



Haute Ecole de la Province de Liège



---

# **Dans quelle mesure la charge de travail impacte-t-elle le sentiment de surcharge de travail chez les opérateurs de *Latitude Jeunes Liège* ?**

MASSART Axel

Promoteur : RECHT José

**Siège social HEPL :**  
Quai des Carmes, 45  
4101 Jemeppe  
Belgique  
[www.hepl.be](http://www.hepl.be)

**Siège social HELMo :**  
Mont Saint-Martin, 45  
4000 Liège  
Belgique  
[www.helmo.be](http://www.helmo.be)

Travail de fin d'études présenté en vue de l'obtention du grade de Master en Ingénierie et Action Sociales.

Année académique : 2023 - 2024

## ***LEXIQUE***

---

APE : Aide à la Promotion de l'Emploi

FPS : Femmes Prévoyantes Socialistes

ONE : Office de la Naissance et de l'Enfance

## ***ABSTRACT***

---

L'évolution rapide de notre société a engendré des transformations significatives dans le paysage des organisations à finalités sociales, exigeant une adaptation constante aux normes subsidiaires pour répondre aux besoins complexes et variés de la population. Au cœur de ces dynamiques, les Organisations de Jeunesse jouent un rôle crucial en fournissant des espaces d'épanouissement, d'apprentissages et de soutien aux jeunes. Parmi ces structures dévouées à la promotion du bien-être, *Latitude Jeunes Liège* se distingue par son engagement envers la jeunesse et son implication dans des projets novateurs. Néanmoins, derrière la façade de ces organisations réside une réalité opérationnelle complexe, où la charge de travail devient un enjeu central.

La présente recherche s'inscrit dans la cadre d'une exploration approfondie de ce concept au sein de *Latitude Jeunes Liège*. À travers la perspective de l'Ingénierie et de l'Action Sociales, j'ai cherché à comprendre les différentes dimensions de la charge de travail, en examinant comment elles sont perçues à tous les échelons de l'organisation, du travailleur de terrain au responsable de secteur.

## ***INTRODUCTION***

---

### ***Contextualisation***

Avant de définir l'objet de ma recherche, je vais contextualiser celle-ci en examinant quatre aspects clés de *Latitude Jeunes Liège* : son organisation, ses activités, son réseau et ses subventions.

### **Une organisation**

Ancrée dans le réseau des *Associations Solidaris*, *Latitude Jeunes Liège* offre une variété d'activités, de séjours, de formations et d'animations adaptées aux jeunes de 3 à 25 ans en perpétuant la tradition des *Femmes Prévoyantes Socialistes*, aujourd'hui *Soralia*, une organisation féministe de gauche fondée en 1922 et dédiée à la santé et à la citoyenneté.

Les *FPS* ont été des pionnières dans le lancement d'initiatives socio-sanitaires pour améliorer la santé et l'éducation des enfants défavorisés en organisant des séjours en plein air pour lutter contre la tuberculose et la mortalité infantile élevée parmi les classes ouvrières de l'époque.

Aujourd'hui, enracinée dans les principes de l'éducation permanente<sup>1</sup>, *Latitude Jeunes Liège* perpétue cet engagement en offrant des opportunités de développement personnel et d'engagement civique aux jeunes, tout en les encourageant activement à participer à la gestion de ses projets. L'organisation vise ainsi à former des **CRACS** : des jeunes **Citoyens Responsables Actifs Critiques et Solidaires**. À travers des voyages cohésifs, des interventions lors d'événements festifs et des programmes de formation pour les animateurs et animatrices, elle incarne les idéaux des *FPS* en mettant particulièrement l'accent sur des thématiques telles que la sécurité sociale, les assuétudes, la sexualité ou la démocratie. Ainsi, *Latitude Jeunes Liège* maintient le lien avec l'esprit progressiste,

---

<sup>1</sup> Selon l'article 1<sup>er</sup> du décret relatif au soutien de l'action associative dans le champ de l'Éducation permanente du 17 juillet 2003, une organisation d'éducation permanente a pour objectif de favoriser et de développer : une prise de conscience et une connaissance critique des réalités de la société ; des capacités d'analyse, de choix, d'action et d'évaluation ; des attitudes de responsabilité et de participation active à la vie sociale, économique, culturelle et politique.

solidaire et féministe des *FPS* tout en adaptant ses actions aux besoins et aux défis actuels des jeunes.

### **Un réseau<sup>2</sup>**

*Latitude Jeunes* s'inscrit comme un membre à part entière des *Associations Solidaris*, qui s'intègrent dans le réseau global de la mutualité *Solidaris*, fournissant un éventail de services (vacances et stages ; formations jeunes ; animations scolaires ; école de devoirs ; ludothèque ; et lieu de rencontre enfants/parents) pour répondre aux besoins de ses affiliés. Elle déploie ses activités à travers sept structures régionales réparties en Wallonie et à Bruxelles.

Au sein des *Associations Solidaris*, quatre entités se démarquent, chacune consacrée à répondre aux besoins spécifiques de son public en proposant une diversité d'activités : *Liages* pour les seniors ; *Esenca* pour les personnes en situation de handicap et/ou malades ; *Soralia* pour le mouvement féministe d'éducation permanente et *Latitude Jeunes* pour la jeunesse.

### **Des subsides**

Pour fonctionner et développer ses activités, *Latitude Jeunes Liège* bénéficie d'une diversité de subsides provenant de différentes entités. Pour l'exercice 2022, elle a reçu un total de 540 632 euros de subsides.

La *Région Wallonne* accorde des postes *APE* qui soutiennent partiellement les salaires des travailleurs, ainsi qu'une réduction des cotisations patronales.

La *Fédération Wallonie-Bruxelles* octroie un subside à *Latitude Jeunes Liège* en tant qu'Organisation de Jeunesse, distribué en fonction du volume d'activités organisées pour les jeunes.

---

<sup>2</sup> Annexe 1

L'ONE subventionne *Latitude Jeunes Liège* en tant qu'organisateur de centre de vacances et d'école de devoirs, ainsi qu'en tant qu'opérateur d'accueil extrascolaire, sous réserve de justifier un nombre minimum de journées de présence par an.

La *Province de Liège* alloue un subside annuel à *Latitude Jeunes Liège* en tant qu'Organisation de Jeunesse active sur son territoire.

La *Ville de Liège* accorde un subside à *Latitude Jeunes Liège* en tant qu'Organisation de Jeunesse pour les activités destinées aux publics de son territoire.

Enfin, la mutualité *Solidaris* contribue également au financement de *Latitude Jeunes Liège* en rétrocédant une partie des cotisations versés par ses affiliés.

### ***Problématisation***

Après avoir déterminé le contexte dans lequel s'inscrit ma recherche en explorant les différents aspects organisationnels de *Latitude Jeunes Liège*, il est à présent le moment de définir son objet. Pour ce faire, je vais exposer mon processus de réflexion en passant en revue mes observations jusqu'à la problématisation de l'objet de ma recherche.

### ***Une observation***

Au fil des réunions chez *Latitude Jeunes Liège*, j'ai constaté à plusieurs reprises que les travailleurs exprimaient des inquiétudes concernant leur charge de travail. Que ce soit lors des évaluations d'activités, de l'organisation des horaires de travail ou de la mise œuvre de projets, la question de la charge de travail semblait omniprésente et suscitait un intérêt de la part de ceux-ci, quel que soit leur fonction. Ces observations m'ont incité à m'intéresser davantage à cette problématique, cherchant à en comprendre les effets au sein de l'organisation et chez les travailleurs. C'est ainsi qu'au fur et à mesure de mes observations que cette thématique est devenue l'objet de ma recherche.

### Une problématisation

Selon Steve Jex, psychologue américain spécialisé dans l'étude du stress au travail, la charge de travail se définit comme « *la conviction de l'individu d'avoir beaucoup plus de travail à faire que ce qu'il est en mesure d'effectuer*<sup>3</sup> ». Cette définition met en lumière la perception subjective de l'individu quant à la quantité de travail qui lui incombe, en soulignant l'écart entre ce qu'il perçoit et les ressources qui lui sont disponibles pour y répondre.

