

# **GUIDE DE** **NÉGOCIATION** **SUR LA CHARGE** **DE TRAVAIL**

**Comment faciliter le traitement des plaintes  
de surcharge de travail par la négociation**



Service des  
relations du travail

## **Conception et rédaction**

Natacha Laprise, conseillère syndicale  
Module santé-sécurité-environnement  
Service des relations du travail

Gilles Dicaire, conseiller syndical  
Module soutien à la négociation  
Service des relations du travail

## **Mise en page**

Johanne Fournier  
Module soutien à la négociation  
Service des relations du travail

Hélène Pagé  
Module prévention  
Service des relations du travail

Décembre 2017

## Table des matières

<b>GUIDE DE NÉGOCIATION SUR LA CHARGE DE TRAVAIL .....</b>	<b>4</b>
<b>SECTION 1 – DÉFINITIONS ET CONCEPTS .....</b>	<b>5</b>
1. Préambule et déclaration de principes .....	10
2. Formation d'un comité ou d'un sous-comité .....	10
3. Composition du comité .....	11
4. Formation et partage d'information .....	11
5. Traitement des plaintes.....	12
6. Aide externe .....	13
7. Personne-ressource ou expert-médiateur .....	13
8. Transformation de la plainte en grief.....	14
9. Pouvoirs de l'arbitre .....	14
10. Participation du syndicat dans la correction du fardeau de tâche .....	15
11. Libérations syndicales.....	15
12. Immunité des témoins et huis clos.....	15
13. Prolongation des délais .....	16
<b>SECTION 3 - INTÉGRATION DES ÉLÉMENTS À NÉGOCIER.....</b>	<b>16</b>
1. Formation du comité de relations de travail .....	16
2. Ordre du jour du comité.....	16
3. Formation et partage d'information .....	16
4. Recours en cas de fardeau de tâche ou de surcharge de travail .....	17
<b>SECTION 4 - CRITÈRES DEVANT ÊTRE DOCUMENTÉS AVANT LE DÉPÔT D'UNE PLAINTÉ DE FARDEAU DE TÂCHE .....</b>	<b>19</b>
<b>SECTION 5 - LES QUESTIONNAIRES-SONDAGES SUR LA CHARGE DE TRAVAIL .....</b>	<b>22</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>24</b>
<b>AIDE-MÉMOIRE POUR LE PROCESSUS DU TRAITEMENT DES PLAINTES DE FARDEAU DE TÂCHE.....</b>	<b>25</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>27</b>
<b>Questionnaire 1 – Informations générales .....</b>	<b>i</b>
<b>Questionnaire 2 – Charge de travail .....</b>	<b>ii</b>

## GUIDE DE NÉGOCIATION SUR LA CHARGE DE TRAVAIL

Depuis plusieurs années, certains diraient depuis toujours, les employeurs cherchent à augmenter leur productivité afin d'améliorer leur efficacité et leur rentabilité. Cette recherche de gain de productivité passe souvent par l'intensification du travail exigé des salarié-es ou par une augmentation de leur charge de travail. Lorsqu'une charge de travail devient trop lourde pour un individu ou pour un groupe d'individus, on parle alors de surcharge de travail ou de fardeau de tâche.

Qu'elle soit subie, à titre d'exemple, par des salarié-es d'un syndicat œuvrant dans le secteur de la transformation alimentaire ou qu'elle provienne d'une réorganisation dans le réseau de la santé et des services sociaux (une autre!), la surcharge n'est pas sans conséquence pour les personnes qui travaillent dans ces organisations, car elle amène avec elle toutes sortes de problèmes psychologiques et physiques qui affectent les travailleuses et les travailleurs, aussi bien à l'intérieur qu'en dehors des milieux de travail. À coup sûr, le climat de travail en est affecté créant souvent des conflits entre collègues et provoquant une détérioration des relations de travail.

Comment faire pour améliorer la santé et la sécurité des travailleuses et des travailleurs qui vivent au quotidien ces situations? Comment s'assurer que la qualité du travail qu'elles ou ils accomplissent ne sera pas reléguée au second rang après le profit ou les rendements à tout prix? Que peut ou que doit faire un syndicat dans ces circonstances? Que peut faire le conseiller syndical lorsqu'une plainte ou un grief lui parvient?

Ce guide propose des exemples de clauses à négocier qui aideront la partie syndicale et la partie patronale à trouver des solutions aux difficultés rencontrées par une ou un salarié-e ou par un groupe de salarié-es dans l'exécution de leur travail. Il offre des options qui pourraient permettre d'éviter la judiciarisation tout en tenant compte que cette avenue devient inévitable. Il s'adresse aux conseillères et aux conseillers syndicaux de fédération qui doivent composer avec des syndicats aux prises avec des problèmes de surcharge.

### Historique des travaux de la CSN sur la charge de travail

La CSN est depuis longtemps préoccupée par la problématique liée à la surcharge de travail et par les effets que celle-ci peut occasionner sur la santé et la sécurité des travailleuses et des travailleurs. Les congrès de la CSN de 2005 et de 2011 ont d'ailleurs traité de la charge et de l'intensification du travail. En réponse aux propositions issues des congrès et au mandat donné en 2008 par le comité interfédéral du secteur privé (CISP), le module prévention du Service des relations du travail de la CSN a développé une démarche d'évaluation de la charge de travail<sup>1</sup>.

Bien qu'à l'origine cette démarche ait été conçue pour des problèmes collectifs de surcharge de travail, elle a tout de même permis de développer des outils d'analyse et d'évaluation extrêmement utiles pour les syndicats touchés par tout type de surcharge, et ce, peu importe le secteur d'activité. Mais, la CSN n'en est pas restée là, car un bon nombre de résolutions concernant la santé psychologique adoptées au congrès de 2014 touchent également à la notion de charge de travail. Ce guide de négociation destiné aux conseillères et aux conseillers de fédération en est un exemple.

---

<sup>1</sup> Module prévention du Service des relations du travail de la CSN (2012). Charge de travail - Démarche proposée par le SRT.

## SECTION 1 – DÉFINITIONS ET CONCEPTS

**Note : Considérez que les expressions « fardeau de tâche » et « surcharge de travail » sont traitées comme des synonymes aux fins du présent guide.**

### Définition de la charge de travail

Les définitions soumises ci-dessous sont particulièrement intéressantes, car elles placent la charge de travail sous l'angle de la santé et sécurité du travail (SST) :

*La charge de travail représente généralement la quantité de travail physique et intellectuel qu'un travailleur peut accomplir sans mettre en danger sa santé et sa sécurité, ainsi que celle des autres, tout en demeurant efficace<sup>2</sup>.*

*Globalement, la notion de charge de travail ne renvoie pas seulement à une quantité de travail, mais surtout aux conditions dans lesquelles se réalise le travail. Ainsi, certains facteurs, inhérents à l'organisation du travail, sont source de contraintes qui nécessitent des actions supplémentaires et des stratégies de contournement, entraînant des conséquences sur l'individu et sur l'efficacité de son travail<sup>3</sup>.*

### Définition de la surcharge de travail

La majorité des ouvrages consultés décrivent la surcharge comme étant :

- la perception d'une trop grande quantité de travail à accomplir;
- dans une période de temps insuffisante;
- avec un manque de contrôle pour agir sur les demandes;
- combinée à la difficulté de réaliser le travail correctement.

