

La charge de travail : ses composantes et une démarche d'analyse

Congrès de la Fédération des professionnelles – CSN

Juin 2012

par Micheline Boucher, Benoît Laberge et Natacha Laprise

Service des relations du travail

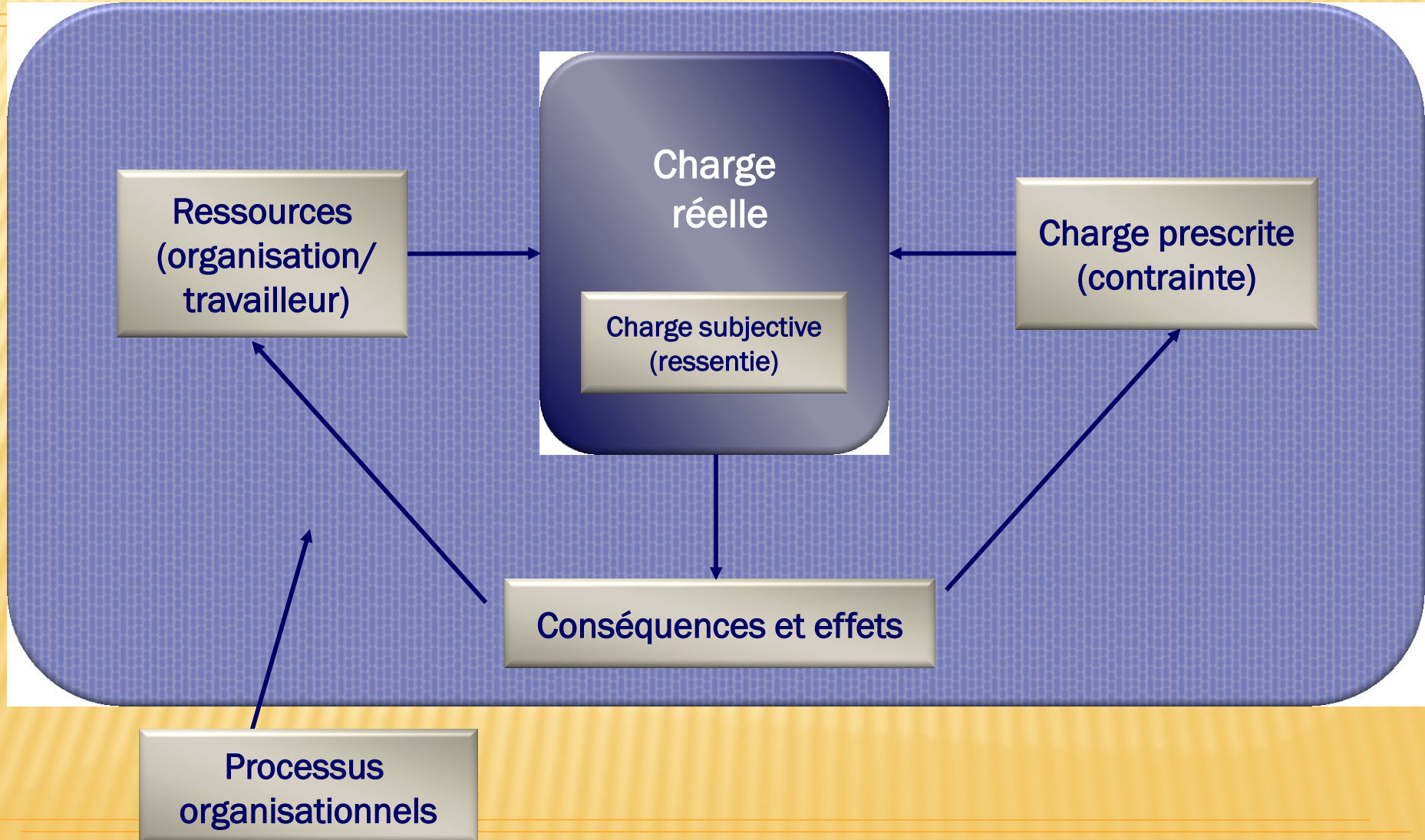
Module prévention – santé, sécurité, environnement

Un modèle pour mieux comprendre la surcharge de travail

La recherche du modèle

- Très peu d'ouvrages nord-américains
- Quelques études en Europe
 - Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)
 - Confédération française démocratique du travail (CFDT)
- Modèle québécois : Fournier, Montreuil et Brun de l'Université Laval

