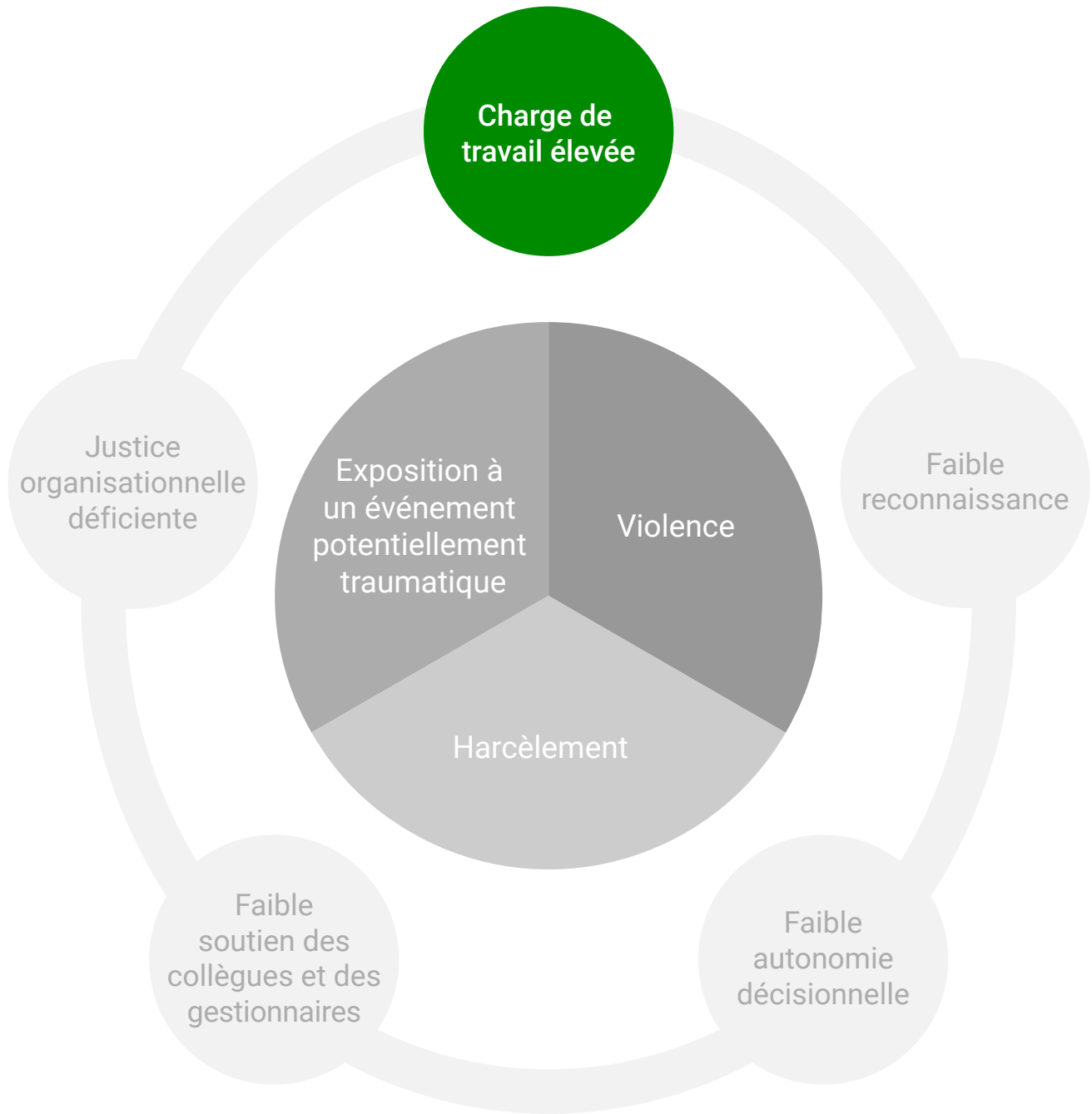


CHARGE DE TRAVAIL ÉLEVÉE



FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX LIÉS AU TRAVAIL

Certains facteurs de risques psychosociaux, parfois seuls, mais le plus souvent en combinaison, peuvent influencer sur la santé physique et psychologique des travailleuses et travailleurs. Ces facteurs doivent être considérés de façon globale, comme interagissant les uns avec les autres, plutôt qu'être abordés isolément. Les employeurs et les travailleurs doivent donc faire preuve de vigilance à cet égard.

La démarche de prévention consiste à identifier, à corriger et à contrôler les risques présents ou susceptibles d'être présents dans le milieu de travail (employeur, travailleuses et travailleurs).