Nous pouvons donc définir la surcharge de travail comme une exigence de résultats en termes de qualité et de quantité trop importantes par rapport au temps dévolu pour exécuter le travail, d'une part en fonction des ressources disponibles (normes, politiques, équipement, environnement, formation, soutien, latitude) et, d'autre part, des contraintes. La surcharge de travail peut avoir des conséquences négatives sur les travailleuses et les travailleurs (sécurité, santé physique et psychologique) et sur les résultats attendus (défauts de production, dysfonctionnements, délais, insatisfaction de la clientèle).

---

<sup>2</sup> BOUZIT et al. 2002 cité dans FOURNIER, P.-S., S. MONTREUIL, J.-P., BRUN, C. BILODEAU, J. VILLA (2010). *Étude exploratoire des facteurs de la charge de travail ayant un impact sur la santé et la sécurité* - Étude de cas dans le secteur des services. Rapport R-668 IRSST.

<sup>3</sup> FOURNIER, P.-S., S. MONTREUIL, J.-P., BRUN, C. BILODEAU, J. VILLA (2010). *Étude exploratoire des facteurs de la charge de travail ayant un impact sur la santé et la sécurité* - Étude de cas dans le secteur des services. Rapport R-668 IRSST, p. 48.

## Définition de l'intensification du travail

L'intensification du travail est vécue par les travailleurs en termes d'augmentation de la charge de travail et elle est le résultat de la chasse aux temps morts, de l'optimisation du temps travaillé, de la compression des coûts associés à la production et de l'adaptation aux technologies de l'information et des communications<sup>4</sup>. Cette notion décrit donc très bien le sentiment de surcharge qui peut être ressenti par les travailleuses et les travailleurs placés dans ce contexte.

En plus d'une augmentation des tâches et d'une diminution des moments pour souffler, l'intensification est caractérisée par la hausse et le cumul des contraintes (Lapointe, 2015<sup>5</sup>). Celles-ci peuvent être **temporelles** (rythme, quotas), **physiques** (positions inconfortables, gestes répétitifs, vibrations), **environnementales** (bruit, température) ou **psychologiques** (faible autonomie, faible soutien du supérieur, faible reconnaissance, manque de moyens pour effectuer un travail de qualité, ambiguïté de rôle).

## Critères à considérer dans l'analyse d'une surcharge de travail

Une charge de travail ne se mesure pas; elle s'évalue en fonction de critères qui tiennent compte autant des aspects physiques et psychologiques du travail que de l'organisation du travail. Ces critères sont qualifiés d'objectifs et de subjectifs.

Par objectif, on entend ce qui est observable dans le milieu de travail de la personne qui se dit en surcharge : nombre de dossiers à traiter, distance à parcourir, charges à soulever, temps alloué pour effectuer les tâches, etc.

Par subjectif, on comprend ce qui est plus difficilement mesurable et qui relève des perceptions ou des émotions. Ce sont des signaux alarmants que l'on doit aussi considérer dans l'évaluation de la charge de travail.

Voilà pourquoi il est indispensable de documenter les critères subjectifs et les critères objectifs en faisant remplir un questionnaire par la personne ou par les membres du groupe de travail qui se disent en surcharge. Le questionnaire constitue en quelque sorte la base de l'enquête et facilite le travail des membres du comité mandatés pour analyser la surcharge autant que celui du conseiller syndical. Ce premier travail de collecte d'informations peut faire en sorte d'éviter les plaintes inutiles, qui pourraient avoir pour conséquence de discréditer le comité syndical. Toutefois, il est nettement préférable que cette étape soit réalisée avant de déposer une plainte auprès de l'employeur.

---

<sup>4</sup> LEGAULT, BELARBI-BASBOUS. 2006. In Fournier et al. 2010.

<sup>5</sup> LAPOINTE, P. A. 2015. *D'où vient l'intensification du travail?* Conférence prononcée à Bilan et perspectives CSN.

Le questionnaire vise à documenter si les salarié-es touchés par une surcharge ont des rôles et des attentes bien définis par l'employeur, si les ressources mises à leur disposition sont adéquates, si les tâches réellement effectuées correspondent à la description de tâches ou si elles l'excèdent. Il servira également à relever certains indicateurs de la charge cognitive, de la charge physique et de la charge émotionnelle nécessaires à l'exécution du travail et toutes les autres contraintes souvent imposées par les employeurs ou par le travail lui-même. L'analyse du questionnaire permettra donc aux membres du comité d'établir un diagnostic sur l'état de la charge de travail analysée.

### **LES CRITÈRES SUBJECTIFS À PRENDRE EN COMPTE DANS L'ANALYSE D'UNE CHARGE DE TRAVAIL**

Dans les cas de plaintes individuelles, les critères subjectifs sont difficiles à prouver puisqu'ils reposent essentiellement sur une seule perception, soit celle de la personne qui se dit en surcharge. Le dossier de plainte ou de grief de fardeau de tâche reposera sur la crédibilité de cette personne. Elle devra éventuellement démontrer aux membres impliqués dans l'analyse du dossier en quoi ces signaux ou ces effets négatifs, qui ont des conséquences néfastes sur la santé, aggravent sa situation personnelle et s'ajoutent aux critères objectifs que nous verrons un peu plus loin.

Pour les plaintes collectives provenant d'un groupe d'individus, les perceptions ressenties étant plus nombreuses, elles auront plus de poids et de crédibilité auprès des différents intervenants au dossier, ce qui ne veut pas dire pour autant qu'elles apporteront les résultats souhaités.

Voici quelques-uns des effets négatifs reliés à la surcharge de travail qui doivent être évalués par questionnaire ou par sondage :

- Sentiment d'échec;
- Fatigue;
- Stress;
- Insatisfaction;
- Désengagement au travail;
- Démotivation;
- Difficulté de concentration;
- Épuisement;
- Trouble du sommeil;
- Etc.

## LES CRITÈRES OBJECTIFS RETENUS PAR LES ARBITRES DU TRAVAIL

Les décisions arbitrales sont peu nombreuses sur la question de la surcharge de travail, mais il est utile de connaître les critères les plus importants. Ceux que les arbitres retiennent afin de déterminer s'il y a lieu pour eux d'intervenir sont généralement ceux que l'on trouve dans ces deux décisions :

Extrait d'une décision de Jean-Guy Ménard dans l'affaire Association professionnelle des inhalothérapeutes du Québec c. Centre hospitalier de Verdun AZ-0514543 A.A.S.2005A-170 :

*À ce moyen qui m'apparaît indéniablement être de nature à permettre de valider des résultats d'analyses faites sur le terrain, il y aura certainement lieu d'ajouter les principaux indices que la jurisprudence arbitrale a identifiés comme étant révélateurs de surcharge de travail. Parmi ceux qu'on pourrait qualifier d'objectifs, il y a :*

- *L'incapacité des personnes salariées concernées d'accomplir les tâches qui leur sont assignées :*
  - *dans une mesure importante,*
  - *d'une façon non sporadique,*
  - *pour une raison qui n'est pas associée à une situation passagère;*
- *L'impossibilité pour les personnes salariées concernées de profiter de leurs pauses et/ou repas, ou l'obligation pour elles de travailler en excédent de quarts sur une base trop fréquente;*
- *Une régularité des opportunités de travailler en temps supplémentaire;*
- *Une nécessité de faire des compromis sur le plan des standards professionnels.*

Extrait d'une décision de Jean-Marie Lavoie<sup>6</sup> :

*Selon nous, le premier indice à utiliser est le suivant : les salariées affectées peuvent-elles accomplir toutes les tâches qui sont exigées d'elles durant leur horaire régulier de travail? Doivent-elles, au contraire, accomplir leurs tâches normales en temps supplémentaire?*

*Accessoirement, s'il leur est possible de tout accomplir durant leur horaire régulier de travail, ce résultat est-il atteint par le recours à un rythme de fonctionnement anormal, générateur de stress, de fatigue ou d'insatisfaction quant aux conditions de travail ou à la qualité de la prestation fournie?*

---

<sup>6</sup> LAVOIE, Jean-Marie dans l'affaire Syndicat du Foyer Sainte-Thècle (CSN) c. Foyer Sainte-Thècle A.A.S. 1990A-64.



