

Organiser le bien-être au travail

Charge de travail

Données contextuelles

cahier n°

2

document préparé par
Grégoire Bédard

SEECD
4 juin 2018

La charge de travail ¹

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. [...]

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.*

1 - INSTITUT NATIONAL DE LA SANTÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC. 2018. Recueil de fiches portant sur les indicateurs de la Grille d'identification de risques psychosociaux du travail, pages 17-18.

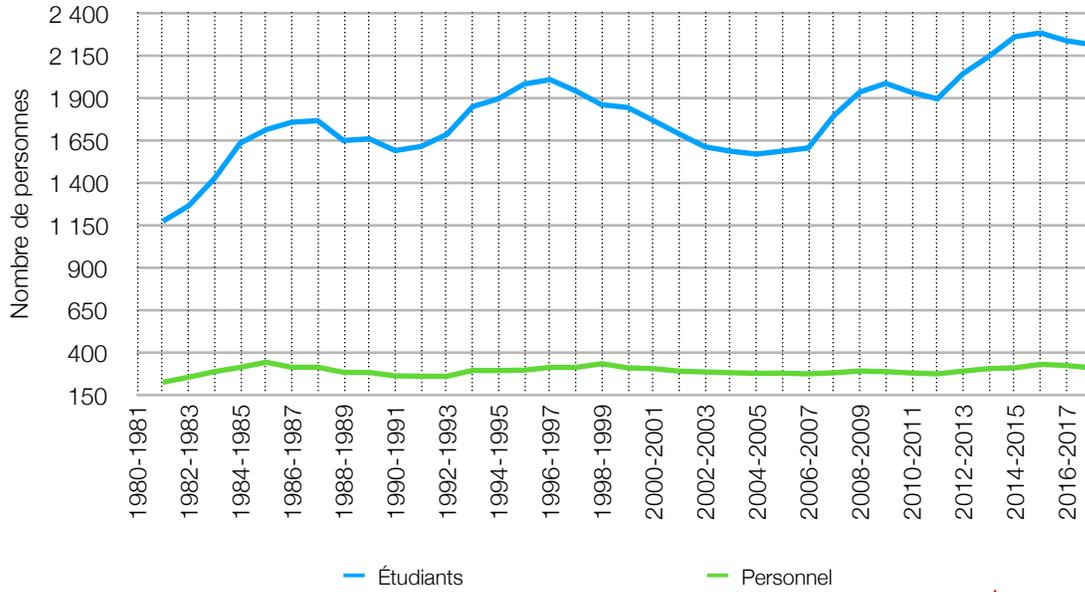
Une dimension subjective ²

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.

2 - INSTITUT NATIONAL DE LA SANTÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC. 2018. Recueil de fiches portant sur les indicateurs de la Grille d'identification de risques psychosociaux du travail, pages 17.

** «Le présentéisme désigne le phénomène où les travailleurs sont présents à leur poste de travail, même s'ils ont des symptômes ou une maladie qui devrait les amener à se reposer et à s'en absenter.» (INSPQ)*

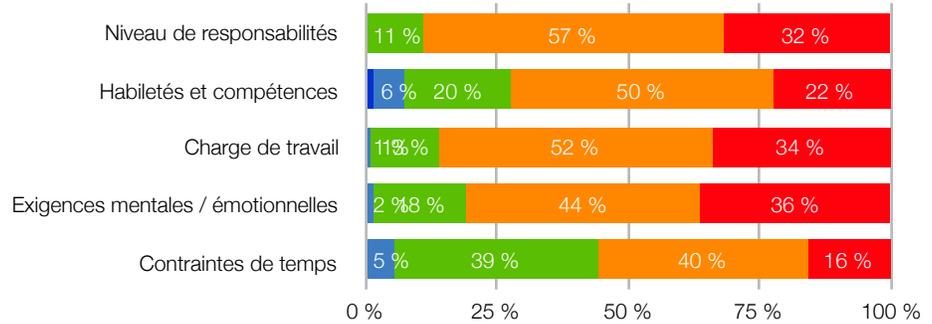
Graphique 1 : Évolution de l'effectif étudiant et du personnel