Modèle proposé



Modèle proposé

Charge prescrite
(contrainte)

La charge prescrite (contrainte)

- Objectifs ou consignes de production définis
 - Par la direction
 - D'ordre quantitatif (c.-à-d. quantité, durée, ampleur, etc.)
 - D'ordre qualitatif (c.-à-d. qualité, normes, satisfaction, etc.)
 - Sans consultation des salarié-es

Modèle proposé

Ressources
(organisation/
travailleur)

Charge prescrite
(contrainte)

Les ressources

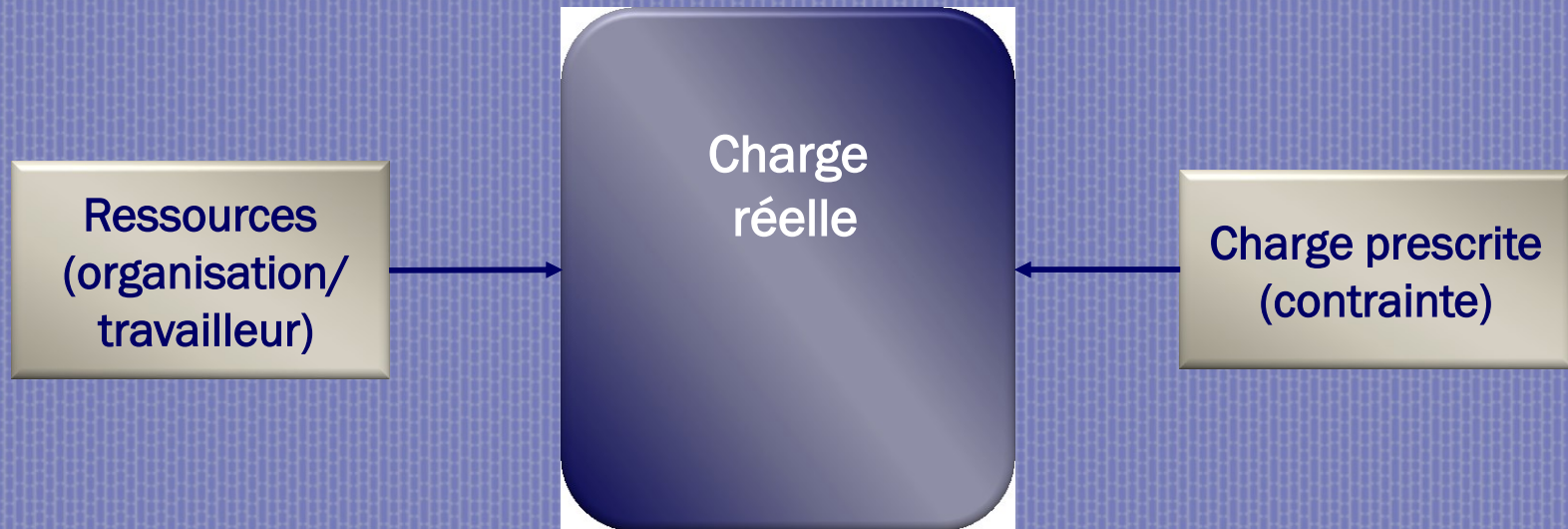
- Tout ce que l'organisation met à la disposition des salarié-es pour atteindre les objectifs fixés :
 - Ressources : financières, humaines, temps, etc.
 - Gestion : directives, politiques, normes, guides, encadrement, formation, etc.
 - Outils : logiciels, équipements, machines, etc.
 - Environnement : locaux, éclairage, qualité de l'air, etc.
 - Culture organisationnelle : soutien de collègues, fragmentation du travail, cohérence organisationnelle, etc.