Pour Jacques Leplat, psychologue et ergonome français, la charge de travail est le « *résultat de la mise en relation entre les exigences d'une tâche à un moment donné et les conséquences de cette tâche se répercutant sur l'organisme*<sup>4</sup> ». En d'autres termes, il met en évidence les exigences du travail et leurs impacts sur le corps et l'esprit de l'individu qui contribuent à définir la charge de travail ressentie. Cette perspective souligne l'importance de prendre en compte à la fois les aspects objectifs et subjectifs de la charge de travail dans son évaluation.

L'ANACT distingue, quant à elle trois types de charge : la charge prescrite, la charge réelle et la charge vécue<sup>5</sup>. La charge prescrite concerne les attentes organisationnelles et les exigences de performances. La charge réelle désigne le travail effectivement accompli sur le terrain pour surmonter les imprévus et les contraintes afin de s'approcher des attentes prescrites. La charge vécue représente la perception subjective du travail ressentie par les individus, tenant compte du contexte et des conditions de travail.

Cette classification me permet de mettre en relation mon questionnement initial et la notion de perception, en mettant l'accent sur la charge vécue comme représentation subjective de l'expérience de travail dans le quotidien professionnel. C'est à partir de cette perspective que je souhaite explorer la charge de travail au sein de *Latitude Jeunes Liège*, en donnant la voix à ses travailleurs.

---

<sup>3</sup> Jex, S. (1998). *Stress and Job Performance: Theory, Research, and Implications for Managerial Practice*. New-York: SAGE Publications.

<sup>4</sup> Leplat, J., Spérandio, J.-C. (1967). *La mesure de la charge de travail par la technique de la tâche ajoutée*. L'année psychologique. (vol. 67, n°1).

<sup>5</sup> Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. (2020). *4 choses à savoir sur la charge de travail*. (en ligne). <https://www.anact.fr/4-choses-savoir-sur-la-charge-de-travail>

**« Dans quelle mesure la charge de travail impacte-t-elle le sentiment de surcharge de travail des opérateurs de Latitude Jeunes Liège ? »** Cette question vise à explorer comment la charge de travail est perçue, ainsi que les différents facteurs organisationnels, groupaux et individuels qui peuvent influencer cette perception.

### ***Conceptualisation***

Pour approfondir le concept de la charge de travail et la perception que l'on peut en avoir, j'ai entrepris d'explorer ses différentes dimensions en examinant sa typologie, les risques qui y sont associés et les conséquences qui en découlent.

### **Une typologie de la charge**

#### **Une charge physique**

*« C'est la mobilisation du corps dans le cadre de l'activité professionnelle pour déplacer, transporter, bouger, soulever, manipuler (...). Elle est souvent renforcée par la pression temporelle, la répétitivité, et des niveaux d'efforts importants<sup>6</sup> ».*

#### **Une charge mentale**

*« C'est l'ensemble des opérations mentales effectuées par l'individu dans le cadre de l'exécution de son travail. La charge mentale correspond au traitement des informations qui proviennent de l'environnement, aux efforts de concentration, d'attention, de mémorisation, de compréhension et d'adaptation (...) La charge mentale est issue également des interactions avec les collègues, la hiérarchie et les tiers<sup>7</sup> ».*

---

<sup>6</sup> CDG74 (2023). La charge physique dans *Évaluer la charge de travail : Guide et outils à destination des responsables et encadrants de la fonction publique territoriale*. (Document PDF). <https://www.cdg74.fr/wp-content/uploads/2023/09/LIVRET-1-Evaluer-la-Charge-de-travail.pdf>

<sup>7</sup> CDG74 (2023). La charge mentale dans *Évaluer la charge de travail : Guide et outils à destination des responsables et encadrants de la fonction publique territoriale*. (Document PDF). <https://www.cdg74.fr/wp-content/uploads/2023/09/LIVRET-1-Evaluer-la-Charge-de-travail.pdf>

### Une charge émotionnelle

« Une dimension psychique qui renvoie aux aspects affectifs et émotionnels que l'opérateur éprouve. Il s'agit du ressenti positif (joie, plaisir, émerveillement...) ou négatif (tristesse, frustration, douleur...) lié à la réalisation de la tâche. La charge psychique se définit également dans le rapport au travail. Elle correspond aux sentiments subjectifs d'être débordé, d'être incapable de faire face, de craquer. Ainsi, le contrôle et la maîtrise des émotions constituent un vrai travail en soi<sup>8</sup> ».

### Une surcharge

« La surcharge de travail apparaît lorsque les ressources de l'individu sont dépassées par le coût que nécessite la réalisation des tâches<sup>9</sup> ».

Cette définition proposée par Sylvain Leduc, psychologue du travail, peut mettre en évidence la perception subjective associée à la surcharge de travail mais aussi, plus largement, à la perception de la charge de travail car les ressources individuelles peuvent varier d'un individu à l'autre et le niveau de difficulté pour réaliser une tâche peut différer selon chacun. Ce qui est considéré comme une surcharge par un travailleur ne pourrait pas l'être pour un autre.

### Une sous-charge

La sous-charge de travail peut exister au sein des organisations mais sa discussion est souvent évitée car elle est peut-être mal perçue par le collectif de travail. Toujours en lien avec la subjectivité des travailleurs, elle peut se manifester lorsque « la mobilisation se révèle inférieure aux capacités de l'individu<sup>10</sup> ».

---

<sup>8</sup> Leduc, S. (2016). Charge de travail dans G. Valléry. *Psychologie du Travail et des Organisations: 110 notions clés* (p84). Paris: Dunod.

<sup>9</sup> Leduc, S. (2016). Charge de travail dans G. Valléry. *Psychologie du Travail et des Organisations: 110 notions clés* (p110). Paris: Dunod.

<sup>10</sup> Leduc, S. (2019). Charge de travail dans G. Valléry. *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (p83). Paris: Dunod.

### **Des risques psycho-sociaux**

Tout comme la surcharge, la sous charge de travail peut aussi être un facteur influençant la charge mentale et la charge émotionnelle du travailleur, ce qui peut entraîner, tout comme la charge physique, des risques psychosociaux chez le travailleur.

*« Les risques psychosociaux sont définis comme la probabilité qu'un ou plusieurs travailleurs subissent un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique suite à l'exposition à une situation de travail comportant un danger. Cette situation de travail «dangereuse» peut faire référence à l'organisation du travail, aux conditions de travail, aux conditions de vie au travail, au contenu du travail ou aux relations interpersonnelles au travail<sup>11</sup> ».*

A travers la perception de sa typologie, la charge de travail peut être considérée comme étant un facteur de risque psychosocial qui peut entraîner différentes conséquences. Tout d'abord, les risques psychosociaux peuvent avoir des conséquences sur le travailleur en se manifestant à travers des symptômes émotionnels (burnout, stress, etc.), comportementaux (absentéisme, violence, etc.) et physiques (fatigue, migraine, etc.).

Ensuite, les conséquences des risques psychosociaux pour le travailleur peuvent également avoir un impact sur l'organisation. Elle se manifestent souvent au niveau du collectif de travail, entraînant une détérioration du climat de travail, une augmentation de l'absentéisme, une augmentation du turnover ou encore une augmentation des maladies professionnelles.

### ***Un contexte de charge de travail***

En tant qu'étudiant chercheur, mon intérêt pour l'étude de la perception de la charge de travail des employés de *Latitude Jeunes Liège* découle d'une analyse de la dynamique organisationnelle de cette organisation. À travers cette analyse, plusieurs questions sont apparues quant aux facteurs pouvant influencer cette perception. Ainsi, je me suis

---

<sup>11</sup> Berrewaerts, J., Deseilles, M., Flohimont, V., Füzfa, A., Lambert, C., Zaghdane, S. (2020). *Guide pour la prévention des risques psychosociaux*. (p9). Namur

particulièrement intéressé à l'impact potentiel de l'évolution des normes subsidiaires et à la composition majoritairement féminine du personnel, ainsi qu'à la possible perte de sens engendrée par ces transformations. Ces hypothèses émergent de la contextualisation de l'organisation et guideront en partie mes recherches dans l'analyse de l'influence de ces éléments sur la perception de la charge de travail des travailleurs de *Latitude Jeunes Liège*.