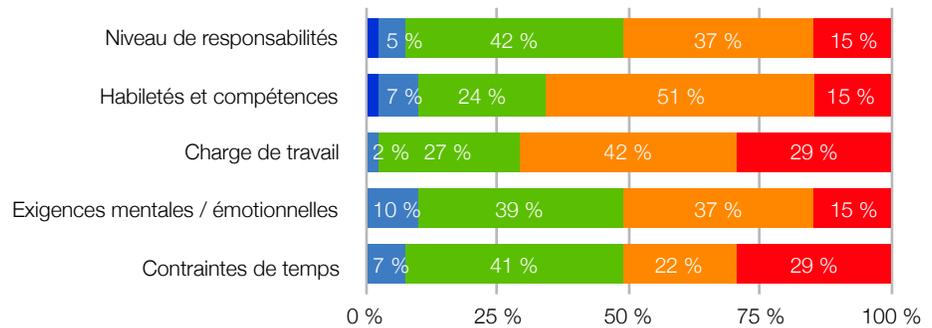
Le **Graphique 1** montre l'évolution comparée de l'effectif étudiants et du personnel sur une période de 27 ans.

■ Aucune ou très faible ■ Faible ■ Moyenne ■ Élevée ■ Très élevée

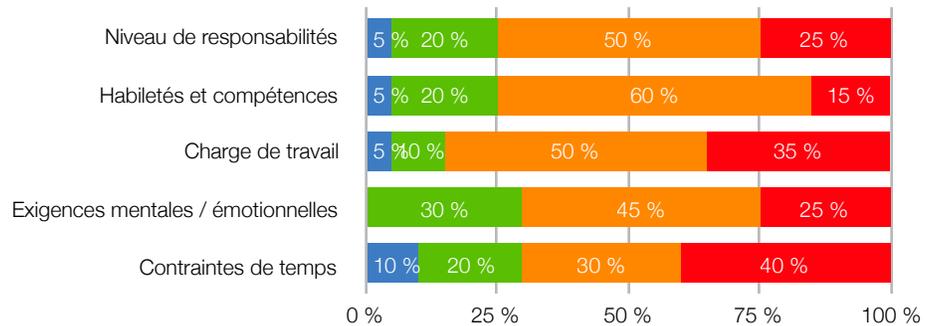
Graphique 2a : Charge de travail et responsabilité (enseignants)



Graphique 2b : Charge de travail et responsabilité (employés de soutien)