Les ressources


- Les salariés ont aussi des ressources
 - L'âge, la condition physique, le fonctionnement cognitif (ex. : mémoire)
 - L'expérience, la formation, le parcours professionnel
 - Les habiletés

Les ressources permettent d'effectuer la charge de travail prescrite

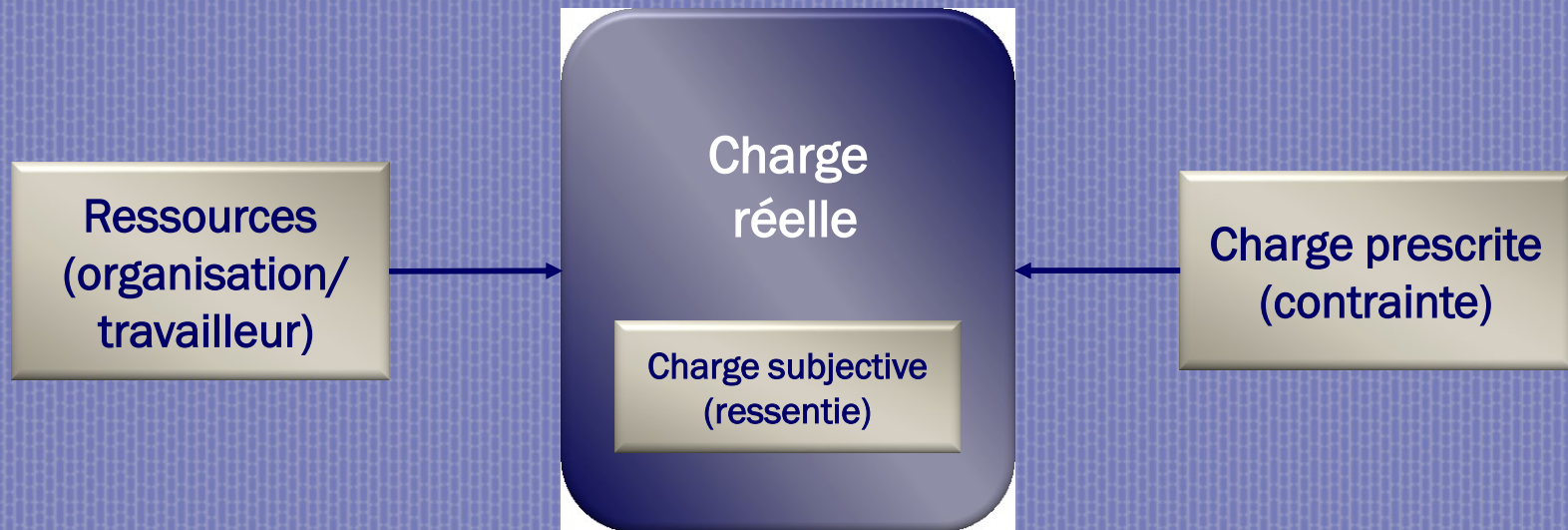
Modèle proposé



La charge réelle

- Le centre du modèle  : charge réelle de travail, « ce qui est fait »
- Tout ce que les salariés effectuent (c.-à-d. stratégies, **compromis**, processus, etc.) pour atteindre les objectifs fixés (charge prescrite), pour surmonter les difficultés avec les ressources mises ou non à leur disposition
- Caractéristiques de l'organisation, normes et procédures et événements
- Le travail qui attend et qui est en retard