### **Une évolution des normes subsidiaires**

Au sein de sa propre structure organisationnelle, *Latitude Jeunes Liège* a évolué au fil des années. Influencée par les ajustements nécessaires pour répondre aux normes subsidiaires en constante évolution, cette évolution a été motivée par la recherche de ressources financières dans un environnement de financements publics et de subventions. Ces ajustements ont probablement entraîné des modifications dans le fonctionnement quotidien de l'organisation. La nécessité de satisfaire aux exigences des organismes de subvention a inévitablement conduit à une charge administrative accrue pour les travailleurs, les amenant à consacrer davantage de temps et d'efforts à la collecte, à l'analyse et à la communication des données organisationnelles. Parallèlement, la pression pour atteindre des quotas d'enfants inscrits afin de remplir les critères de subvention a pu engendrer la création de nouvelles activités, ajoutant ainsi des tâches supplémentaires pour les travailleurs. Ces ajustements opérationnels et la nécessité de répondre à des normes subsidiaires rigoureux pour obtenir des financements auraient pu avoir un impact sur la perception de la charge de travail des employés de *Latitude Jeunes Liège*.

### **Une composition majoritairement féminine des travailleurs**

Chez *Latitude Jeunes Liège*, où 17 des 18 travailleurs sont de sexe féminin, il est probable que l'organisation féministe sous-jacente ait contribué à attirer et à retenir un nombre significatif de travailleuses. Cette prédominance féminine peut être attribuée à l'héritage des *Femmes Prévoyantes Socialistes*, organisation dont *Latitude Jeunes* est issue et qui a historiquement promu l'engagement des femmes dans le domaine social. Cette continuité dans la philosophie organisationnelle peut avoir renforcé l'attrait de *Latitude Jeunes* pour les travailleuses partageant des valeurs féministes.

Dans ce contexte, *Latitude Jeunes Liège* aurait pu mettre en œuvre des politiques, conciliant le travail et la vie privée, et des pratiques favorables aux femmes, créant ainsi un environnement de travail inclusif et accueillant pour les travailleuses. Il peut donc être raisonnable de supposer que la dynamique de genre au sein de l'organisation influence la perception de la charge de travail de ses opérateurs.

En raison des normes socioculturelles préexistantes et des attentes de genre, les travailleuses pourraient être confrontées à une double charge, où elles doivent jongler entre leurs responsabilités professionnelles et les attentes sociales liées à leur rôle familial. Cette double charge, « (...) invisible car non rémunérée, (...) où les travailleuses se retrouvent souvent à équilibrer leurs responsabilités professionnelles avec les attentes sociales liées à leur rôle au sein du foyer<sup>12</sup> », pourrait potentiellement affecter la manière dont elles perçoivent leur charge de travail. Cette situation est susceptible d'ajouter une pression supplémentaire pour exceller professionnellement tout en répondant aux attentes traditionnelles de leur rôle familial.

## ***MÉTHODOLOGIE***

---

Choisir de mener une enquête qualitative sur la perception de la charge de travail, en suivant une démarche méthodologique solide, semble être la voie la plus appropriée pour approfondir ma compréhension de cette notion. Cette approche vise à capturer la perception des travailleurs de *Latitude Jeunes Liège* concernant leur charge de travail à la fois sur le plan théorique et pratique. C'est pourquoi j'ai décidé d'utiliser l'ouvrage « *Méthodologie de l'enquête quantitative et qualitative*<sup>13</sup> » d'Anne Discry pour guider ma démarche.

---

<sup>12</sup> Fédération Wallonie-Bruxelles. *Travail : Une double charge de travail*. (En ligne). <https://egalitefillesgarcons.cfwb.be/societe/travailcomprendre/> (page consultée le 27 décembre 2023).

<sup>13</sup> Discry, A. (2020). *Méthodologie de l'enquête quantitative et qualitative*. Liège : EdiPro.

### Une exploration théorique

*« Lorsqu'un chercheur entame un travail, il est peu probable que le sujet traité n'ait jamais été abordé par quelqu'un d'autre auparavant, au moins en partie ou indirectement<sup>14</sup> ».*

C'est dans cette perspective que j'ai entamé une exploration théorique de la perception de la charge de travail, qui m'a permis de progresser dans ma réflexion et de recueillir une multitude d'informations. Pour ce faire, j'ai entrepris une recherche bibliographique en utilisant les mots-clés de ma question de départ, principalement axés sur la perception de la charge de travail. En utilisant différentes ressources, j'ai pu éclairer ma réflexion et affiner mes objectifs de recherche, tout en évitant de reproduire des travaux déjà réalisés.

### Une exploration pratique

*« Les entretiens exploratoires élargissent les réflexions théorique et personnelle avec l'expérience de terrain. Ils ont pour objectif de compléter les pistes proposées par les lectures et de mettre en évidence, via des témoignages, des aspects du phénomène auxquels le praticien-chercheur n'aurait pas pensé spontanément<sup>15</sup> ».*

En établissant un premier contact avec les acteurs concernés, ces entretiens m'ont permis d'explorer leurs perceptions, expériences et points de vue, ouvrant ainsi de nouvelles perspectives de réflexion. Ces échanges ont également contribué à enrichir ma compréhension du sujet en favorisant un dialogue direct avec les parties prenantes, représentant ainsi une étape essentielle dans le processus de recherche.

Parallèlement, cette démarche a facilité la découverte de nouveaux concepts liés à la perception de la charge de travail, tels que les heures supplémentaires, les stratégies de planification ou encore les dynamiques relationnelles au sein de l'équipe. Ces concepts

---

<sup>14</sup> Quivy, R., Van Campenhoudt, L. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*. (p.43). Paris : Dunod.

<sup>15</sup> Discry, A. (2020). *Méthodologie de l'enquête quantitative et qualitative : Les entretiens exploratoires*. (p.31). Liège : EdiPro.

ont été explorés et examinés lors des entretiens exploratoires, enrichissant ainsi l'analyse des différentes dimensions de la charge de travail.

En accord avec les recommandations de Quivy et Van Campenhoudt, j'ai mené ces entretiens exploratoires en m'appuyant sur deux catégories de personnes : une conseillère en prévention des *Associations Solidaris*, en tant que témoin privilégié bénéficiant d'une bonne connaissance du phénomène de la perception de la charge et étant en contact direct avec les travailleurs de *Latitude Jeunes Liège*, ainsi que la population directement concernée par la recherche, à savoir les travailleurs de *Latitude Jeunes Liège*. Pour ce faire, j'ai constitué un échantillon diversifié par choix raisonné contrasté de la population, utilisant différentes variables classiques (fonction occupée et ancienneté) et stratégiques (âge, situation familiale, régime horaire et nombre d'enfant) dans le but d'obtenir une variété de perspectives. Au total, j'ai pu m'entretenir avec un témoin privilégié et quatre membres de la population directement impliqués dans la recherche.

### **Un plan d'entretien**

« *Le plan d'entretien doit répondre à la logique de l'entretien semi-directif. Il s'agit d'une exploration centrée sur le discours de la personne, mais qui reste limitée à l'objet de la recherche*<sup>16</sup> ».

Le plan d'entretien<sup>17</sup>, élaboré à partir de mes explorations théoriques et pratiques, m'a permis de structurer mon processus de recherche et de me garantir une collecte de données approfondie de la perception de la charge de travail des opérateurs de *Latitude Jeunes Liège*.

Pour encourager une expression plus libre et offrir une flexibilité lors des interviews, le plan d'entretien est organisé par thèmes plutôt que par questions. Dans le cadre de ma recherche, j'ai choisi de structurer mon plan d'entretien comme suit : le profil personnel et professionnel, la trajectoire professionnelle, la charge de travail, les facteurs pouvant influencer la perception de la charge et la vision personnelle.