*Comme second indice, qui est lui aussi corollaire du premier, les salariées pour accomplir leurs tâches normales doivent-elles empiéter sur leur période de repas ou de repos?*

*À titre de troisième indice, il faut également se demander si le problème est continu ou purement occasionnel. Enfin, comme dernier indice, certains arbitres établissent des comparaisons avec d'autres salariées accomplissant des tâches similaires dans le même service, sur d'autres quarts de travail.*

## SECTION 2 - CE QU'IL FAUT NÉGOCIER

Les conventions collectives sont en général dépourvues de clauses efficaces traitant de la question du fardeau de tâche. C'est pourquoi il faut tenter de faciliter le travail de la conseillère ou du conseiller syndical qui a à les traiter en négociant ou en ajoutant à la convention des clauses particulières qui assureront, d'une part, une démarche d'enquête et d'analyse efficace, et d'autre part, des balises auxquelles l'arbitre sera lié.

Voici des exemples d'éléments à négocier que la conseillère ou le conseiller syndical pourra adapter selon les besoins des syndicats et les circonstances particulières à la négociation.

### 1. Préambule et déclaration de principes

L'ajout d'une clause où les parties reconnaissent les impacts de la surcharge vient officialiser l'importance que les parties accordent à la prévention.

Exemple de ce que pourrait contenir cette clause :

Les parties reconnaissent que la surcharge a des impacts sur la santé et sur la sécurité des salariés-es, de même que sur la productivité, l'efficacité, la rentabilité de l'organisation (ou de l'entreprise). Elles reconnaissent que la protection de la santé physique et psychologique des travailleuses et des travailleurs constitue une obligation générale de prévention de l'employeur conformément aux dispositions de la LSST (article 51).

### 2. Formation d'un comité ou d'un sous-comité

Les conventions collectives ont, pour la plupart, une clause « Comité de relations de travail (CRT) » qui permet aux parties syndicale et patronale de se rencontrer pour discuter de différents problèmes. À moins d'avoir un comité qui traite spécifiquement du sujet de la charge de travail, le comité de relations de travail est le forum privilégié pour tenter de régler les plaintes des salarié-es, puisqu'il se penche, de façon générale, sur les questions d'organisation du travail. Cela permet, en même temps, de rappeler à l'employeur et à ses représentants, leurs responsabilités en matière de SST<sup>7</sup>, soit :

- de respecter les droits des travailleurs et d'assumer leurs obligations comme employeur, conformément aux législations et aux réglementations en vigueur;
- d'examiner toute situation à risque pour la santé et la sécurité et de mettre en place les correctifs nécessaires rapidement;
- de démontrer, par des actions concrètes, l'importance d'agir en prévention.

---

<sup>7</sup> Portail Web de formation en santé et sécurité au travail de la CSN consulté en octobre 2015.

<http://formationsst.csn.qc.ca>

Un syndicat aux prises avec de nombreux problèmes de surcharge aurait probablement avantage à tenter de négocier la création d'un sous-comité du CRT qui s'occuperait exclusivement de la charge de travail.

Si la question de la charge de travail est évoquée fréquemment par les salarié-es, il peut alors être pertinent d'en faire un point statutaire à chaque rencontre du CRT. De ce fait, les parties pourront régler les problèmes de surcharge plus rapidement avant qu'ils s'aggravent. Il est aussi possible que l'introduction de ce point statutaire réduise le nombre de plaintes à étudier et ait un effet bénéfique sur les aspects liés à l'absentéisme, au présentéisme, à la qualité des services ou de la production, aux relations entre collègues, à l'organisation du travail, etc.

Puisqu'une surcharge de travail a souvent des effets néfastes et peut dégénérer en maladie liée au travail, il peut être opportun d'ajouter cet élément aux discussions du comité paritaire de santé et de sécurité du travail. La surcharge de travail n'est pas qu'un problème d'organisation du travail : elle a un réel impact sur la santé des travailleuses et des travailleurs et les employeurs ont une responsabilité légale à cet égard.

### **3. Composition du comité**

Notre approche concernant la charge de travail est fondée en premier lieu sur la résolution de problèmes de façon paritaire. Pour ce faire, il importe donc de s'assurer, par la négociation, qu'il y ait un nombre égal et suffisant de membres des deux parties au comité et qu'il y ait une juste représentativité des titres d'emplois. Le nombre de membres syndicaux et patronaux doit être déterminé, entre autres, en fonction de la taille du syndicat. Chaque partie dispose ainsi d'une voix pour rendre une décision sur le dossier soumis à l'analyse.

Par ailleurs, une stabilité de la représentation syndicale à ce comité est souhaitée afin d'éviter de former continuellement de nouveaux membres syndicaux. Ils deviendront en quelque sorte les experts en cette matière.

### **4. Formation et partage d'information**

La formation de nos représentantes et représentants syndicaux est essentielle pour assurer leur autonomie. C'est particulièrement vrai pour les membres qui participent aux travaux d'un comité sur la charge de travail. La formation permet aux représentants du syndicat de prendre en charge toutes les étapes du processus, d'être aux aguets pour prévenir les situations pouvant mener à une surcharge de travail et d'intervenir rapidement lorsqu'une telle surcharge est alléguée. Il est donc suggéré de tenter de négocier une formation partagée avec les représentants de l'employeur ou de revendiquer du temps de libération syndicale pour une formation personnalisée.

De plus, comme le travail d'un comité ne peut se faire sans que l'on se base sur des données objectives, le partage de l'information — données sur la santé, la sécurité et les cas d'invalidité, informations financières — est primordial. Ce sont des éléments essentiels à négocier puisqu'ils nous aident à comprendre ce qui a mené à la surcharge et nous guident parfois vers des pistes de solution. Par exemple, l'étude des données peut démontrer qu'il n'y aurait pas de surcharge si le travail était mieux réparti entre les salarié-es.

## **5. Traitement des plaintes**

Lorsqu'on aura introduit un point statutaire à l'ordre du jour du CRT et mis en place une structure au comité sur la charge de travail ou créé un sous-comité, on devra en établir les règles de fonctionnement.

D'abord, il faut préciser le mandat du comité. Celui-ci doit, à tout le moins, avoir le mandat d'analyser les plaintes individuelles ou collectives de fardeau de tâche des salarié-es, et ce, dans toutes les dimensions du travail. Il doit également proposer des solutions lorsque c'est possible.

La convention collective doit aussi prévoir d'accorder des pouvoirs au comité tels que ceux d'enquêter, d'interroger des témoins, d'analyser les statistiques pertinentes, de mettre en place des solutions, etc. À titre d'exemple, si après analyse d'un dossier de plainte, il y a consensus entre les parties pour modifier la charge de travail d'un individu, la décision prise par le comité doit être exécutoire. Si au contraire, il n'y a pas de consensus, les règles du comité doivent prévoir les recours des parties.