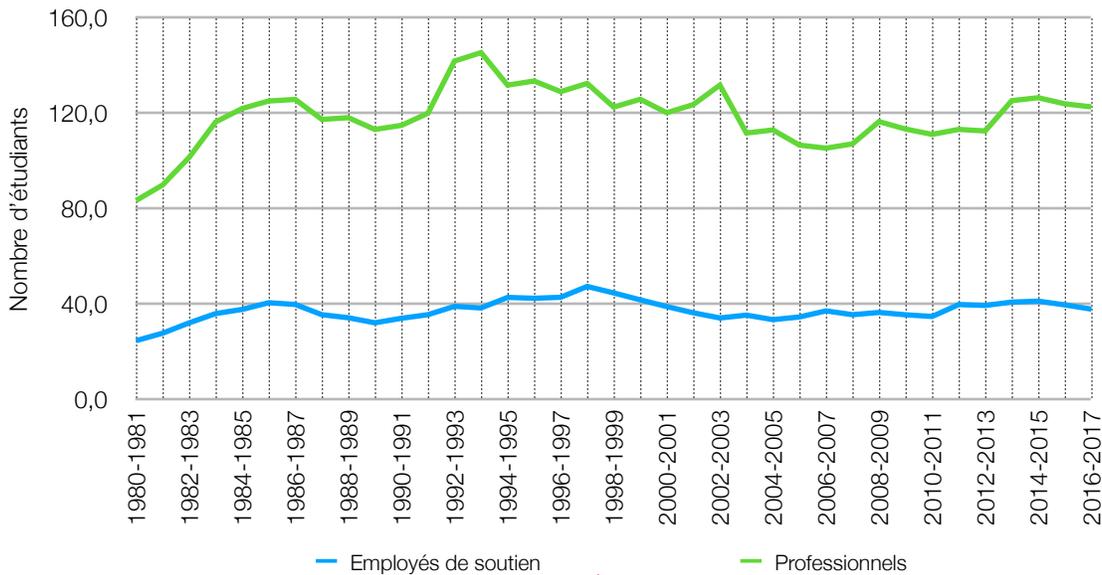


Graphique 2c : Charge de travail et responsabilité (professionnels)



Les trois parties du **Graphique 2** combinent les résultats des questions :
 n° 10.1 « En regard des fonctions qui vous incombent, comment évaluez-vous votre niveau de responsabilités? »
 n° 10.2 : « Comment évaluez-vous le recours à vos habiletés et à vos compétences au travail par le collègue? »
 n° 10.3 : « Comment évaluez-vous...votre charge de travail? »
 n° 10.4 : « Comment évaluez-vous...les exigences mentales et émotionnelles liées à votre travail? »
 n° 10.5 : « Comment évaluez-vous...les contraintes de temps dans votre travail? »

Graphique 3 : Évolution des ratios d'étudiants pour les professionnels et les employés de soutien



Le **Graphique 3** montre le nombre d'étudiants par individus pour certains secteur. La réalité peut varier sensiblement de cette moyenne si l'individu travaille en relation directe ou non avec les étudiants (voir note ci-contre). Le graphique illustre tout de même la variation moyenne d'une certaine charge de travail à travers le temps.

Le cas particulier des professionnels

La situation est variable pour les professionnels, car tous n'ont pas la même relation aux étudiants. Par exemple, le travail d'un analyste ne variera pas beaucoup en fonction du nombre d'étudiants. Par contre, celui d'un Aide pédagogique individuel (API) ou d'un Conseiller pédagogique (CP) peut davantage être affecté par une variation de l'effectif étudiant.

Pendant longtemps (depuis au moins 2008), l'effectif professionnel n'a compté en ses rangs que 2 API. Depuis qu'une ressource pédagogique a été ajoutée en 2014, on compte 3 API à la formation régulière. Chacun a en moyenne sous sa charge 760 étudiants. La norme de ce ratio dépend de beaucoup de facteurs. Certains petits cégeps ont un API pour plus de 1000 étudiants alors que d'autres cégeps en ont un pour 400 étudiants. À la Formation continue, où les API combinent également le travail des CP, ce ratio varie, depuis 2012, entre 35 et 50 étudiants / API-CP (formation créditée).

Malgré la hausse continue de l'effectif étudiant de la Formation régulière depuis 2012, certaines ressources auxquels les étudiants ont accès n'ont pas été bonifiées. Ainsi, en 2018, bien que du support à temps partiel ait été ajouté, on compte une Conseillère en orientation et un Conseiller en adaptation scolaire pour 2297 élèves. Enfin, à l'automne 2017, on comptait une Conseillère en services adaptés pour 365 bénéficiaires.

Parallèlement, le soutien aux enseignants n'a pas augmenté de façon significative au fil des ans. Le nombre de Conseillères pédagogiques demeure le même depuis 2011, soit 3 professionnelles à temps plein. Chacune a un ratio de 90 à 95 enseignants.

Un conseiller spécialisé en Technologie de l'information de la communication (TIC) a joint les rangs du Bureau de la pédagogie et du soutien aux études (BPTI) en 2017.

Le programme d'aide aux employés (PAE)

Le Programme d'aide aux employés offre des services d'aide et de prévention en santé psychologique destinés aux employés du cégep. Il s'agit d'un service externe, assumé par l'employeur et le syndicat, offert par le Centre de recherche et d'expertise en service de santé (CRESS). Le Conseil du Trésor note que les organisations de taille moyenne (de 100 à 499 employés) semblent privilégier les PAE externes.» Il s'agit également du «modèle le plus souvent adopté dans la fonction publique québécoise.»