---

<sup>16</sup> Discry, A. (2020). *Méthodologie de l'enquête quantitative et qualitative : La rédaction de l'outil de questionnaire*. (p.161). Liège : EdiPro.

<sup>17</sup> Annexe 2

### Un échantillon

« Dans une enquête qualitative, la taille de l'échantillon est déterminée en fonction du phénomène de saturation de l'information : à partir d'un certains nombres d'entretiens, le chercheur a l'impression de ne plus rien apprendre de nouveau à propos du thème de recherche. Généralement (...) plus la population est hétérogène, plus le thème est complexe et plus le nombre de personnes à rencontrer risque d'être élevé<sup>18</sup> ».

Le champs d'analyse pour cette enquête est constitué de l'ensemble des travailleurs de *Latitude Jeunes Liège* comprenant dix-sept femmes et un homme.

Au seuil de saturation, correspondant au moment où je n'ai plus rien appris de nouveau pour ma recherche, j'ai constaté que j'avais interviewé au total 13 travailleurs représentant différentes catégories professionnelles au sein de l'organisation, la responsable du secteur (1), les animateurs-coordonateurs (7) et les administratifs (5).

Cette représentation diversifiée des travailleurs offre une vue d'ensemble de la perception de la charge de travail chez *Latitude Jeunes Liège*, en prenant en compte les différentes fonctions et responsabilités occupées par les opérateurs.

L'intérêt de collecter la perception de chaque travailleur, quelle que soit leur fonction au sein de l'organisation, réside dans la possibilité d'obtenir une image complète et nuancée de la charge de travail.

La diversité des fonctions au sein de *Latitude Jeunes Liège* implique également une diversité d'expériences en matière de charge de travail. Par exemple, les responsabilités d'un animateur-coordonateur peuvent varier considérablement de celles d'un responsable de secteur. Par conséquent, en recueillant les points de vue de tous les travailleurs, il devient possible de saisir les différentes dimensions de la charge de travail, en ce compris les défis rencontrés, les ressources disponibles et les stratégies utilisées.

---

<sup>18</sup> Discry, A. (2020). *Méthodologie de l'enquête quantitative et qualitative* : La détermination de la taille de l'échantillon. (p.155). Liège : EdiPro.

### **Un déroulement des entretiens**

« Dans une enquête qualitative, réaliser un bon entretien exige à la fois des qualités relationnelles et la maîtrise de quelques interventions techniques afin de favoriser l'écoute active et l'attitude compréhensive marquée par l'empathie et la neutralité bienveillante<sup>19</sup> ».

Dans le cadre d'un sujet aussi subjectif que la perception de la charge de travail, avec l'accord des travailleurs, j'ai enregistré les entretiens afin de disposer d'une base solide et de ne pas négliger les propos des interviewés. Pour les mener à bien, j'ai opté à une approche semi-directive me permettant ainsi d'orienter en partie le discours des personnes autour des dimensions englobant la notion de la charge de travail.

D'une durée de 30 minutes à 1 heure, les entretiens se sont déroulés dans les locaux de *Latitude Jeunes Liège*.

Pour compléter cette approche méthodologique, j'ai veillé à créer un environnement propice à la communication ouverte et sincère lors des entretiens en m'assurant de la confidentialité en cultivant un climat de confiance. Pour ce faire, j'ai fait preuve de flexibilité dans la conduite de mes entretiens en adaptant mon approche aux réactions et aux besoins individuels des interviewés mais aussi en posant des questions de suivi pertinentes pour approfondir certaines réponses ou en permettant aux travailleurs de s'exprimer librement sur des sujets qui leur tenaient à cœur. Pour cela, j'ai mis à profit mes qualités d'assistant social et mes compétences en tant que futur ingénieur social.

### **Une analyse des discours**

Dans cette dernière étape de la méthodologie, à l'aide d'une grille d'analyse, je me suis engagé à assurer une analyse minutieuse des discours recueillis lors des entretiens en adoptant une approche analytique à la fois horizontale et verticale dans le but d'explorer les nuances et les tendances émergentes dans les perceptions de la charge de travail parmi les travailleurs de *Latitude Jeunes Liège*. Cette approche me permettra de comprendre les

---

<sup>19</sup> Discry, A. (2020). *Méthodologie de l'enquête quantitative et qualitative*. (p.181). Liège : EdiPro.

dynamiques organisationnelles et individuelles qui peuvent influencer sur la perception de la charge de travail.

### **Des biais identifiés**

En tant qu'étudiant chercheur étroitement lié à la responsable de *Latitude Jeunes Liège*, il est bon de reconnaître certains biais qui pourraient affecter les réponses des travailleurs lors de mes entretiens. Certains pourraient hésiter à partager leurs opinions de manière franche par crainte de conséquences éventuelles, telles que d'être rapportés à leur responsable. Alors que d'autres pourraient être incités à vouloir transmettre un message plutôt qu'à exprimer leurs points de vue.

Il est également important de noter que la majorité des travailleurs sont des femmes, ce qui pourrait également influencer les réponses en raison de potentielles différences de perception entre les hommes et les femmes concernant la charge de travail.

En plus des biais de désirabilité sociale, où les travailleurs pourraient être enclins à fournir des réponses socialement acceptables, il est important de considérer le biais de représentativité dans cette étude. En effet, la composition majoritairement constituée de travailleurs sociaux et minoritairement d'administratifs pourrait introduire une distorsion dans les résultats.

Il est donc essentiel de garder à l'esprit ces considérations lors des entretiens et de veiller à créer un environnement où les interviewés se sentent en mesure de partager leurs perspectives en toute légitimité.

## **RÉSULTATS**

---

Dans le cadre de ma recherche, j'ai interviewé 13 personnes occupant des fonctions différentes : 1 responsable du secteur, 7 coordinateurs-animateurs et 5 administratifs.

Pour une présentation plus claire et afin de respecter la confidentialité des propos des travailleurs, j'ai choisi de présenter les résultats les plus significatifs sur la perception de la charge de travail en les mettant en relation avec leur fonction.

### La perception de la responsable

La responsable de *Latitude Jeunes Liège* est de sexe féminin et occupe sa fonction depuis 12 ans. Elle remarque que sa fonction a évolué au fil des années mais ne constate pas de grande différence entre ce qu'elle fait maintenant et ce qu'elle faisait auparavant, mis à part le fait que l'organisation et elle-même se soucient davantage du bien-être de ses travailleurs.

Entre les réunions hebdomadaires avec sa hiérarchie, son équipe et ses partenaires, ainsi que la gestion administrative, logistique et d'équipe, la responsable décrit sa charge de travail comme « *trop importante en quantité* » et que celle-ci est davantage liée « *aux tâches imprévisibles* », ce qui impacte sa charge mentale. Elle ajoute que la « *lourdeur administrative est telle que ça va m'enlever du temps et de l'énergie pour faire des choses constructives* » et qu'il y a « *trop de mon temps de travail qui est réservé à de la justification ou à de la demande de subside* ».

De plus, accueillir les émotions de son équipe dans sa fonction de gestionnaire d'équipe lui ajoute une charge émotionnelle et mentale supplémentaire car cela lui implique de prendre en compte les émotions de ses travailleurs, de trouver des solutions et de gérer ses propres émotions. L'addition de ses missions lui apporte une fatigue et une perception de surcharge quotidienne.

Elle a choisi de travailler à 4/5 temps en prenant un jour de congé parental pour concilier sa vie professionnelle avec sa vie privée mais selon elle « *ça ne tient pas car la charge de travail est presque infinie* », car sa fonction demande un temps plein voire plus. Elle se trouve donc dans l'obligation de « *faire des choix en priorisant ses tâches* » par rapport à la ponctualité de la demande, c'est-à-dire les échéances et les délais ; à qui fait la demande, privilégiant sa hiérarchie ; et à l'urgence de celle-ci.