Charge de travail élevée

Ce document vise à soutenir la prise en charge du facteur de risque de charge de travail élevée en milieu de travail. Il a été conçu pour vous aider à identifier la présence de ce facteur de risque dans votre milieu de travail ainsi que les éléments à mettre en place pour assurer la santé, la sécurité et l'intégrité physique et psychique des travailleuses et des travailleurs de même qu'assurer leur maintien dans le temps.

Les éléments de vérification ainsi que les mesures de prévention et de contrôle présentés dans ce document ne sont pas exhaustifs.

Description

La charge de travail fait référence à la quantité de tâches à accomplir et à la complexité du travail en lien avec les exigences intellectuelles, les contraintes de temps, les interruptions dans la réalisation des tâches et la charge émotionnelle liée au travail.

Un milieu de travail où la gestion de la charge de travail est effectuée de façon à protéger la santé de ses travailleuses et ses travailleurs est un milieu où ceux-ci ont la possibilité d'effectuer adéquatement leurs rôles et leurs tâches tout en préservant leur santé.

La surcharge de travail est la perception d'avoir trop à faire. Celle-ci peut avoir un impact négatif sur le présentéisme (réduction de la performance d'un employé, présent au travail, en raison d'un problème de santé [IRSST]), et l'absentéisme pour cause de maladie (Barriga Medina et coll., 2021).

La charge de travail élevée est influencée par les facteurs suivants :

Les exigences :

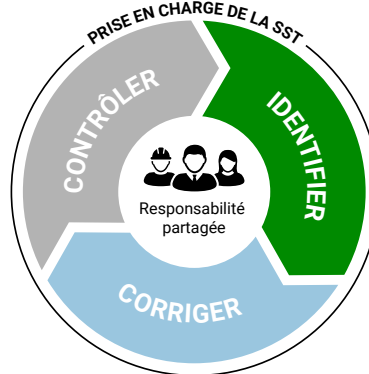
- › Exigences physiques et cognitives élevées
- › Nombre élevé de responsabilités
- › Objectifs irréalistes
- › Quantité de travail excessive
- › Quantité élevée de réunions de travail
- › Interruptions fréquentes
- › Demandes contradictoires
- › Demandes imprécises
- › Travail urgent ou imprévu à exécuter
- › Complexité des processus de décisions
- › Exigences émotionnelles importantes et absence de soutien

Les ressources :

- › Manque de personnel
- › Manque de temps pour effectuer les tâches
- › Manque de reconnaissance
- › Manque de soutien des collègues et du gestionnaire
- › Mauvaise gestion des priorités
- › Manque de connaissances et d'informations
- › Manque de communication

La prise en charge par les milieux de travail est une responsabilité partagée. La participation de tous dans la démarche de prévention est essentielle et fondamentale : la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST) a prévu des mécanismes de participation afin que les travailleuses, les travailleurs et leurs représentants ainsi que les employeurs collaborent à la prévention des accidents et des maladies professionnelles.

Identifier



Voici des exemples de questions qui vous aideront à identifier le facteur de risque de charge de travail élevée dans votre milieu de travail :

Est-ce que les objectifs sont réalistes et cohérents ?

Est-ce que les rôles de tous et chacun sont clairs au sein de l'équipe ? De la même manière, lorsqu'il y a collaboration entre différentes équipes, est-ce que les rôles de chacun sont définis ?

Les travailleuses et les travailleurs ont-ils la possibilité d'échanger sur leurs tâches avec leur gestionnaire ?

Les tâches sont-elles organisées selon un ordre prioritaire par le gestionnaire ?

Le gestionnaire filtre-t-il les nouvelles demandes avant de les attribuer ?

Le gestionnaire prend-il en compte les nouvelles demandes qui peuvent affecter la charge de travail des travailleuses et des travailleurs ?

Le gestionnaire est-il en mesure de planifier le travail à venir ou les éléments pouvant influencer la planification ?

Les travailleuses et les travailleurs disposent-ils de moyens et des ressources adéquates pour accomplir le travail demandé ?

Est-ce que les travailleuses et les travailleurs doivent écarter leurs périodes de repos ou leurs pauses repas afin d'être en mesure d'accomplir toutes leurs tâches ?

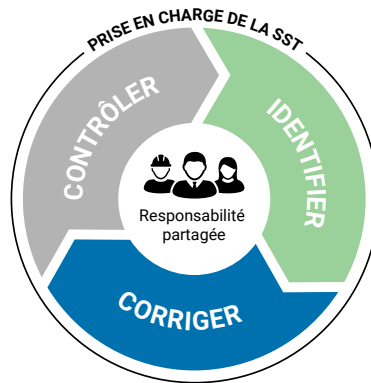
Le recours au temps supplémentaire est-il une pratique régulière ?