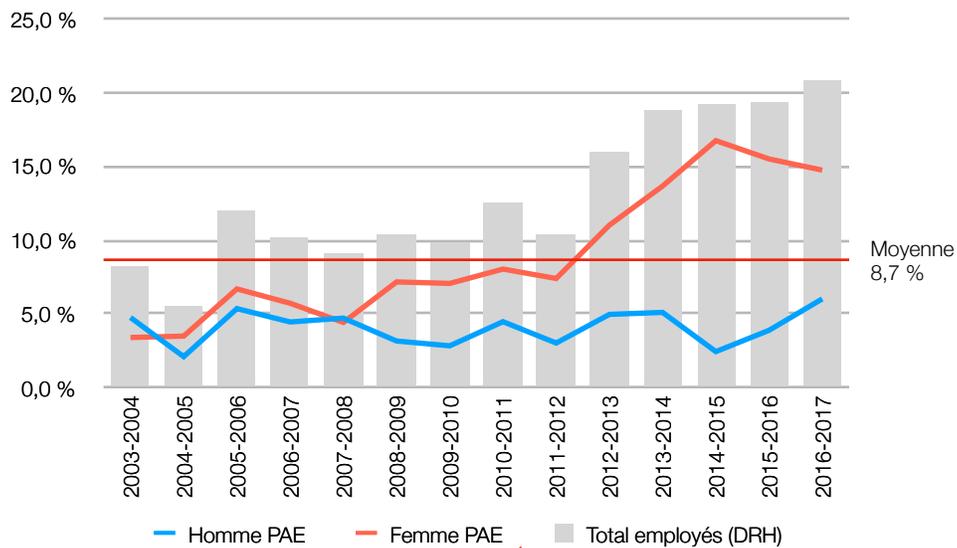
De 2003 à 2017, on constate une augmentation régulière du recours au Programme d'aide aux em-

ployés, la consultation passant de 8 % à 21 %. Cette hausse est plus marquée à partir de 2012-2013. À titre comparatif, on notera qu'au sein de la fonction publique québécoise, le taux d'utilisation des PAE en intervention individuelle est d'environ 11,5 %.

Au cégep, les femmes ont davantage recours au PAE que les hommes, dont la fréquentation est demeurée à peu près constante pendant toutes ces années.

En 2017, la fréquentation des femmes était deux fois et demi plus élevée que celle des hommes (6 %), soit environ 15 %.

Graphique 4 : Évolution du taux d'utilisation du PAE par les employés



Le **Graphique 4** illustre l'utilisation du programme d'aide aux employés sur 14 ans. Le taux d'utilisation est calculé à partir du nombre d'employés fournis par la Direction des ressources humaines.

Stress au travail ³

« Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ». Si le stress au travail n'est pas un phénomène nouveau, le terme de risques psychosociaux (stress, incivilités, harcèlement) n'est passé que progressivement dans le vocabulaire courant : ses manifestations, ses conséquences, et sa visibilité se sont parallèlement accrues. [...]

Les grandes « familles » de facteurs de stress ont fait l'objet de nombreux travaux d'experts. Dans notre perspective de praticiens, nous retenons en particulier :