La responsable se sent soutenue par sa direction car elle se sent écoutée et comprise lorsqu'elle témoigne de sa surcharge à celle-ci. Ensemble, ils essaient de chercher des solutions pour l'alléger, en priorisant son travail et en ajustant celui-ci. « *Quand j'ai vraiment trop à faire et que je me sens dépassée, je repriorise. Même si en repriorisant,*

*je me rends compte que tout est important, je me tourne vers ma chef pour qu'on trouve des solutions. »*

Elle ne constate pas directement les effets concrets des actions menées par *Latitude Jeunes Liège* mais elle reçoit régulièrement des retours de ses travailleurs. Les quelques retours positifs concernant son engagement ainsi que la présence du public dans les locaux, lui confèrent un sentiment de sens dans son travail et la motivent dans ses actions, ce qui contribue à alléger sa perception de la charge de travail même si celle-ci demeure toujours présente dans les faits.

Il y a quelques années, la responsable a vécu un burn-out qu'elle associe à une charge de travail importante. Depuis lors, elle a appris à ne plus ramener de travail chez elle, cherchant à établir une frontière entre sa vie professionnelle et sa vie privée afin de préserver un équilibre. Bien que « *ça n'a pas été facile* ». Cette expérience lui a appris à savoir dire non aux demandes, de prioriser ses tâches, et de déléguer lorsqu'elle estime que c'est nécessaire. Elle affirme désormais être « *plus attentive à ses besoins personnels* » et sait reconnaître quand il est impératif pour elle de prendre du temps pour se reposer.

A long terme, elle se sent « *optimiste car la charge de travail est désormais prise en compte* » par les différents acteurs de l'organisation et des mesures commencent à être mises en place pour en tenir compte comme des séances dédiés à l'évaluation de la charge de travail ou à la restructuration des tâches.

Pour alléger la perception qu'elle a de sa charge de travail, la responsable souhaite être épaulée dans la gestion logistique du bâtiment et dans ses tâches administratives telles que la gestion des heures de travail ou la lecture des projets. Elle aspire également à des subventions plus rassurantes et durables car elle perçoit un « *durcissement des conditions de subvention* ». Bien qu'elle soit déjà décrite comme étant présente et à l'écoute, elle exprime le souhait de se rendre « *plus disponible* » envers son équipe. Enfin, elle souhaiterait revoir les outils utilisés pour la bonne gestion journalière de *Latitude Jeunes Liège* car elle estime qu'il « *y en a trop, ce qui rend difficile leur utilisation malgré leur prétention à faire gagner du temps* ».

### La perception des coordinateurs-animateurs

Les coordinateurs-animateurs ont 4 et 24 ans d'ancienneté et sont majoritairement de sexe féminin, 6 femmes et 1 homme.

La perception de la charge de travail des coordinateurs-animateurs est plus nuancée que la perception des fonctions de responsable et d'administratif. Ils ne vivent pas leur charge de travail comme étant une surcharge car avant d'être engagé ils savent dans quelle dynamique ils vont s'inscrire. *« Je ne le vis pas comme un trop de travail même si des fois je me demande où je dois caser ça. C'est pas un métier où tu fermes la porte après 18heures ».*

Néanmoins, ils approuvent le fait que leur travail joue sur leur charge mentale et ce plus particulièrement lors des période de pics, correspondant aux périodes de planification des activités, des stages et des séjours ainsi que lors des périodes d'évaluation. *« J'essaye de prévoir les périodes de pics pour que ça ne joue pas sur ma charge mentale ».* Ils attestent collectivement que la gestion administrative de leur travail due aux évolutions des normes subsidiaires, leur demande beaucoup de temps. *« Le travail de bureau pompe énormément de temps. Je ne suis pas employé de bureau. On doit nous faire rentrer dans des moules organisationnelles ».*

En ce qui concerne la gestion du temps et de la charge de travail, certains travailleurs expriment des difficultés à maintenir un équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle. Par exemple, certains mentionnent des horaires de travail prolongés qui peuvent brouiller la frontière entre les deux sphères de leur vie.

De plus, l'introduction d'un nouveau logiciel dans leur travail offre des opportunités mais aussi des défis en raison du nombre élevé d'imprévus à gérer. Tout le monde souligne également une grande liberté de travail qui leur permet de faire ce qu'ils aiment.

Cependant, la gestion des heures supplémentaires a récemment eu un impact sur leur charge mentale, surtout avec le nouveau programme qui exige de réfléchir à la manière de les récupérer afin de ne pas les perdre. Ce nouveau programme imposé par le réseau *Solidaris* restreint la liberté d'action des travailleurs, qui ne se sentent pas toujours

remerciés pour leur travail et qui pouvaient auparavant organiser leur temps de travail en fonction des périodes de pics.

Malgré une bonne ambiance de travail et une bonne cohésion d'équipe, il arrive parfois qu'il y ait un manque de reconnaissance de la part des collègues, ce qui peut influencer la motivation. Certains peuvent ressentir un besoin de préparation et d'investissement mais ne reçoivent que peu de retours sur leur travail, même lors d'occasions importantes comme la rentrée scolaire. Parfois, des heures supplémentaires sont effectuées sans que personne ne remarque les efforts déployés. Les retours positifs du public sont alors une source de motivation, soulignant l'importance d'être en contact avec les jeunes « *J'adore être au contact avec les ados, échanger avec eux* ».

La relation avec la responsable est perçue comme soutenante et compréhensive, bien que parfois elle ne semble pas totalement consciente de la réalité vécue par les travailleurs. « *Tout le monde se sent écouté et compris, soutenu par la responsable qui tente de mettre des choses en place* ».

Parmi les travailleurs, une seule personne a déjà dû prendre un congé en raison de problèmes liés à la charge de travail et a envisagé de quitter son emploi. « *J'ai l'impression d'avoir repéré à temps les symptômes du burn-out professionnel. J'ai déjà eu l'envie d'arrêter et de changer complètement de secteur* ».

En ce qui concerne les stratégies adoptées pour faire face au sentiment de surcharge de travail, elles sont variées et dépendent du degré de tolérance des travailleurs. Certains adoptent une approche méthodologie en planifiant et en priorisant leur travail, tandis que d'autres préfèrent en discuter avec leurs collègues ou leurs amis pour se libérer émotionnellement. D'autres encore choisissent de faire du sport ou de sortir pour alléger leur perception de la charge de travail.

Les coordinateurs-animateurs souhaitent que soient mise en place différentes stratégies d'adaptation pour faire face à la charge de travail. Certains soulignent l'importance de prévoir les périodes de pics d'activités afin de planifier leur travail pour réduire l'impact qu'ils peuvent avoir sur la charge mentale. D'autres insistent sur le besoin d'un soutien et d'une communication efficace au sein de l'équipe pour mieux répartir les tâches et

clarifier les responsabilités de chacun. Enfin, certains expriment le besoin d'un soutien supplémentaire dans leur travail en termes de mise en place d'une planification individuelle pour objectiver leur charge de travail.

### **La perception des administratifs**

Les travailleuses administratives de *Latitude Jeunes Liège* sont toutes de sexe féminin et occupent leur fonction depuis 1 à 10 ans. Leurs tâches quotidiennes consistent principalement à encoder les inscriptions des enfants et des jeunes aux activités, stages et séjours de *Latitude Jeunes Liège* mais aussi à vérifier que les paiements soient effectués à temps.

Dans leur ensemble, elles se disent confrontées à une surcharge de travail quotidienne, attribuée à l'implantation, il y a deux ans, d'un programme d'encodage par le *réseau Solidaris*. Elles jugent ce programme comme « *non-adapté aux spécificités de Latitude Jeunes Liège* », ce qui impacte leur perception de la charge de travail, notamment en terme de charge mentale. Elles sont constamment préoccupées par son utilisation et ressentent un stress émotionnel dû l'accumulation des retards causés par les problèmes techniques du programme. Ces difficultés s'ajoutent aux tâches déjà nombreuses des administratives, augmentant ainsi leur perception de surcharge de travail.

