



CHARGE DE TRAVAIL¹

INTERPRÉTATION

En matière de risques psychosociaux, la charge de travail réfère à la quantité de travail à accomplir, aux exigences requises et aux contraintes de temps à respecter dans la réalisation du travail.

Il y a quatre types de charges de travail :

- **Physique** : force et efforts physiques requis (posture, mouvements, etc.).
- **Cognitive** : processus mentaux (prise de décision, concentration, etc.).
- **Émotionnelle** : sollicitation des émotions.
- **Adaptative** : cumul, chevauchement et rapidité des changements.

La charge de travail 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, des interruptions et des imprévus que l'on ne peut pas toujours prévoir et qui ont un impact sur la charge de travail. Ainsi, la charge de travail est déterminée par les trois composantes suivantes: la charge de travail prescrite, réelle et vécue.

- **La charge de travail prescrite** : désigne les objectifs que l'on attend du travail. Elle se traduit par une exigence de performances et des procédures à mettre en œuvre afin de répondre aux attentes organisationnelles.
- **La charge de travail réelle** : englobe les processus, les compromis et les stratégies pour surmonter les contraintes du travail et de l'organisation. Elle prend aussi en compte le travail non réalisé, qui attend ou qui est en retard.
- **La charge de travail vécue** : est ressenti par l'individu face à sa propre charge de travail en lien avec le travail prescrit, ses ressources et celle de l'organisation et un contexte organisationnel spécifique offrant ou non une reconnaissance et un soutien.

La surcharge de travail se définit comme une accumulation exagérée de responsabilités pour un seul individu, sans que ce dernier ait assez de temps et de ressources pour s'acquitter de toutes les tâches exigées. Cette surcharge peut donner le sentiment d'être dépassé et d'avoir perdu le contrôle de son travail.

À l'inverse, la sous-charge de travail est présente lorsque l'employé ne dispose pas de suffisamment de travail afin de maintenir un niveau d'attention adéquat ou lorsqu'il est sous-sollicité par rapport aux compétences qu'il détient.

Autant la surcharge que la sous-charge peuvent avoir des conséquences néfastes pour l'employé qui les subit.

MANIFESTATIONS EN TÉLÉTRAVAIL

L'intensification du travail peut entraîner des conséquences pour les employés en exigeant de leur part une mobilisation accrue de leurs capacités cognitives, physiques, émotionnelles et adaptatives. La charge de travail en contexte de télétravail est d'autant plus susceptible d'avoir un impact sur la santé des employés et peut se manifester de diverses façons, telles que :

- Une répartition inégale de la charge de travail entre les collègues.
- Un risque d'hyper connexion au travail.
- Une intensification du travail (peu de pauses, pas d'informel ou peu de transitions entre les tâches, etc.).

¹ Source : *Politique-cadre en matière de télétravail pour le personnel de la fonction publique - Guide à l'intention des directions des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du trésor*



CHARGE DE TRAVAIL (suite)

- Un manque de clarté et de précision dans les mandats à effectuer ainsi que dans les rôles et responsabilités.
- Des interruptions fréquentes provenant des outils numériques.
- Un manque de connaissance ou d'informations pour réaliser ses mandats.
- Des outils de travail dysfonctionnels, etc.

PRINCIPALES ACTIONS:

Plusieurs facteurs de protection peuvent être mis en place dans les équipes de travail afin d'atténuer ce facteur de risque psychosocial. Parmi ceux-ci, on retrouve la reconnaissance au travail, la coopération, l'autonomie, l'écoute, le climat de travail, etc. Le gestionnaire peut dans ses pratiques de gestion mettre en place des actions pour atténuer les effets de la charge de travail vécue par les employés, tels que :

- Établir des mandats clairs sous forme d'objectifs à court et long terme afin de permettre à l'employé d'avoir un sentiment d'évoluer.
- Encourager l'employé à utiliser la marge de manœuvre à laquelle il a droit avec l'horaire variable, afin de bien concilier travail et vie personnelle.
- Valoriser les pauses régulières pour éviter l'hyper connexion.
- S'assurer que les tâches établies sont réalisables à l'intérieur des heures régulières de travail.
- S'assurer que la nature et la quantité de travail sont en adéquation avec les capacités et les habiletés des employés.
- Favoriser des échanges entre collègues sur les difficultés rencontrées afin de trouver de nouvelles façons de les surmonter.
- Organiser des rencontres régulières pour évaluer la situation réelle quant à la charge de travail et mettre en place des moyens pour optimiser le travail.
- Mettre en place un plan de développement des compétences en permettant du coaching, du mentorat, du codéveloppement et des activités de formation.
- Établir des modalités de travail en équipe pour limiter les interruptions.
- S'assurer que l'organisation du travail, les processus et les outils sont optimaux et dans le cas contraire, prendre les moyens nécessaires pour y apporter des correctifs.
- Solliciter l'équipe de travail durant les heures de travail pour éviter l'hyper connexion.

Les employés peuvent aussi mettre en place des pratiques qui pourront atténuer les effets de leur charge de travail ; les gestionnaires sont ainsi invités à leur rappeler ce qui peut être fait à leur niveau.

- Clarifier avec le gestionnaire les mandats à réaliser (objectifs, échéances, livrables, etc.).
- Fixer les priorités dans les tâches à réaliser et planifier un échéancier réaliste.
- Respecter les modalités de travail établi par l'équipe pour les interruptions et les communications (ex. : charte numérique, civilité numérique, etc.).
- Discuter avec le gestionnaire des activités et formations qui seraient favorables pour le développement de leurs compétences.
- Prendre des pauses régulières pour éviter l'hyper connexion.
- Discuter de leur charge de travail avec leur gestionnaire et participer à la recherche de solutions pour y remédier.
- Demander la collaboration des collègues ou du gestionnaire pour surmonter les difficultés rencontrées dans le cadre du travail.
- Éviter de solliciter les membres de l'équipe en dehors des heures de travail pour éviter l'hyper connexion.