- la fréquence accrue des réorganisations, restructurations et changements de périmètre des entreprises, qui impactent tout ou en partie de l'organisation et modifient parfois brutalement les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur activité ;
- la peur du chômage et l'incertitude sur l'avenir, qui génèrent chez les salariés un sentiment d'insécurité et les rendent plus démunis face aux difficultés rencontrées sur le lieu de travail ; [...]
- l'utilisation parfois à mauvais escient des nouvelles technologies, qui « cannibalise » les relations humaines : elle fragilise la frontière entre vie privée et vie professionnelle, dépersonnalise la relation de travail au profit d'échanges virtuels et accélère le rapport au temps de travail – introduisant une confusion entre ce qui est urgent et ce qui est important. En une génération, on est passé d'un collectif de travail physiquement réuni à une communauté d'individus connectés mais isolés et éloignés les uns des autres ; [...]
- l'intériorisation par le management de la financiarisation accrue de l'économie. Elle fait de la performance financière la seule échelle de valeur dans les comportements managériaux et dans la mesure de la performance, sans prise en compte suffisante de la performance sociale ;
- la mondialisation, conjuguée avec une centralisation des organisations, qui éloigne les salariés des centres de décision, décrédibilise le management de proximité et crée un sentiment d'impuissance collective et individuelle ;
- le développement des organisations matricielles et du reporting permanent, ainsi que certains comportements managériaux, qui contribuent au sentiment de perte d'autonomie, d'efficacité et d'utilité des équipes ;
- les difficultés dans les relations de travail, au sein d'une équipe ou avec le supérieur hiérarchique, notamment lorsque l'isolement réduit les occasions d'échange ou d'écoute ;
- les contraintes de transport, notamment dans les grandes agglomérations ou dans les zones géographiques mal desservies, qui créent de nouvelles tensions – surtout lorsqu'elles se cumulent avec des questions d'organisation personnelle qui pèsent particulièrement sur les femmes (modes de garde des enfants etc.) ;
- l'augmentation des attentes en matière de lien social vis-à-vis des entreprises, avec la diminution des autres formes de lien social (famille, école, cité, églises...), qui devient critique lorsque difficultés personnelles et professionnelles se cumulent.

Dans ce contexte, il nous paraît indispensable de repenser des modes de management, d'organisation et de vie sociale dans l'entreprise qui permettent de créer un nouvel équilibre, intégrant la performance tant sociale qu'économique. Si l'entreprise ne fait pas toujours partie du problème, elle fait toujours partie des solutions.

3 - LACHMAN, H., LAROSE, C., PENICAUD, M. 2010. Bien-être et efficacité au travail ; 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail, pp. 2-3.

Quand on leur demande **ce que pourraient être les améliorations** en ce qui a trait à **la charge de travail**, les enseignants répondent assez massivement : 93 répondants sur 129 (72 %) ont soumis une certaine de propositions. Elles sont regroupées ici en 7 catégories :

1. Revoir le calcul de la CI (19 %)
 - nombre d'étudiants
 - nombre de préparations
 - prise en compte de l'évaluation
2. Revoir à la baisse le travail parallèle à l'enseignement (15 %)
 - promotion du programme
 - participation aux comités
 - coordination départementale ou de programme
 - reddition de compte
3. Soutenir davantage les enseignants et l'enseignement (14 %)
 - pédagogie
 - technologie
 - adaptation
 - mesures contre l'absentéisme des étudiants
 - développement des programmes
 - soutien à la formation et au développement professionnel
4. Revoir les communications et le partage de l'information (13 %)
 - meilleure écoute de la direction
 - moins de contrôle et de bureaucratie
 - plus de transparence
 - consultation réelle
 - collaboration
5. Revoir l'aménagement de l'horaire (11 %)
 - assouplissement
 - conciliation travail-vie-famille
 - modification des situations d'apprentissage (MSA)
6. Respecter l'autonomie professionnelle (9 %)
 - respect et confiance
 - reconnaissance
7. Revoir certaines pratiques (19 %)
 - révision des politiques et règlements
 - révision de l'admissibilité dans les programmes
 - conformité des plans de cours
 - retour sur les évaluations
 - revoir l'aménagement des classes
 - réduire le nombre d'élèves en classe et en stage
 - revoir les devis ministériel



Exemples de pratiques organisationnelles et de gestion susceptibles d'avoir des effets positifs ⁴

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.

4 - INSTITUT NATIONAL DE LA SANTÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC. 2018. Recueil de fiches portant sur les indicateurs de la Grille d'identification de risques psychosociaux du travail, pages 17-18.