L'ambiance de travail et l'entraide au sein du bureau leur permettent de faire face à cette surcharge de travail et d'alléger quelque peu leur perception de celle-ci. Elles se sentent comprises et entendues par la responsable du secteur, qui veille au bien-être de ses employés.

Bien qu'il y ait des adaptations du programme suite à leurs revendications, elles n'arrivent pas à voir une vision à long terme de leur travail sans qu'un stress s'ajoute à celui déjà présent car elles estiment que « *rien ne change depuis 2 ans et l'arrivée du nouveau programme* ». C'est pourquoi elles avancent au jour le jour sans en ne se projetant pas et en essayant de respecter les échéances en terme d'encodage et de paiement.

Cette situation rend difficile pour elles de trouver un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Le stress et la fatigue liés à leur travail affecte leur

humeur, ce qui se répercute sur leurs relations conjugales, familiales et amicales. Certaines ont déjà envisagé de quitter leur emploi, mais elles décident de rester pour raisons financières et pour garantir la stabilité de leur emploi.

Dans ce contexte, il est important de souligner qu'une des travailleuses administratives a déjà subi un burn-out suite à ce sentiment de surcharge de travail. Malgré les mesures mises en place par la responsable pour faciliter son retour, notamment en aménageant son travail et son temps de travail, cela suscite des inquiétudes chez elle et parmi ses collègues, qui ont « *peur de tomber* » dans une situation similaire.

Pour alléger leur perception de la charge de travail, les travailleuses administratives souhaitent que leurs rôles et responsabilités soient clarifiés, que le programme d'encodage soit adapté aux spécificités de *Latitude Jeunes Liège* et que la responsable soit plus présente physiquement à leurs côtés.

## ***DISCUSSION***

---

A travers cette recherche visant à comprendre la perception de la charge de travail chez *Latitude Jeunes Liège*, trois dynamiques semblent émerger.

Premièrement, une dynamique liée à la fonction occupée par les travailleurs, à la nature de leurs tâches et à la fréquence de celles-ci. Bien qu'ils estiment tous être plus confrontés à une charge mentale qu'à une charge émotionnelle ou physique, le degré de perception qu'ils ont de leur charge de travail varie en fonction de leurs réalités quotidiennes et de l'addition des différentes natures de la charge de travail. Il est observé que c'est la charge administrative qui prédomine chez tous les travailleurs de *Latitude Jeunes Liège* et qu'elle influence significativement leur perception globale de la charge de travail. Toutefois, il convient de différencier la charge de travail ponctuelle à laquelle les animateurs-coordonateurs sont confrontés, marquée par des pics d'activité sur plusieurs jours ou semaines, de la charge structurelle à laquelle font face les employés administratifs et la responsable du secteur, qui s'étend sur des périodes plus longues.

Deuxièmement, une dynamique liée au degré de tolérance de chaque travailleur où l'expérience individuel de chacun et les stratégies mises en place vont avoir un impact sur la vision qu'ils ont de leur charge de travail. J'émet l'hypothèse que ce degré de tolérance pourrait également être lié au degré d'engagement des travailleurs en lien avec leur formation initiale et leur fonction. Par exemple, la responsable du service, en raison de ses responsabilités, et les animateurs-coordonateurs, par leur contact direct avec les jeunes, pourraient être conscients de l'importance de l'engagement personnel requis dans le secteur social. En revanche, les administratifs, peut-être moins enclins à être orientés vers le social, pourraient adopter une approche différente où leur motivation principale pourrait être que le poste correspond à leur formation plutôt que par un engagement envers les jeunes bénéficiaires de *Latitude Jeunes Liège*. Cette notion d'engagement, qui n'a pas été explorée dans ma recherche, pourrait donc influencer la perception qu'on les travailleurs de leur charge de travail.

Enfin, une dynamique collective à mettre en parallèle avec la dynamique individuel des travailleurs. En effet, mes observations m'ont amené à identifier une expression collective de la charge de travail lors des réunions d'équipe, qualifiée comme une surcharge. Cependant, lors des entretiens individuels avec les travailleurs, j'ai constaté que cette charge de travail n'était majoritairement pas exprimée comme étant une surcharge. Je me demande donc s'il n'y a pas une connivence : d'une part, une fierté individuelle où l'on n'ose pas admettre être en surcharge car il pourrait s'agir d'une faiblesse, et d'autre part, une fierté collective où, en groupe, on n'ose pas admettre ne pas être en surcharge car si un membre de l'équipe déclare être surchargé, les autres se sentiraient obligés de l'être également. Ce constat, qui soulève des questions quant à la dynamique individuel et collective de la perception de la charge de travail, restent pour ma part en suspens car je n'ai pas de réponse immédiate à donner. Cependant, j'émet l'hypothèse que l'addition des charges de travail individuelles crée un sentiment de surcharge au sein du collectif de *Latitude Jeunes Liège*.

Ces trois dynamiques reflète la réalité vécue par *Latitude Jeunes Liège* où « *la perception que chacun a de sa propre charge de travail peut varier fortement en fonction des contextes de travail, des moyens à la disposition des salariés, des formes de coopérations, de la capacité d'influencer les choix d'organisations et d'assurer une reconnaissance* »

*pour les efforts accomplis, etc.*<sup>20</sup> » renforçant ainsi le caractère subjectif de la charge de travail.

Pour conclure, je souhaite commenter les hypothèses contextuelles que j'ai avancées lors de l'introduction de ma recherche, à savoir l'évolution des normes subsidiaires et la composition majoritairement féminine des travailleurs qui pourraient être des facteurs potentiels influençant la charge de travail chez *Latitude Jeunes Liège*.

Tout d'abord, il est a constaté que l'évolution des normes subsidiaires a principalement un impact sur la perception de la responsable de *Latitude Jeunes Liège*. En effet, c'est elle qui est chargée de répondre aux normes administratives des demandes de subsides et qui doit veiller à ce que toutes les conditions requises (quota minimum de jours de présence, éclairage adapté dans les locaux, etc.) soient remplies pour obtenir ces subsides. La diversité des origines des subsides entraîne une diversité d'exigences qui impactent sa charge de travail, plus particulièrement sa charge mentale. Cependant, elle témoigne que cette évolution des normes a moins d'incidence sur la vie organisationnelle de *Latitude Jeunes Liège* car l'organisation reçoit moins d'argent qu'auparavant. L'équipe de coordinateurs/animateurs est également impactée par cette évolution car elle doit de plus en plus justifier ses activités en les décrivant lors de la phase de planification et en les évaluant lors de la phase de clôture afin de répondre aux normes exigées par les pouvoirs subsidiant. « *Il faut de plus en plus prouver et de plus en plus faire des projets différents, innovants pour avoir moins qu'avant* ». (Responsable du secteur jeunesse - *Latitude Jeunes Liège*)

Ensuite, il me semble difficile de mesurer l'impact que peut avoir la composition majoritairement féminine des travailleurs de *Latitude Jeunes Liège* quant à la perception de la charge de travail. Toutefois, il est a constaté que l'organisation, par l'intermédiaire de sa responsable, veille à la double-charge que peuvent avoir les femmes en mettant en place des mesures pour concilier vie privée et vie professionnelle en se montrant flexible quant aux heures de travail.