Par ailleurs, le travail des membres du comité ne peut pas être efficace si on ne l'encadre pas. C'est pourquoi des délais pour le traitement des plaintes des salarié-es doivent être fixés afin de forcer les parties à trouver les solutions le plus rapidement possible. Ainsi, en raison du nombre de plaignants, on ne traite pas une plainte collective de surcharge comme on traite une plainte individuelle. La convention collective et le comité devront donc distinguer les deux types de plaintes et adapter les délais en conséquence.

Toutefois, considérant que les problèmes de surcharge sont souvent complexes, le comité devra peut-être adopter des solutions temporaires afin de se donner le temps de faire une analyse complète de la situation dénoncée et d'y remédier définitivement.

### Analyse du fardeau de tâche et critères utilisés

Un fardeau de tâche ne se mesure pas; il s'évalue en fonction de critères qui tiennent compte du travail exécuté dans son ensemble. Il faut tenter d'en couvrir toutes les dimensions, tant les aspects physiques que psychologiques, afin de bien encadrer le travail d'analyse du comité. L'établissement d'une liste de ces critères peut alors être très utile. Il est d'ailleurs suggéré d'intégrer ces critères dans une annexe à la convention collective : ceci forcerait les parties et l'arbitre à en tenir compte, en dernier ressort, dans l'analyse globale de la charge de travail. Vous retrouverez une liste de critères à la section 4 du présent guide.

## **6. Aide externe**

Toujours dans l'objectif de recherche de solutions, le syndicat ou les parties peuvent avoir avantage à se doter d'une aide extérieure avant de faire appel à une personne-ressource. Une experte ou un expert choisi par le syndicat pour ses propres besoins — qui sera détaché, donc plus objectif — ou une personne nommée par les parties en laquelle elles ont confiance peuvent être un atout à toutes les étapes de la démarche d'analyse. Cela peut aussi représenter un avantage lorsque les deux parties veulent éviter la judiciarisation du dossier. Qu'il s'agisse d'un ingénieur industriel, d'un consultant qui connaît le métier, d'un ergonomiste, d'un conseiller syndical du Service des relations du travail de la CSN ou de tout autre conseiller syndical, il est possible de s'adjoindre les services d'une personne de confiance qui nous aidera à y voir plus clair.

## **7. Personne-ressource ou expert-médiateur**

On l'a déjà vu, l'objectif de ce guide est de tenter de réduire la judiciarisation des plaintes et de voir avant tout à l'amélioration des conditions de santé et de sécurité au travail de nos membres. Mettre en place un mécanisme avant l'arbitrage qui peut permettre aux parties syndicale et patronale de trouver une solution à la plainte dans un processus s'apparentant à la médiation nous semble être une avenue à exploiter.

Cette étape se déroule généralement en utilisant les services d'une personne-ressource ou d'un expert-médiateur qui connaît le milieu de travail et qui est choisi par les deux parties. Ce mécanisme permettra aux parties de soumettre les faits et leurs arguments à la personne-ressource qui tentera de les faire cheminer en se basant sur son expertise et, ultimement, de les amener à s'entendre.

L'introduction de cette personne-ressource a pour but de favoriser le règlement des litiges. Cette personne devra produire un rapport, lequel sera remis à l'arbitre de grief si le désaccord persiste à la suite de la phase de médiation.

Compte tenu des coûts potentiellement importants engendrés à cette étape du processus, il faudrait s'assurer que cette personne sera payée par l'employeur.

## **8. Transformation de la plainte en grief**

Plusieurs conventions collectives ayant une procédure de traitement des plaintes de fardeau de tâche évoquent la possibilité de déposer une plainte écrite au CRT ou au sous-comité spécifique. Juridiquement, une plainte n'est pas un grief; ils n'ont pas la même valeur ni la même portée. Bien qu'elle contribue à dénoncer un problème, la plainte n'en offre pas toujours la solution ou le remède. Le dépôt d'une plainte ne permet pas la réclamation des dommages moraux ou exemplaires pour les salarié-es qui les subissent, contrairement au grief.

Nous recommandons donc aux syndicats, mais seulement après avoir passé l'étape de la personne-ressource ou de l'expert-médiateur, de transformer la plainte en grief si la mécontente persiste et si la situation l'exige. Finalement, à moins d'une décision unanime des membres du comité, c'est devant un arbitre de grief que les parties devront résoudre le litige qui les oppose. Ainsi, l'utilisation du grief plutôt que de la plainte, lors de l'arbitrage, fera en sorte que l'arbitre disposera de plus de moyens pour régler définitivement les fardeaux de tâche.

## **9. Pouvoirs de l'arbitre**

Certaines conventions collectives, notamment celles du secteur public de la santé et des services sociaux, n'ont donné comme pouvoir à l'arbitre appelé à trancher un litige de fardeau de tâche que celui de constater ou pas une surcharge et d'ordonner à l'employeur de corriger la situation, s'il y a lieu. À cette étape, les moyens pour corriger n'appartiennent donc pas à l'arbitre de grief.

Ce ne sera que lorsque les mesures de l'employeur auront échoué que l'arbitre pourra à nouveau intervenir, et de façon plus concrète, dans le cas qui lui sera soumis. En attendant qu'il rende une décision afin de régler définitivement le fardeau de tâche, beaucoup d'eau aura coulé sous les ponts. Les salarié-es n'en seront que plus essoufflés.

Il faut donc éviter cette situation et tenter de donner plus de pouvoirs aux arbitres par la négociation. On suggère de leur confier ceux de constater s'il y a surcharge de travail, d'ordonner à l'employeur de la corriger en l'obligeant, par exemple, à consulter le syndicat, celui de rendre toute décision relevant de sa compétence, y compris celle de décider de mesures intérimaires et d'accorder des dommages aux salarié-es en surcharge. Rappelons que l'arbitre est saisi d'un grief et non d'une plainte.

## **10. Participation du syndicat dans la correction du fardeau de tâche**

Lorsqu'un arbitre constate un fardeau de tâche, il semble logique que le syndicat doive prendre part aux discussions afin de déterminer les solutions appropriées. Négocier une clause qui obligerait l'employeur à consulter le syndicat avant de mettre en œuvre les moyens qu'il souhaite prendre pour corriger une surcharge nous semble essentiel. Ainsi, on évitera les raccourcis et les solutions faciles qui peuvent engendrer d'autres surcharges. On ne déshabille pas Pierre pour habiller Paul...

Cette participation aux discussions, toujours dans un contexte de relations de travail et, surtout, de recherche de solutions durables, permettrait une meilleure acceptabilité des membres. Si l'imposition des choix de l'employeur pour remédier au fardeau de tâche n'est pas acceptable du point de vue syndical, les conséquences sont forcément le prolongement du litige, l'étirement du dossier et un mécontentement généralisé. Le syndicat doit donc faire partie de la solution dès que la surcharge est constatée.

## **11. Libérations syndicales**

Par mesure de précaution, si ce n'est pas déjà prévu dans la convention collective, le syndicat devrait inscrire dans les clauses relatives au comité de tâches ou au sous-comité de relations de travail, une garantie d'heures de libération et de traitement salarial durant les travaux du comité. Puisque le comité fait partie d'un processus paritaire qui permet de régler des litiges, ses membres doivent être traités comme tout membre d'un comité de relations de travail ou d'un comité de griefs et être libérés et rémunérés sans perte de salaire et d'avantages.