Est-ce que les effectifs travaillent en dehors des heures régulières pour être en mesure d'accomplir l'ensemble de leurs tâches ?

Le travail est-il souvent interrompu ?

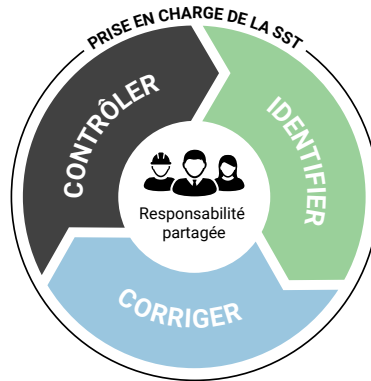
Le volume de courriels à traiter contraint-il l'accomplissement des autres tâches exigées ?

Le travail est-il exigeant émotionnellement (ex. : premiers soins, relation d'aide) ?



Voici des exemples de mesures de prévention qui peuvent être mises en place pour réduire les impacts négatifs liés à la charge de travail. Une mesure pourrait ne pas être applicable dans un milieu de travail puisque chaque milieu de travail a sa particularité propre. C'est donc au milieu de travail (employeurs, travailleuses, travailleurs, comité de santé et de sécurité, représentant en santé et en sécurité, agent de liaison en santé et en sécurité) que revient la responsabilité de convenir, ensemble, des mesures à mettre en place.

- › Harmoniser les procédures et revoir la description de tâches pour bien équilibrer la charge de travail en fonction des ressources à disposition.
- › Définir les rôles et les responsabilités de chacun en collaboration avec les travailleuses et les travailleurs concernés.
- › S'assurer que les tâches confiées sont en concordance avec les capacités et les habiletés des travailleuses et travailleurs.
- › Soutenir le développement des compétences, que ce soit en offrant un suivi en accompagnement, du mentorat, du codéveloppement ou des activités de formation appropriées (un niveau de compétence plus élevé peut pallier une charge de travail importante).
- › Veiller à ce que le travail demandé soit réaliste en regard des objectifs, des ressources et des délais alloués.
- › S'assurer que les tâches établies sont réalisables à l'intérieur des heures régulières de travail.
- › Limiter le nombre de comités ou de groupes de travail auxquels doivent participer les gestionnaires.
- › Réévaluer la pertinence et la précision des indicateurs de performance.
- › Établir un cadre formel sur le temps de travail et le droit à la déconnexion.
- › S'assurer que les horaires de travail respectent, dans la mesure du possible, la vie personnelle des membres du personnel.
- › Communiquer suffisamment à l'avance les travaux à venir pour l'équipe.
- › Prioriser les tâches en fonction de l'urgence et de l'importance de celles-ci.
- › Clarifier l'ordre des priorités avec son gestionnaire au besoin.
- › Définir les différentes étapes des projets à réaliser puis communiquer régulièrement leur avancement par rapport à ce qui est planifié.
- › Remplacer les personnes qui quittent leur emploi pour des raisons de maladie ou pour la retraite.
- › Faire appel à des ressources supplémentaires en période de surcharge.
- › Mettre en place des moyens afin que les travailleuses et les travailleurs puissent indiquer aux collègues qu'une séance de travail est en cours (ex. : statut « Occupé » sur Teams, réserver du temps dans l'agenda, mettre une affiche « Ne pas déranger » à l'entrée du bureau, etc.).
- › S'assurer de la nécessité d'être présent en tout ou en partie aux réunions.
- › Privilégier les échanges verbaux aux échanges écrits pour traiter des sujets complexes.



- › Intégrer le facteur de risque « charge de travail » au programme de prévention ou au plan d'action.
- › Réviser régulièrement les rôles et responsabilités des travailleuses et des travailleurs.
- › Offrir de la formation et de la formation continue pour s'assurer du développement des compétences.
- › Mettre en place des moyens pour permettre de bien connaître la charge de travail réelle sur une base 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 régulièrement des rencontres entre le supérieur immédiat et chaque employé pour fixer des objectifs réalistes et évaluer si les moyens pour y arriver sont suffisants.
- › Surveiller l'utilisation du temps supplémentaire afin d'éviter qu'elle soit systématique.



Cette fiche a pu être créée grâce à la collaboration de Jean-Pierre Brun, Ph. D., expert-conseil associé, professeur associé de management, Université Laval.

Reproduction autorisée avec mention de la source

© Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, 2023

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2023

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2023

ISBN 978-2-550-95297-8 (PDF)



Pour nous joindre
cnesst.gouv.qc.ca
1 844 838-0808