---

<sup>20</sup> Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. (2016). *10 questions sur la charge de travail : Charge de travail : de quoi parle-t-on ?* (en ligne). Lyon. [https://www.souffrance-et-travail.com/wp-content/uploads/10-questions\\_sur\\_charge\\_travail.pdf](https://www.souffrance-et-travail.com/wp-content/uploads/10-questions_sur_charge_travail.pdf) (page consultée le 2 mai 2024)

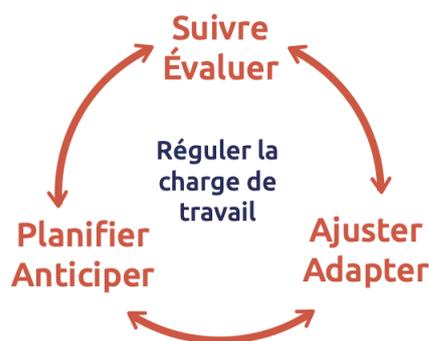
Dans un tel contexte, où les tâches peuvent être effectuées en dehors des horaires traditionnels, les travailleurs ressentent moins de contraintes liées à des exigences rigides en matière de temps de travail, ce qui influence leur perception de la charge de travail. Ainsi, il semble que la combinaison de la composition majoritairement féminine des travailleurs et de la flexibilité des fonctions occupées contribue à façonner la perception de la charge de travail. « *Je peux commencer la journée plus tard pour amener mes enfants à l'école* ». (Animatrice - Latitude Jeunes Liège)

## ***RECOMMANDATIONS***

---

En réponse à l'analyse des dynamiques observées chez *Latitude Jeunes Liège*, il me semble maintenant opportun de proposer des pistes de solutions à long terme pour alléger la perception qu'ont les travailleurs de leur charge de travail car celle-ci ne peut être « *laissée aux soins d'ajustements spontanés et informels*<sup>21</sup> » afin d'éviter l'apparition des risques psychosociaux.

Dans ce contexte, j'ai l'intention d'utiliser un outil<sup>22</sup> de régulation de la charge de travail proposé par l'ANACT en l'adoptant aux réalités de *Latitude Jeunes Liège*. Cet outil cyclique, qui n'est pas forcément adapté à la spécificité travailleur, vise à agir sur la charge de travail et la perception qu'ils en ont en 3 niveaux d'action.



---

<sup>21</sup> Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. (2016). *10 questions sur la charge de travail : Charge de travail : de quoi parle-t-on ?* (en ligne). [https://www.souffrance-et-travail.com/wp-content/uploads/10-questions\\_sur\\_charge\\_travail.pdf](https://www.souffrance-et-travail.com/wp-content/uploads/10-questions_sur_charge_travail.pdf) (page consultée le 2 mai 2024)

<sup>22</sup> Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. *Réguler la charge de travail*. (Document PDF). 4-reguler-charge.pdf

### **Suivre/Évaluer**

*« Il s'agit des outils et méthodes permettant de mettre en évidence l'activité réelle des travailleurs et de suivre la charge de travail au fil de l'eau<sup>23</sup> ».*

Ce niveau d'action vise à suivre l'activité des travailleurs en objectivant la charge de travail. Cela consiste à élaborer des indicateurs d'activité pour rendre compte de ce que font réellement les travailleurs, que l'on pourrait assimiler à la charge réelle. Ces indicateurs devront être discutés en collectif et expérimentés pour être plus pertinents dans le contexte de l'organisation. Pour ce faire, en soutenant l'expression des travailleurs à travers des échanges (entretiens d'évaluation, analyses de situation, espaces de discussion, etc.), *Latitude Jeunes Liège* devra faciliter la visibilité de la charge prescrite et réelle, ce qui permettra aux travailleurs de mesurer leur propre perception de la charge de travail en leur offrant une autre perspective sur celle-ci.

### **Adapter/Ajuster**

*« Il s'agit de tous les dispositifs permettant d'ajuster, corriger, prioriser, reporter, adapter la charge de travail pour trouver un équilibre entre les exigences des organisation et la santé des travailleurs<sup>24</sup> ».*

Après avoir évalué leur charge de travail, les travailleurs de *Latitudes Jeunes Liège*, en collaborant avec la responsable du service ainsi que leurs collègues, devront revoir et ajuster leurs tâches pour les rendre réalistes dans le contexte de leur travail. De plus, ils devront être capable de prioriser et de réorienter leurs activités en fonction des contraintes de temps ou de moyens qu'ils subissent. Ces ajustements permettront de mieux gérer la charge de travail en tenant compte de la perception des travailleurs.

---

<sup>23</sup> Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. *Réguler la charge de travail : Suivre/Évaluer*. (Document PDF). (p.1). 4-reguler-charge.pdf

<sup>24</sup> Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. *Réguler la charge de travail : Adapter/Ajuster*. (Document PDF). (p.3). 4-reguler-charge.pdf

### *Anticiper/Planifier*

« Il s'agit de tout ce qui permet de prévoir et d'anticiper la charge de travail<sup>25</sup> ».

Ce niveau d'action vise à permettre aux travailleurs d'anticiper leur charge de travail en estimant le temps nécessaire et les ressources requises pour réaliser leurs tâches en planifiant leurs heures de travail en tenant compte des temps de gestion administrative, de préparation d'activités, d'évaluation d'activités, etc. Cette approche inclue également la provision de marge de manœuvre pour faire face aux urgences et aux imprévus. En étalant les tâches sur des périodes plus longues et plus structurées, ce niveau d'action pourrait contribuer à atténuer la perception de la charge des travailleurs de *Latitude Jeunes Liège*, en évitant les périodes de pics et de creux qui peuvent influencer négativement leur perception de la charge de travail.

---

<sup>25</sup> Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. *Réguler la charge de travail : Anticiper/Planifier*. (Document PDF). (p.4). 4-reguler-charge.pdf

## ***BIBLIOGRAPHIE***

---

Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. (2016). *10 questions sur la charge de travail : Charge de travail : de quoi parle-t-on ?* (en ligne). Lyon. [https://www.souffrance-et-travail.com/wp-content/uploads/10-questions\\_sur\\_charge\\_travail.pdf](https://www.souffrance-et-travail.com/wp-content/uploads/10-questions_sur_charge_travail.pdf) (page consultée le 2 mai 2024).

Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. (2020). *4 choses à savoir sur la charge de travail*. (en ligne). <https://www.anact.fr/4-choses-savoir-sur-la-charge-de-travail> (page consulté le 20 décembre 2023).

Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. *Réguler la charge de travail*. (document PDF). [4-reguler-charge.pdf](#)

Berrewaerts, J., Deseilles, M., Flohimont, V., Füzfa, A., Lambert, C., Zaghdane, S. (2020). *Guide pour la prévention des risques psychosociaux*. Namur

CDG74 (2023). *La charge mentale dans Évaluer la charge de travail : Guide et outils à destination des responsables et encadrants de la fonction publique territoriale*. (en ligne). <https://www.cdg74.fr/wp-content/uploads/2023/09/LIVRET-1-Evaluer-la-Charge-de-travail.pdf>

Discry, A. (2020). *Méthodologie de l'enquête quantitative et qualitative*. Liège : EdiPro.

Fédération Wallonie-Bruxelles. *Éducation Permanente*. (en ligne). <http://www.educationpermanente.cfwb.be> (page consultée le 20 mai 2024).

Fédération Wallonie-Bruxelles. *Travail : Une double charge de travail*. (en ligne). <https://egalitefillesgarcons.cfwb.be/societe/travailcomprendre/> (page consultée le 27 décembre 2023).

Fournier, P-S. (2022). *Charge de travail : Comprendre et agir efficacement*. (vidéo). <https://cgsst.com/outils-pratiques/suivre-charge-travail/> (page consultée le 10 décembre 2023).

Fournier, P-S., Montreuil, S., Villa, J. (2013). *Contribution à un modèle explicatif de la charge de travail : le cas du service à la clientèle*. Relations industrielles (en ligne). <https://www.erudit.org/fr/revues/ri/2013-v68-n1-ri0490/1014741ar/> (page consultée le 15 décembre 2023).

Institut pour l'égalité des femmes et des hommes. (2016). *Genre et emploi du temps : (Non-) évolution des stéréotypes de genre 1999, 2005 et 2013*. (en ligne). [https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/95\\_-\\_genre\\_et\\_emploi\\_du\\_temps\\_fr.pdf](https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/95_-_genre_et_emploi_du_temps_fr.pdf) (page consultée le 24 janvier 2024)

Jex, S. (1998). *Stress and Job Performance: Theory, Research, and Implications for Managerial Practice*. New-York: SAGE Publications.