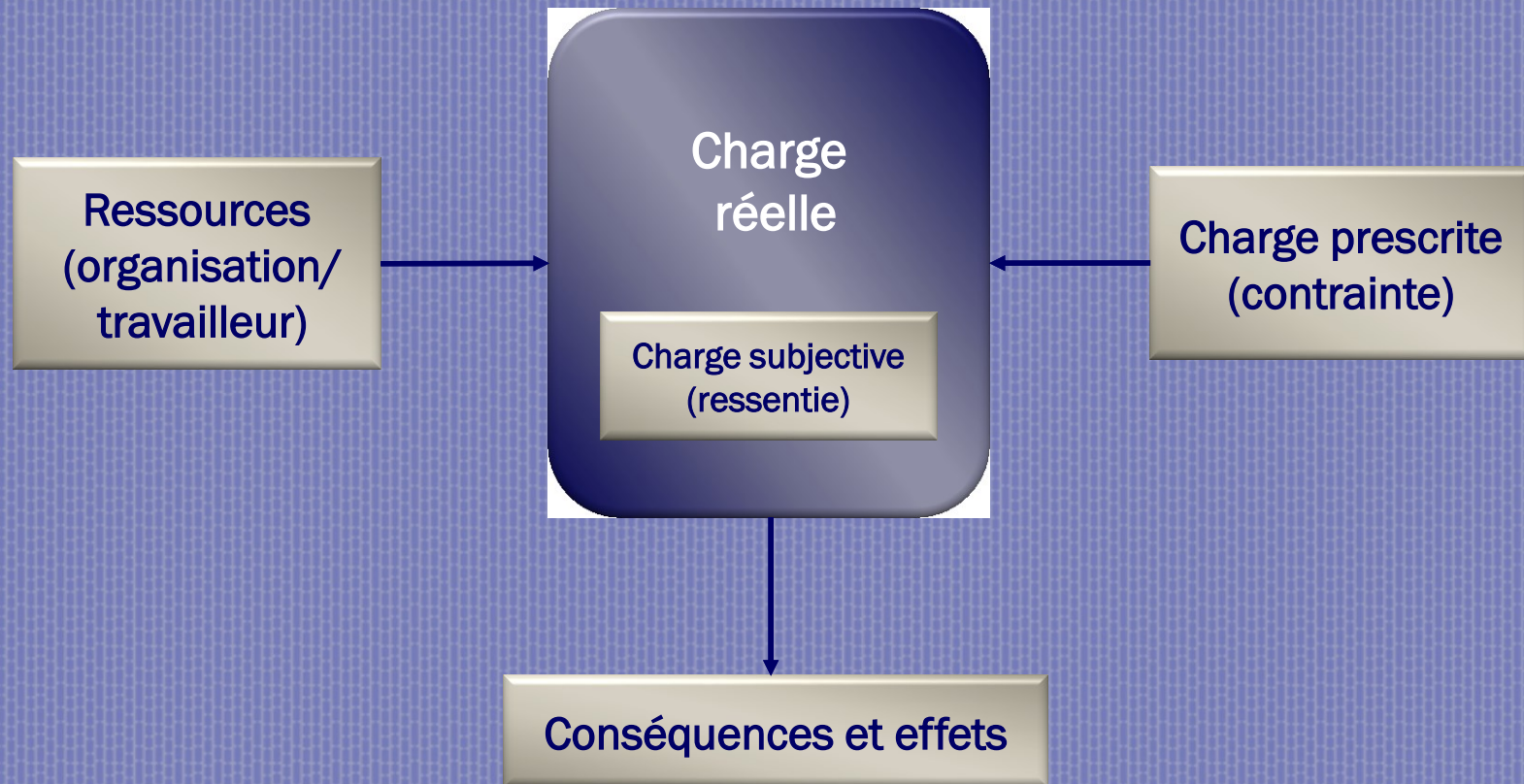
Modèle proposé



La charge subjective

- Ce que le salarié ressent relativement à sa propre charge
- Directement influencé par la charge réelle
 - En lien avec la charge prescrite (imposée) et les ressources
- Peut être positif ou source de souffrance
- Modulée par plusieurs facteurs tels :
 - Le soutien des collègues et la qualité du collectif de travail
 - La reconnaissance
 - L'équilibre entre efforts et récompenses
 - Le temps de travail ressenti
 - L'autonomie
 - Le sens du travail