## **12. Immunité des témoins et huis clos**

Peu importe le milieu de travail, il n'est pas facile de témoigner devant un tribunal, d'autant plus lorsqu'un témoignage comporte des éléments qui peuvent mettre dans l'embarras notre témoin. Par exemple, une ou un salarié-e qui doit respecter en tout temps un code de déontologie ne peut avouer, lors de son témoignage, qu'il a enfreint l'une des règles de sa profession en raison de la charge trop lourde de travail sans risque de sanction. Cette situation place le salarié dans une position intenable, puisque rien n'empêcherait l'employeur d'utiliser des mesures disciplinaires ou d'autres représailles contre lui dans un tel cas. L'immunité du témoignage est requise dans ces circonstances et le huis clos lors de l'audition ou des rencontres du comité est aussi nécessaire lors de toutes les étapes du processus.

### **13. Prolongation des délais**

Comme dans la plupart des procédures de grief de nos conventions collectives, une clause de prolongation des délais peut s'avérer utile. La prolongation peut être obtenue par un accord écrit entre les parties.

## **SECTION 3 - INTÉGRATION DES ÉLÉMENTS À NÉGOCIER**

Voici des suggestions d'éléments pouvant faire l'objet d'une négociation :

### **1. Formation du comité de relations de travail**

Les parties forment un comité de relations de travail dans les \_\_\_ (x) jours de la date d'entrée en vigueur de la convention collective. Ce comité se compose d'au plus \_\_\_ (x) membres désignés par l'employeur et d'au plus \_\_\_ (x) membres désignés par le syndicat.

### **2. Ordre du jour du comité**

Lors des travaux du comité de relations de travail, l'ordre du jour doit comporter les points suivants (s'assurer d'insérer ces éléments dans le texte habituel de la clause) :

- ✓ Définir les problématiques et les priorités d'intervention telles que :
  - l'organisation du travail et la charge de travail;
  - la satisfaction, le bien-être et la valorisation au travail;
  - les questions de nature professionnelle, notamment l'autonomie professionnelle, la coordination professionnelle et le travail en équipe;
  - etc.
- ✓ Étudier de façon continue les plaintes des salarié-es relatives au fardeau de leur tâche ou toute question reliée directement à celui-ci en l'inscrivant de façon permanente à l'ordre du jour du comité;
- ✓ Etc.

### **3. Formation et partage d'information**

Afin de réaliser leur mandat, les membres du comité doivent avoir accès à de la formation, dont les parties locales conviendront, ainsi qu'à toute l'information pertinente pour la compréhension des problèmes telle que les données de santé et de sécurité, d'invalidité, les statistiques, les informations financières, etc., et la recherche des solutions.



#### 4. Recours en cas de fardeau de tâche ou de surcharge de travail

- a) Un sous-comité sur la charge de travail est formé dans les \_\_\_ (x) jours de la date d'entrée en vigueur de la convention collective.
- b) Ce sous-comité se compose d'au plus \_\_\_ (x) membres désignés par l'employeur et d'au plus \_\_\_ (x) membres désignés par le syndicat.
- c) Ce sous-comité a pour fonction d'étudier les plaintes individuelles ou collectives des salarié-es concernant le fardeau de leur tâche dans toutes les dimensions du travail et selon les critères établis à l'annexe \_\_\_ (x) de la présente convention collective.  
À la demande d'un des membres du sous-comité, l'employeur transmet les informations pertinentes pour l'analyse du dossier telles que les données en santé et sécurité, les absences pour invalidité et autres, les informations financières, les statistiques de performance, etc.
- d) L'employeur et le syndicat peuvent chacun s'adjoindre les services d'une aide externe qui pourra être présente en tout temps lors des travaux du sous-comité.  
Les parties peuvent s'adjoindre les services d'un expert ou d'une firme extérieure après consentement des deux parties. Les frais et les honoraires sont à la charge de l'employeur.
- e) Les personnes représentant le syndicat sont libérées selon les dispositions prévues au paragraphe \_\_\_ (x) de la convention collective.
- f) Le sous-comité se réunit à la demande de l'une ou de l'autre des parties dans les \_\_\_ (x) jours de la réception d'une plainte écrite du syndicat ou d'un salarié.
- g) Le sous-comité doit rendre une décision écrite dans les \_\_\_ (x) jours de la première rencontre du sous-comité, si celle-ci provient d'une ou d'un salarié-e, et dans les \_\_\_ (x) jours, s'il s'agit de la demande de plusieurs salarié-es. Chaque partie dispose d'une voix pour rendre une décision. Les parties peuvent adopter des mesures temporaires pour réduire la charge de travail d'un ou de salarié-es.
- h) Une décision unanime est exécutoire. Si, à la suite de la réunion du comité, il n'y a pas de décision unanime ou si le comité ne s'est pas réuni dans le délai prévu au paragraphe \_\_\_ (x), le syndicat peut, dans les \_\_\_ (x) jours suivants, demander l'intervention d'une personne-ressource ou d'un expert-médiateur.
- i) Les parties s'entendent sur le choix d'une personne-ressource dans les \_\_\_ (x) jours ouvrables de la demande d'intervention. Chaque partie désigne \_\_\_ (x) personnes pour constituer deux listes de personnes-ressources pour un total de \_\_\_ (x) personnes.

- j) La personne-ressource est chargée de recueillir les faits auprès des deux parties et de tenter de les amener à s'entendre. À ces fins, elle dispose d'une période maximale de \_\_\_ (x) jours ouvrables.
- k) À défaut du règlement de la plainte dans les délais requis, la personne-ressource remet son rapport écrit aux parties locales et à l'arbitre qui sera désigné, le cas échéant.
- l) Le salarié ou le syndicat, au nom d'un ou de plusieurs salarié-es peut, dans les \_\_\_ (x) jours de la remise du rapport de la personne-ressource, déposer un grief auprès de l'employeur. Le dépôt du grief constitue par lui-même un avis d'arbitrage.
- m) Les frais et honoraires de la personne-ressource qui intervient dans le cadre du sous-comité sur la charge de travail prévu au présent article sont à la charge de l'employeur.
- n) Les parties peuvent procéder devant un arbitre pour lequel elles s'entendent ou, à défaut d'entente, elles peuvent demander au Ministère d'en désigner un, comme il est stipulé à la procédure de l'article \_\_\_ (x) de la convention collective.
- o) L'arbitre détermine s'il y a surcharge de travail et ordonne à l'employeur de corriger la situation, le cas échéant. Le choix des moyens appartient à l'employeur, après consultation du syndicat.

De plus, l'arbitre doit rendre toute décision relevant de sa compétence, y compris celle de décider de mesures intérimaires ou d'accorder des dommages à la ou au salarié-e en surcharge de travail.

- p) L'arbitre dispose d'un délai de \_\_\_ (x) jours à compter de la date d'audition pour rendre sa décision.
- q) À la demande du syndicat, l'arbitre doit siéger entre le \_\_\_ (x) et le \_\_\_ (x) jour de la décision dans le but de déterminer si le moyen utilisé par l'employeur a effectivement éliminé la surcharge de travail. Sinon, l'arbitre décrète les moyens à prendre pour l'éliminer.
- r) Les honoraires de l'arbitre sont à la charge des deux parties en parts égales.
- s) Les salarié-es qui participent aux réunions du sous-comité sur la charge de travail et aux auditions devant l'arbitre obtiennent pleine immunité de leur témoignage et ne subiront aucune sanction ou mesure disciplinaire ni représailles de la part de l'employeur.