Latitude Jeunes. (2020). *100 ans LJ*. (document non publié). Liège

Latitude Jeunes. (2020). *Les sources de financement de Latitude Jeunes*. (document non publié). Liège

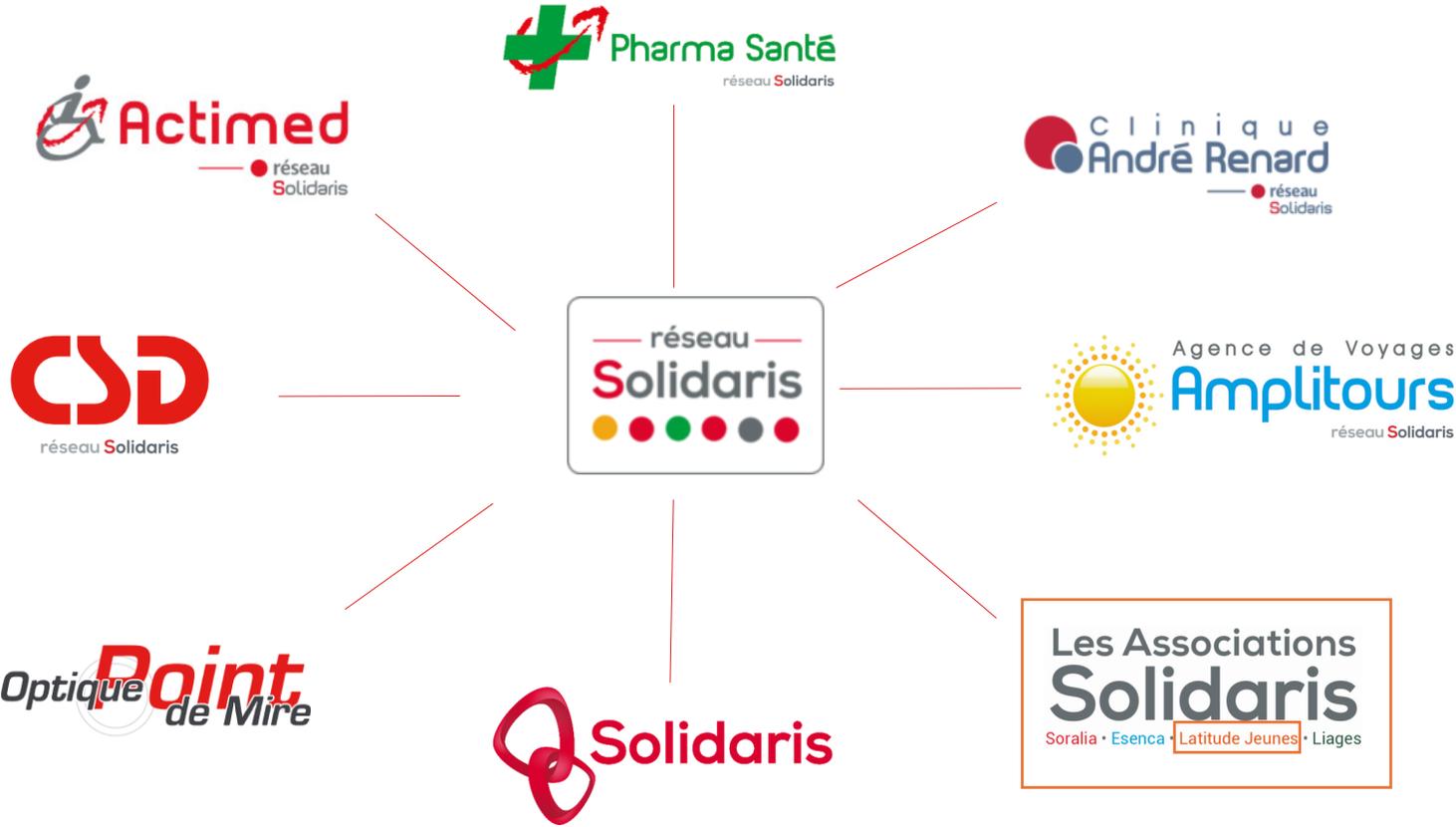
Leduc, S. (2019). Charge de travail dans G. Valléry. *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*. Paris : Dunod.

Leplat, J., Spérandio, J.-C. (1967). *La mesure de la charge de travail par la technique de la tâche ajoutée*. L'année psychologique. (vol. 67, n°1).

Quivy, R., Van Campenhoudt, L. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod.

Tertrais, L. (2021). *Écouter la charge de travail*. Lyon : Chronique Sociale.

**Annexe 1 : Réseau Solidaris**



## Annexe 2 : Plan d'entretien

Dans le cadre de mon parcours de master en Ingénierie et Action Sociales, cette recherche explore la perception de la charge de travail chez les travailleurs de *Latitude Jeunes Liège*. Ce plan s'inscrit dans une démarche visant à approfondir ma compréhension des défis professionnels rencontrés dans ce secteur. Malgré ma position de stagiaire auprès de la responsable du secteur, je maintiendrai une neutralité totale et garantirai la confidentialité des entretiens, offrant un espace propice à l'expression libre des personnes.

<p><u>1. Profil personnel et professionnel</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Sexe</li><li>- Âge</li><li>- Formation</li><li>- Fonction</li><li>- Ancienneté</li><li>- Couple/Célibataire</li><li>- Enfant(s)</li></ul>	
<p><u>2. Trajectoire professionnelle : passé, présent, futur.</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Parcours professionnel</li><li>- Motivations personnelles</li><li>- Motivations professionnelles</li><li>- Expériences antérieures</li><li>- Expériences actuelles</li><li>- Vision du futur</li><li>- Autres ?</li></ul>	
<p><u>3. La charge de travail</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Charge prescrite</li><li>- Charge réel</li><li>- Charge perçue</li></ul>	
<p><u>4. Facteurs pouvant influencer la perception de la charge</u></p> <p><b>Contexte professionnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Climat de travail</li><li>- Environnement de travail</li><li>- Évolution organisationnelle</li><li>- Sens donné au travail</li><li>- Perte de sens</li><li>- Perte de motivation</li><li>- Stress au travail</li></ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arrêt de travail</li> <li>- Autres ?</li> </ul> <p><b><i>Nature de la charge travail</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Surcharge</li> <li>- Sous charge</li> <li>- Charge mentale</li> <li>- Charge physique</li> <li>- Charge émotionnelle</li> <li>- Période de Pics / Creux</li> <li>- Complexité</li> <li>- Urgence</li> <li>- Autres ?</li> </ul> <p><b><i>Relation au sein de l'équipe</i></b></p> <p><u><i>Avec la responsable du service</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autorité</li> <li>- Écoute</li> <li>- Communication</li> <li>- Entraide</li> <li>- Autres ?</li> </ul> <p><u><i>Avec le personnel administratif</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Écoute</li> <li>- Communication</li> <li>- Entraide</li> <li>- Autres ?</li> </ul> <p><u><i>Avec le personnel animateur</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Écoute</li> <li>- Communication</li> <li>- Entraide</li> <li>- Autres ?</li> </ul> <p><b><i>Relation avec le public</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect</li> <li>- Retour positif</li> <li>- Retour négatif</li> <li>- Autres ?</li> </ul> <p><b><i>Gestion du temps et des ressources</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Heures supplémentaires</li> <li>- Stratégies (Planification des tâches, priorisation des tâches, ...)</li> </ul>	
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Échéances</li> <li>- Délais</li> <li>- Autres ?</li> </ul> <p><b><i>Contexte privée</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Équilibre vie professionnelle/ vie privée</li> <li>- Stratégies</li> <li>- Impacts sur la perception de la charge</li> <li>- Autres ?</li> </ul>	
<p><u>5. Vision personnelle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Envie personnel</li> <li>- Objectifs à court terme</li> <li>- Objectifs à moyen terme</li> <li>- Objectifs à long terme</li> <li>- Changement individuel</li> <li>- Changement collectif</li> <li>- Pistes de solutions</li> </ul>	
<p><u>5. Autres ?</u></p>	