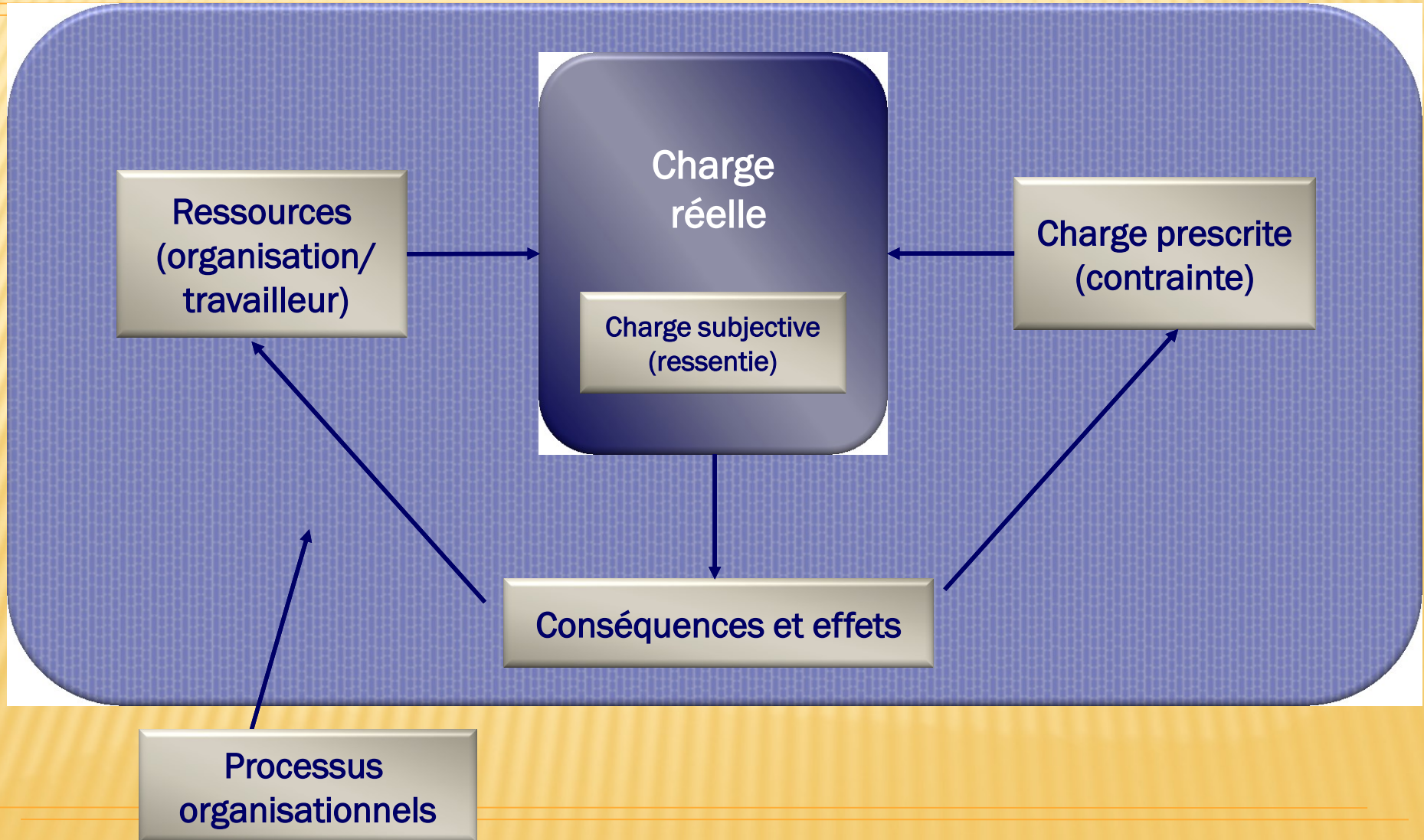
Modèle proposé



Les conséquences et les effets

- L'impact de l'activité de travail réelle (charge réelle), de la charge ressentie et en fonction des ressources disponibles
- Transforment le salarié et ses ressources personnelles
 - Fatigue, TSP, TMS
- Transforment l'organisation et ses attentes
 - Augmentation : de l'absentéisme, insatisfaction de la clientèle, des délais, etc.
 - Diminution : des objectifs, de la qualité