Les rencontres du sous-comité sur la charge de travail et les auditions lors de l'arbitrage se déroulent à huis clos et seuls les membres habituels sont autorisés à y assister.

- t) Les délais prévus au présent recours peuvent être modifiés sur accord écrit des parties.

## SECTION 4 - CRITÈRES DEVANT ÊTRE DOCUMENTÉS AVANT LE DÉPÔT D'UNE PLAINTE DE FARDEAU DE TÂCHE

Avant même de déposer une plainte de surcharge de travail auprès de l'employeur, il importe que la plaignante ou le plaignant documente son dossier. Afin de simplifier cette démarche, nous proposons deux questionnaires qui sont décrits à la section suivante et qui se retrouvent en annexe. Ceux-ci comprennent tous les critères devant être documentés dans l'analyse de la plainte de fardeau de tâche.

Voici donc les critères à documenter. Tel qu'il a été suggéré précédemment, cette liste des critères à analyser dans le cas de fardeau de tâche devrait se retrouver dans une annexe de la convention collective.

### 1. Les tâches demandées à la ou au salarié-e

- a) Les tâches demandées par l'employeur (description de tâches).
- b) Les objectifs à atteindre ou les attentes de l'employeur.
- c) Les attentes et les rôles sont-ils clairement définis?

### 2. Les ressources mises à la disposition de la ou du salarié-e

- a) **Les ressources humaines** : nombre suffisant, collaboration et soutien, formation, etc.
- b) **Les outils** : adéquats, logiciels, équipements, machines, etc.
- c) **La gestion** : clarté des directives, politiques, normes, guides, etc.
- d) **L'environnement de travail** : espace de travail, bruit, température, humidité, etc.

### 3. Les tâches réellement effectuées en portant une attention sur les critères suivants (l'exactitude de l'activité de travail doit être vérifiée par le syndicat)

- a) **La charge cognitive**
  - **Rapidité** (le travail exige de travailler rapidement).
  - **Concentration** (le travail nécessite d'être concentré durant de longues périodes).
  - **Quantité** (le travail nécessite d'effectuer plusieurs tâches ou de traiter plusieurs demandes).
  - **Résolution de problèmes** (le travail nécessite de résoudre des problèmes).
  - **Effort mental** (le travail exige de travailler fort mentalement).
  - **Demandes contradictoires** (de la part des différents acteurs).
  - **Multitâches** (le travail est très mouvementé, demandes en simultané).
  - **Délais** (des délais peuvent survenir et faire en sorte de retarder le travail).
- b) **La charge émotionnelle**
  - **Contact avec une clientèle difficile ou éprouvant des difficultés.**
  - **Faire preuve d'empathie ou de compassion** (aide aux personnes en difficulté, soins aux personnes).
  - **Le travail nécessite de taire son opinion.**
  - **Le travail nécessite de cacher ses émotions.**

c) **La charge physique**

- **Efforts** (poids importants, dépense énergétique élevée, effort soutenu ou répété, difficulté à manipuler).
- **Postures contraignantes** (extrême, sans appui, répétée, soutenue – voir guides reconnus).
- **Gestes** (précision, répétition, difficultés).
- **Autres facteurs de risque physiques** (contraintes thermiques, chocs, impacts, vibrations, frictions).

d) **Contraintes de temps**

- **Temps disponible.**
- **Interruptions** (impacts sur le travail ou sur ce qui était à faire).
- **Imprévus** (impacts sur le travail ou sur ce qui était à faire).

e) **Le rythme de travail**

- Est-ce que le rythme de travail favorise la quantité au détriment de la qualité?
- Même en travaillant rapidement et à un rythme soutenu, la personne ne réussit pas à terminer toutes les tâches exigées ou lorsqu'elle parvient à les terminer, il y a un compromis sur la qualité.
- La ou le salarié-e doit s'en tenir à l'essentiel (« tourne les coins ronds »).

f) **Les périodes de repos et de repas**

- Est-ce que les périodes de repos et de repas sont difficilement prises, sont écourtées ou interrompues?

g) **Heures supplémentaires**

- Est-ce que la ou le salarié-e doit effectuer des heures supplémentaires pour suffire à la tâche, par exemple, arriver plus tôt et terminer plus tard, mais que celles-ci ne sont pas autorisées?

#### 4. **Les conséquences de l'activité de travail**

a) **Pour la ou le salarié-e**

- **Difficultés** (est-ce que le salarié a éprouvé des difficultés dans son travail? Si oui, de quelle nature sont-elles? Est-ce que le salarié a la formation nécessaire pour accomplir son travail? Est-ce que le salarié a effectué des tâches qui ne sont pas de son ressort ou qui auraient dû être effectuées par d'autres?).
- **Satisfaction** (est-ce que le salarié est satisfait de la qualité de son travail?).
- **Fatigue physique** (difficulté à finir ses journées de travail) **et fatigue mentale** (erreurs, oublis, difficulté de concentration au cours de la journée). Est-ce ce que le salarié est imputable de ses erreurs (organisation, code d'éthique)?

Est-ce que la ou le salarié-e subit des conséquences négatives de sa charge de travail

(stress, relations interpersonnelles difficiles, conflits avec d'autres salarié-es, absences)?

Est-ce que des tâches prévues n'ont pu être réalisées (quelles en sont les répercussions pour le salarié)?

Impact de la surcharge de travail du salarié sur le reste de l'équipe de travail, sur le climat de travail?

**b) Pour l'organisation**

- **Absentéisme, données sur l'assurance** (coûts, motifs d'absence, consommation de médicaments, consultations thérapeutiques), **lésions professionnelles** (taux de fréquence, taux de gravité, nombre d'incidents).
- **Mouvements de personnel** (démissions, licenciements, départs à la retraite, changements de poste).
- **Performance organisationnelle : indicateurs de production, de qualité, plaintes de la clientèle.**
- **Relations de travail** (griefs, sanctions disciplinaires, recours au tribunal).
- **Climat de travail** (conflits, plaintes pour harcèlement psychologique).
- **PAE** (nombre de consultations, motifs de consultation).

## SECTION 5 - LES QUESTIONNAIRES-SONDAGES SUR LA CHARGE DE TRAVAIL

Les cas de surcharge de travail sont souvent complexes et variés, chaque cas étant unique. C'est pourquoi il est essentiel de documenter les différents éléments constituant la charge de travail de la ou du salarié-e plaignant (ou des salarié-es d'un même titre d'emploi s'il s'agit d'une plainte collective). Les données recueillies seront le point de départ de la plainte qui s'acheminera, si elle est valable, vers la structure mise en place pour l'analyser.

Nous vous proposons deux questionnaires à remettre à la personne plaignante afin de faciliter la collecte d'informations. Le premier questionnaire permet de recueillir les informations générales concernant la ou le salarié-e et d'obtenir un portrait rapide du problème soulevé. À la lumière des réponses obtenues dans ce questionnaire, vous aurez un très bon portrait de la situation.

