou, S. (2002). Travail de bureau et débordement cognitif. Dans J. M. & J. Theureau (Éds.), *Charge mentale: notion floue et vrai problème* (pp. 75-91). France, Toulouse: Octares Éditions.
- Lamonde, F. (1992). *La détermination progressive de l'activité d'ingénieurs de locomotive. Contribution à l'analyse de la fiabilité d'un système ferroviaire*. Doctorat, Paris-Nord, Paris.
- Lamonde, F., & Montreuil, S. (1995). Le travail humain, l'ergonomie et les relations industrielles. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 50(4), 695-740.
- Legault, M.-J., & Belarbi-Basbous, H. (2006). Gestion par projets et risques pour la santé psychologique au travail dans la nouvelle économie. *Pistes*, 8(1).
- Leplat, J. (1977). Factors determining workload: Introductory report. *Le Travail Humain*, 40(2), 195-202.
- Leplat, J. (2000). *L'analyse psychologique de l'activité en ergonomie : Aperçu sur son évolution, ses modèles et ses méthodes*. Toulouse, France: Octarès Editions.
- Martin, C., & Gadbois, C. (2004). L'ergonomie à l'hôpital. In Ergonomie. Dans P. Falzon (Éd.), *Ergonomie* (pp. 45-55). Paris: Presses Universitaires de France.
- Miyake, S. (2001). Multivariate workload evaluation combining physiological and subjective measures. *International Journal of Psychophysiology*, 40, 233-238.
- Morris, H. C., & Leung, K. Y. (2006). Pilot mental workload: How well do pilots really perform? *Ergonomics*, 49(15), 1-16.
- Rochefort, T. (2000). Journées de travail organisées par l'ANACT et l'APRAT; table ronde sur la charge de travail et la performance (pp. 54): Agence Nationale pour l'amélioration des Conditions de Travail.
- Roscoe, A. H., & Ellis, G. A. (1990). A subjective rating scale assessing pilot workload in flight. A decade of practical use. . Farnborough, UK: Royal Aerospace Establishment.
- Rousseau, T., & Sarazin, B. (2006). Éboueurs: les enjeux de l'absentéisme. *Travail et Changement*, 307, 8-9.
- Rubio, S., Diaz, E., Martin, J., & Puente, J. M. (2004). Evaluation of subjective mental workload : A comparison of SWAT, NASA-TLX, and Workload Profile methods. *Applied Psychology : An International Review*, 53(1), 61-86.
- Sarazin, B. (2001). Quand la qualité dépend de la prévention. *Travail et Changement* 270, 6-7.
- Shields, M. (2000). Les longues heures de travail et la santé. *Statistique Canada*, 12(1), 53-62.

- Shirom, A., Melamed, S., Rogowski, O., Shapira, I., & Berliner, S. (2009). Workload, Control, and Social Support Effects on Serum Lipids: A Longitudinal Study Among Apparently Healthy Employed Adults. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*(4), 349-364.
- Siegrist, J. (1996). Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*(1), 27-41.
- Sprigg, C. A., & Jackson, P. R. (2006). Call Centers as Lean Service Environments: Job-Related Strain and the Mediating Role of Work Design. [Science]. *Journal of Occupational Health Psychology, 11*(2), 197-212.
- Sprigg, C. A., Stride, C. B., Smith, P. R., Wall, T. D., & Holman, D. J. (2007). Work characteristics, musculoskeletal disorders, and the mediating role of psychological strain: A study of call center employees. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1456-1466.
- St-Onge, S., Audet, M., Haines, V., & Petit, A. (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. Montréal, Canada: Gaëtan Morin éditeur.
- Statistique Canada. (2001). La santé de la population canadienne. Ottawa, Ontario: Statistique Canada et Institut canadien d'information sur la santé.
- Teiger, C., Laville, A., & Duraffourg, J. (1973). *Tâches répétitives sous contraintes de temps et charge de travail: Étude des conditions de travail dans un atelier de confection*. Paris, France: CNAM.
- Theorell, T., & Karasek, R. A. (1996). Current Issues Relating to Psychosocial Job Strain and Cardiovascular Disease Research. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*(1), 9-26.
- Theureau, J. (2002). La notion de "charge mentale" est-elle soluble dans l'analyse du travail, la conception ergonomique et la recherche neuro-physiologique. Dans M. Jourdan & J. Theureau (Éds.), *Charge mentale: notion floue et vrai problème*. Toulouse, France: Octares Éditions.
- Tort, B. (1974). *Bilan de l'apport de la recherche scientifique à l'amélioration des conditions de travail*. Paris, France: CNAM.
- Toulouse, G., St-Arnaud, L., Bourbonnais, R., & Delisle, A. (2009). Troubles musculo-squelettiques chez les téléopérateurs de centres d'urgence 911, des contraintes physiques aux contraintes psychosociales. *Pistes, 11*(2).
- Tricot, A., & Chanquoy, L. (1996). La charge mentale "vertu dormitive" ou concept opérationnel ? *Psychologie française, 41*(4), 313-318.
- Vézina, M. (2002). *Évolutions des conditions de travail et santé psychique*. Toulouse, France: Octarès.
- Vézina, M., Bourbonnais, R., Brisson, C., & Trudel, L. (2004). Facteurs de risque psychosociaux *Hygiène du travail*. Québec, Canada: Le Griffon d'Argile.
- Vinet, A. (2004). *Travail, organisation et santé le défi de la productivité dans le respect des personnes*. Québec, Canada: Les Presses de l'Université Laval.
- Vinet, A., Bourbonnais, R., & Brisson, C. (2003). Travail et santé mentale, une relation qui se détériore. Dans M. Audet, J.-P. Brun, C. Blais, S. Montreuil & A. Vinet (Éds.), *Santé mentale au travail: L'urgence de penser autrement l'organisation* (pp. 5-37). Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Weiner, J. S. (1982). The ergonomics society---the society's lecture 1982: The measurement of human workload. *Ergonomics, 25*(11), 953-965.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and Methods* (second edition ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

Young, G., Zavelina, L., & Hooper, V. (2008). Assessment of workload using Nasa Task Load Index in perianesthesia nursing. *Journal of PeriAnesthesia Nursing*, 23(3), 102-110.