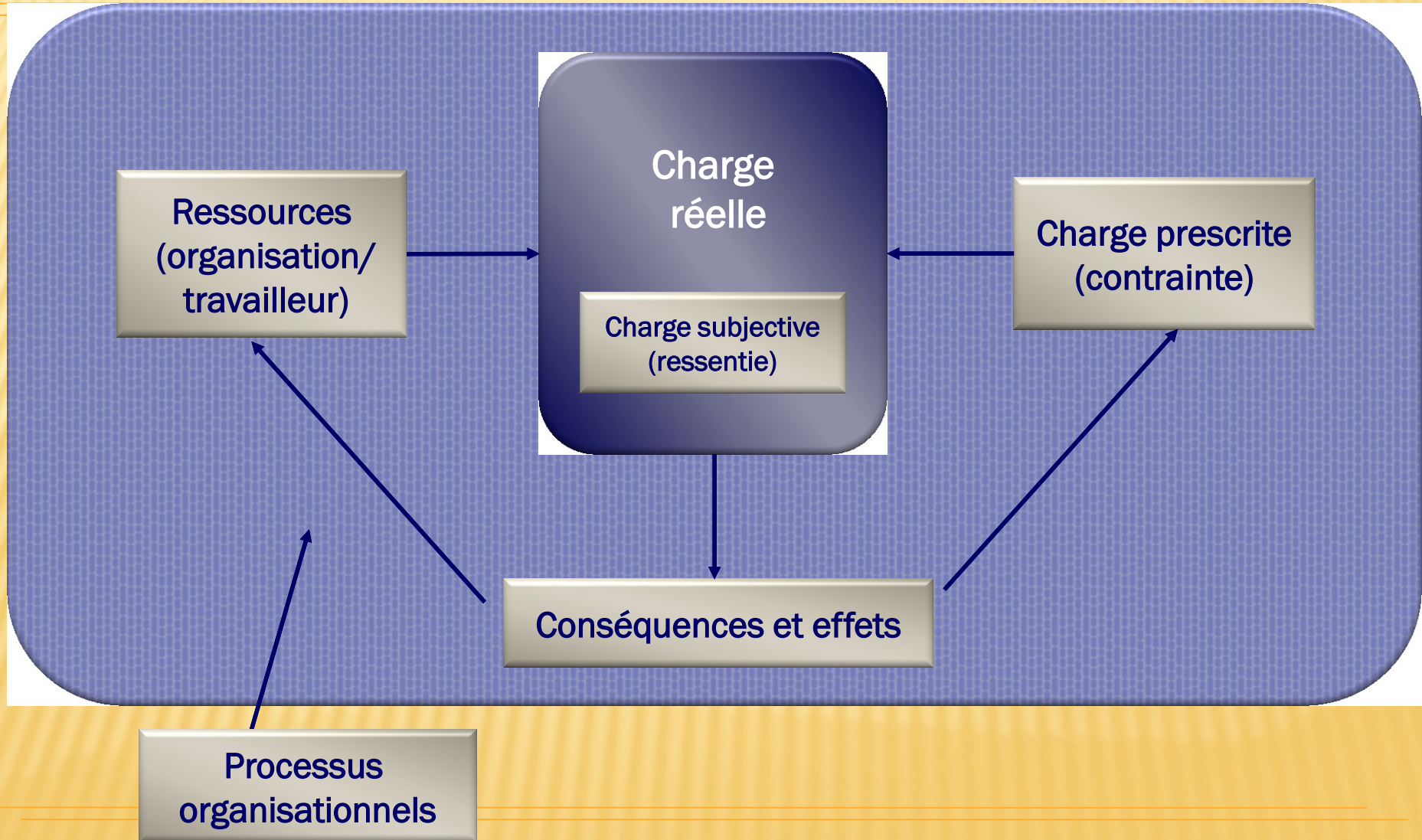
Modèle proposé



Les processus organisationnels

- Différents changements qui ont un impact majeur sur l'activité du travail :
 - **Sociétaux** (mondialisation, évolution des besoins, innovation scientifique, changement démographique, etc.)
 - **Technologiques** (logiciels, multimédias, biotechnologie, nouveaux matériaux)
 - **Commerciaux** (nouvelles demandes, délais garantis, flexibilité)
 - **Organisationnels** (certifications et normes, système de gestion, etc.)
 - **Sociaux** (conciliation famille-travail, développement durable, partage des profits, etc.)

Modèle proposé



Surcharge de travail :
Démarche proposée par le
SRT-CSN

Démarche proposée par le SRT

- La démarche comporte deux étapes :
- **Étape 1** — Analyse préliminaire du milieu de travail
 - Y a-t-il un problème de surcharge de travail?
- **Étape 2** — Démarche paritaire d'analyse de la charge de travail
 - Observation directe du travail (charge réelle)

Étape 1 : Analyse préliminaire du milieu de travail

- Objectif : évaluer s'il y a lieu de recommander une analyse approfondie sur la charge de travail
- Quatre outils ont été élaborés pour évaluer le potentiel de surcharge de travail
 1. Indicateur sur la charge de travail
 2. Repères sur les changements organisationnels qui peuvent induire une surcharge de travail
 3. Les signes d'un possible problème de surcharge de travail
 4. Questionnaire sur la nature et les modulateurs de la charge de travail

Étape 2 : Démarche paritaire d'analyse de la charge de travail

- Objectifs :
 - Documenter chaque élément du modèle
 - Faire des liens et trouver à quel niveau une intervention est nécessaire
- Moyen : intervention paritaire avec l'engagement de l'employeur d'agir à la source de la surcharge
- 5. Convaincre l'employeur de l'importance d'effectuer une telle démarche
- 6. Création d'un comité paritaire de pilotage de la démarche d'analyse de la charge de travail
- 7. Démarche d'analyse « terrain »
- 8. Implantation et suivi

Merci de votre attention
Période de questions