Le deuxième questionnaire permet de passer à une deuxième étape, soit d'enquêter sur la situation de surcharge de travail en documentant les éléments suivants :

- La charge prescrite : les tâches qui sont demandées par l'employeur, les attentes en termes d'objectifs (de quantité et de qualité), la clarté des rôles, etc.
- La charge réelle : ce qui est réellement fait par la ou le salarié-e pour atteindre les objectifs en tenant compte des difficultés rencontrées, des ressources mises à sa disposition, etc. La nature du travail est prise en compte ainsi que les différentes composantes de la charge (physique, cognitive et émotionnelle).
- La charge ressentie : comment la ou le salarié-e perçoit sa charge de travail, les aspects les plus pénibles et les plus positifs.
- Les conséquences de la charge de travail sur la ou le salarié-e, par exemple, insatisfaction, fatigue, problème de santé, etc.
- Les conséquences de la charge de travail sur l'organisation. Ex. : roulement du personnel, délai de production, problème de qualité, insatisfaction de la part de la clientèle, augmentation de l'absentéisme et des invalidités, mauvais climat de travail, etc.
- Les pistes de solutions envisagées par le salarié pour revenir à une charge de travail adéquate.

Ce deuxième questionnaire permet d'avoir un portrait assez complet de la charge de travail. Les informations concernant la charge réelle sont déterminantes dans l'analyse de la charge de travail. Souvent, l'employeur ignore ce qui est réellement fait (les processus et les stratégies mises en place) pour arriver à un produit fini ou à un service rendu. C'est avec ces informations que l'on peut démontrer, selon le cas, qu'il y a un décalage entre ce qui est demandé par l'employeur et tout ce qui doit être fait pour y arriver. Il peut donc arriver que l'on constate que les demandes sont irréalistes lorsque l'on prend en considération les aspects suivants :

- la charge réelle du salarié;
- les ressources mises à sa disposition;
- les conséquences de la surcharge de travail sur le salarié (stress, absentéisme, invalidité);
- les conséquences de la surcharge de travail sur l'organisation (présentéisme, conflits, délais, problèmes de qualité, roulement de personnel).

À la lumière de toutes ces informations, vous pourriez tirer le constat que le jeu n'en vaut pas la chandelle!

Vous disposez d'outils vous donnant la possibilité de faire une enquête syndicale sur la charge de travail. Ceux-ci vous permettront de faire une analyse de la situation, mais aussi d'avoir des arguments concrets et des pistes de solutions envisageables.

## CONCLUSION

Nous ne sommes pas sans savoir que les problèmes de surcharge de travail sont des questions épineuses pour les syndicats et, par ricochet, pour les conseillers syndicaux. Ils sont souvent le résultat d'une organisation du travail déficiente qui affecte négativement les salarié-es. Dans la grande majorité des entreprises, la responsabilité d'organiser le travail incombe aux employeurs et fait partie de leurs sacro-saints droits de gérance. Tous ceux qui gravitent dans le merveilleux monde du travail savent combien il peut être difficile de convaincre les employeurs de changer leurs façons de faire.

Lorsque des plaintes de fardeau de tâche sont formulées par les travailleuses et les travailleurs, on ne peut pas rester les bras croisés; une intervention syndicale est nécessaire. C'est ce que nous vous avons proposé dans ce guide de négociation. Rappelons que notre approche paritaire privilégie le mode de résolution de problèmes avant la judiciarisation. Cette voie nous semble celle offrant le plus de chances de succès, car elle laisse suffisamment de place à la discussion entre les parties pour remédier aux problèmes de surcharge.

Comme dans toute négociation, si le rapport de force est favorable au syndicat et que les membres font de la surcharge de travail une priorité, tout devient possible.

Bonnes négociations!



## **AIDE-MÉMOIRE POUR LE PROCESSUS DU TRAITEMENT DES PLAINTES DE FARDEAU DE TÂCHE**

- Étape 1 - La ou le salarié-e doit d'abord répondre aux deux questionnaires sur la charge de travail et proposer une ou des solutions.
- Étape 2 - Le syndicat analyse la plainte d'une ou d'un salarié-e – dépôt de la plainte au comité.
- Étape 3 - Rencontre des membres du comité pour analyse.
- Étape 4 - Décision des parties relativement au dossier de plainte.
- Étape 5 - Renvoi du dossier à la personne-ressource ou à l'expert-médiateur.
- Étape 6 - Rapport de la personne-ressource ou de l'expert-médiateur.
- Étape 7 - Rédaction d'un grief de fardeau de tâche pour transmission à un arbitre.
- Étape 8 - Arbitrage du grief.
- Étape 9 - L'employeur doit consulter le syndicat pour tenter de régler la surcharge de travail.
- Étape 10 - Correction de la surcharge par l'employeur.
- Étape 11 - Sur demande du syndicat, l'arbitre vérifie si les moyens que l'employeur a mis en place pour corriger la situation ont éliminé la surcharge.
- Étape 12 - L'arbitre décrète les moyens pour éliminer la surcharge de travail.



# Annexes

---





**Confédération  
des syndicats  
nationaux**

Service des  
relations du travail

# Évaluation de la charge de travail

---

## Questionnaire 1 Informations générales

## Objectif du questionnaire

Ce questionnaire comporte des questions générales sur votre tâche, sur votre charge de travail ainsi que sur différentes conséquences que celles-ci peuvent engendrer. Ce questionnaire permettra de réaliser une évaluation sommaire de votre charge de travail.

## Consignes pour répondre au questionnaire

- Autant que possible, nous vous demandons de remplir ce questionnaire avec une écriture soignée afin d'en simplifier l'analyse.
- Répondez aux questions en tenant compte de votre situation au travail et en reflétant le plus fidèlement possible la réalité.
- Répondez à **toutes les questions**, à moins que certaines d'entre elles ne s'appliquent pas à votre situation de travail.
- Certaines questions nécessitent que vous cochiez une réponse parmi un choix de réponses. Dans ce cas, **cochez une seule réponse** par question.

Si vous manquez d'espace pour répondre à certaines questions, ajoutez des feuilles en prenant soin d'indiquer le numéro de la question que vous voulez compléter et agrafez ces feuilles supplémentaires à votre questionnaire.

## QUESTIONNAIRE 1 – INFORMATIONS GÉNÉRALES

1. Quel est le nom de l'entreprise ou de l'organisation pour laquelle vous travaillez actuellement?

\_\_\_\_\_

2. Depuis combien de temps travaillez-vous pour votre employeur actuel? \_\_\_\_\_

3. Quel est votre statut d'emploi? \_\_\_\_\_ Temps complet  Temps partiel

3.1 Quel est votre titre d'emploi? \_\_\_\_\_

3.2 Dans quel département travaillez-vous? \_\_\_\_\_

3.3 Combien de jours travaillez-vous par semaine? \_\_\_\_\_

3.4 Combien d'heures par semaine? \_\_\_\_\_

3.5 Depuis combien de temps travaillez-vous à ce poste? \_\_\_\_\_

3.6 Quel est votre horaire de travail? \_\_\_\_\_

4. Est-ce que votre situation de surcharge de travail se présente de façon ponctuelle durant l'année et qu'ensuite votre charge revient à la normale? Oui  Non

Commentaires ou précisions : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Pouvez-vous accomplir toutes les tâches qu'on vous demande d'exécuter durant vos heures normales de travail?

Oui, et j'y parviens en maintenant un rythme de travail normal.

Oui, mais pour y parvenir, je dois avoir un rythme de travail anormal.

Non, je ne réussis pas à faire toutes mes tâches dans les heures normales de travail.

