

Fiche 2-A : Indicateur « Charge de travail »



Complément à la Grille d'identification de risques psychosociaux du travail

Indicateurs de la Grille

1- Contexte de travail et mesures de prévention en place

- A. Contexte de travail et d'emploi
- B. Absentéisme maladie et présentéisme
- C. Activités ou politique de santé au travail
- D. Activités ou politique contre la violence et le harcèlement
- E. Activités ou politique de retour au travail
- F. Activités ou politique de conciliation travail et vie personnelle

2- Composantes clés de l'organisation du travail

A. Charge de travail

- B. Reconnaissance au travail
- C. Soutien social du supérieur immédiat
- D. Soutien social des collègues
- E. Autonomie décisionnelle
- F. Information et communication

Qu'est-ce que la charge de travail?

La charge de travail est un concept complexe à définir et va au-delà de la quantité de travail prescrite par l'employeur. Elle comporte une dimension subjective : la charge de travail ressentie est aussi importante que la charge de travail demandée. Elle doit être abordée de façon globale en tenant compte de la complexité du travail réel, des demandes formelles et informelles qui sont faites aux travailleurs, des ressources et des outils mis à la disposition de chacun pour réaliser le travail, du temps disponible et des imprévus que l'on ne peut pas toujours prévoir et qui ont un impact sur la charge de travail.

En matière de risques psychosociaux, la charge de travail réfère à la quantité de travail à accomplir, aux exigences intellectuelles requises et aux contraintes de temps à respecter dans la réalisation du travail. Ces dimensions peuvent être évaluées en questionnant les travailleurs sur leurs perceptions de leur charge réelle de travail.

Exemples de questions posées aux travailleurs pour évaluer la charge de travail

- Votre charge de travail vous apparaît-elle excessivement élevée?
- Avez-vous l'impression que vous devez travailler très fort?
- Votre travail est-il très mouvementé?
- Votre travail exige-t-il de vous concentrer intensément durant de longues périodes?
- Recevez-vous fréquemment des demandes contradictoires?
- Votre tâche est-elle souvent interrompue?
- Avez-vous suffisamment de temps pour terminer votre travail?

Pourquoi s'en préoccuper?

L'intensification du travail est un phénomène de plus en plus présent qui découle des grands changements des formes d'organisation du travail. Ce phénomène se traduit par une augmentation constante de la charge de travail et une mobilisation accrue des capacités intellectuelles, psychologiques et physiques des travailleurs.

La charge de travail est un facteur de risque important pour la santé. Plusieurs études ont montré des liens entre une combinaison d'une charge de travail élevée et une faible autonomie décisionnelle et les maladies mentales, musculo-squelettiques et cardiovasculaires.

En plus de la hausse de l'absentéisme et du présentéisme, une charge de travail élevée peut avoir des impacts négatifs sur les organisations. Par exemple, l'augmentation de la charge de travail freinerait l'initiative et la créativité des travailleurs. Aussi, une charge de travail élevée chez les gestionnaires nuirait à la mise en place de pratiques de gestion qui favorisent le soutien et la disponibilité du supérieur immédiat.

Quelles pratiques privilégier?

Voici des exemples de pratiques organisationnelles et de gestion susceptibles d'avoir des effets positifs sur l'indicateur : charge de travail.

- Définir les rôles et les responsabilités de chacun en favorisant la participation des travailleurs concernés et en effectuant des révisions régulièrement. S'assurer que les tâches établies sont réalisables à l'intérieur des heures régulières de travail;
- Mettre en place des moyens pour permettre de bien connaître la charge de travail réelle de façon régulière et de la réajuster en fonction des nouvelles demandes, des capacités des personnes et des imprévus qui surviennent. Par exemple :
 - faire des réunions d'équipe hebdomadaires,
 - permettre des échanges entre collègues sur les difficultés rencontrées afin de trouver de nouvelles façons de les surmonter,
 - organiser des rencontres régulièrement entre le supérieur immédiat et chaque employé pour fixer des objectifs réalistes et évaluer si les moyens pour y arriver sont suffisants.
- Remplacer les personnes qui quittent pour des raisons de maladie ou pour la retraite;
- Ajouter des ressources ou faire appel à des ressources d'appoint en période de surcharge;
- Redéfinir les priorités en laissant de côté certaines tâches après avoir consulté les travailleurs concernés;
- Implanter les changements de façon progressive, en y allant par phases entrecoupées de périodes de stabilisation pour permettre la récupération et le temps d'appropriation aux changements;
- Favoriser la participation des travailleurs aux changements et s'assurer de fournir la formation adéquate pour ajuster leur travail aux nouvelles façons de faire;
- S'assurer d'une bonne adéquation entre la nature et la quantité de travail et les capacités et les habiletés des travailleurs;
- Mettre en place un plan de développement des compétences en permettant du coaching, du mentorat, du codéveloppement et des activités de formation appropriées;
- Prendre en compte le temps d'apprentissage dans la répartition de la charge de travail;
- Définir les plans d'action en fonction d'une planification de la main-d'œuvre basée sur une projection réaliste des besoins.

Références et liens utiles

1. Fournier, P.-S., S. Montreuil, J. Villa, (2013). *Contribution à un modèle explicatif de la charge de travail : le cas du service à la clientèle*. Relations industrielles, vol. 68, no. 1, p. 46-70.
2. Vézina, M., R. Bourbonnais, C. Brisson, L. Trudel, (2006). *Définir les risques : sur la prévention des problèmes de santé mentale*. Actes de la recherche en sciences sociales, vol. 3, no. 163, p. 32-38.
3. Brun, J.-P. (2007). *Les sept pièces manquantes du management*, Les éditions transcontinentales.