Précisez : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5.1 Si vous avez répondu non, quelles sont les principales raisons qui vous en empêchent?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Devez-vous travailler durant vos pauses pour réaliser l'ensemble de vos tâches? Oui  Non

Si oui, précisez combien de fois en moyenne par semaine et si, en général, c'est une ou deux pauses par quart de travail. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Devez-vous travailler durant votre heure de repas? Oui  Non

Si oui, précisez combien de fois en moyenne par semaine. \_\_\_\_\_

8. Devez-vous accomplir vos tâches normales en heures supplémentaires?

Non

Oui, et ces heures supplémentaires sont rémunérées.

Oui, mais je fais ces heures supplémentaires sur mes heures personnelles.

8.1 Combien d'heures supplémentaires rémunérées faites-vous en moyenne par semaine?

\_\_\_\_\_ heures

Commentaires ou précisions : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8.2 Combien d'heures supplémentaires non rémunérées faites-vous en moyenne par semaine?

\_\_\_\_\_ heures

Commentaires ou précisions : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. Devez-vous faire des compromis sur la qualité de votre travail pour être capable d'atteindre les objectifs fixés? Oui  Non

Précisez : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. Êtes-vous membre d'un ordre professionnel? Oui  Non

10.1 Si oui, précisez lequel : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



10.2 Si oui, est-ce que votre charge de travail fait en sorte qu'il vous est difficile de répondre aux exigences de votre ordre professionnel? \_\_\_\_\_

---

---

---

11. Est-ce que votre charge de travail entraîne des conséquences négatives?

- |  |                              |                              |
|--|------------------------------|------------------------------|
| Fatigue durant votre journée de travail      | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| Diminution marquée de votre rendement        | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| Stress relié à votre charge de travail       | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| Augmentation du nombre d'erreurs ou d'oublis | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| Difficultés de concentration                 | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| Irritabilité ou difficultés relationnelles   | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |

Commentaires ou précisions : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. Avez-vous fait appel à un soutien professionnel, par exemple au programme d'aide aux employé-es, en lien avec ces conséquences ou avec des symptômes qui sont associés à votre charge de travail? Oui  Non

Commentaires ou précisions : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. Est-ce que votre charge de travail vous a amené à vous absenter? Oui  Non

Si oui, combien de jours durant la dernière année? \_\_\_\_\_

14. Est-ce que votre charge de travail vous a occasionné un problème de santé ou un accident du travail? Oui  Non

Si oui, précisez : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15. **Au cours des douze derniers mois**, vous est-il arrivé d'aller au travail malgré l'impression que vous devriez plutôt vous absenter parce que vous étiez malade? Oui  Non

Si oui, combien de jours avez-vous travaillé dans cet état? \_\_\_\_\_

16. Êtes-vous imputable de vos erreurs (organisation, code d'éthique ou code de déontologie)? Oui  Non

Commentaires/Précisions : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

17. Avez-vous déjà été en arrêt de travail en lien avec votre charge de travail? Oui  Non

Si oui, combien de temps? \_\_\_\_\_

18. Songez-vous à quitter votre département ou votre organisation, ou à partir en congé de maladie à court ou moyen terme à cause de votre charge de travail? Oui  Non

Commentaires/Précisions : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19. Est-ce qu'il y a un taux d'absence élevé dans votre département? Oui  Non

Commentaires/Précisions : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

20. Avez-vous entrepris une démarche auprès de votre supérieur concernant votre charge de travail? Oui  Non

Commentaires/Précisions : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**Confédération  
des syndicats  
nationaux**

Service des  
relations du travail

# Évaluation de la charge de travail

---

## Questionnaire 2 Charge de travail

## Objectif du questionnaire

Ce questionnaire a pour objectif de documenter votre charge de travail ainsi que différents aspects de celle-ci afin d'avoir une meilleure compréhension de votre situation. Il servira à préparer votre dossier pour évaluer quel sera le meilleur moyen de régler la situation problématique que vous portez à l'attention de votre syndicat.

## Consignes pour répondre au questionnaire

- Autant que possible, nous vous demandons de remplir ce questionnaire avec une écriture soignée afin d'en simplifier l'analyse.
- Répondez aux questions en tenant compte de votre situation au travail et en reflétant le plus fidèlement possible la réalité.
- Répondre à **toutes les questions**, à moins que certaines d'entre elles ne s'appliquent pas à votre situation de travail.
- Certaines questions nécessitent que vous cochiez une réponse parmi un choix de réponses. Dans ce cas, **cochez une seule réponse** par question.
- N'hésitez pas à fournir des informations supplémentaires qui n'auraient pas été traitées dans ce questionnaire et qui pourraient aider à la compréhension de votre charge de travail.

Si vous manquez d'espace pour écrire votre réponse à certaines questions, ajoutez des feuilles en prenant soin d'indiquer le numéro de la question que vous voulez compléter. Bien agraffer ces feuilles supplémentaires à votre questionnaire.

## QUESTIONNAIRE 2 – CHARGE DE TRAVAIL

### Section 1 : La charge prescrite

1. Quelles sont les tâches que votre employeur vous demande d'accomplir? Décrivez l'ensemble des tâches demandées (vous pouvez joindre votre description d'emploi).

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Quels sont les objectifs de performance ou les attentes de l'employeur en termes quantitatifs?

---

---

---

---

---

---

3. Quels sont les objectifs de performance en termes qualitatifs (qualité, délai, satisfaction, ratio produits de qualité/rejets)? Précisez.

---

---

---

---

---

---

3.1 Vous est-il difficile de répondre aux exigences de quantité et de qualité? Précisez.

---

---

---

---

---

4. Les tâches demandées sont-elles clairement définies en termes de priorité de travail à effectuer?

Oui  Non

Commentaires ou précisions : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Les rôles sont-ils clairement définis (qui fait quoi)?

Oui  Non

Commentaires ou précisions : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Existe-t-il des procédures, des normes, un cadre de référence, des politiques internes qui encadrent votre travail?

Oui  Non

Si oui, précisez : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



10. Est-ce qu'il vous arrive d'être interrompu dans votre travail? Oui  Non   
Si oui, environ combien de fois dans une journée? Quelles sont les conséquences?

---

---

---

---

---

---

---

---

11. Est-ce que vous avez des tâches qui présentent des difficultés liées aux équipements, aux machines ou aux outils de travail, à des objectifs de rendement ou de production ou de qualité? Oui  Non   
Si oui, précisez de quelles tâches il s'agit et décrivez la ou les difficultés rencontrées.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

12. Effectuez-vous des tâches qui devraient revenir à d'autres personnes? Oui  Non   
Si oui, décrivez les conséquences que cela entraîne sur votre travail et précisez le titre du poste de la ou des personnes qui pourraient faire ces tâches : \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



13. Avez-vous à travailler avec des collègues?

Jamais

Rarement

Parfois

Souvent

Toujours

14. Avez-vous à travailler avec d'autres équipes de travail?

Jamais

Rarement

Parfois

Souvent

Toujours

15. Est-ce que la charge de travail est répartie de façon équitable dans votre équipe?

Oui  Non

15.1 Est-ce que cela entraîne des répercussions sur votre charge de travail?

Oui  Non

Si oui, précisez :

---

---

---

---

---

16. Avez-vous à composer avec des imprévus (bris, manque de personnel, urgence, manque de matériel)?

Oui  Non

16.1 Si oui, combien de fois par semaine? \_\_\_\_\_

16.2 Avez-vous développé des stratégies pour faire face à ces situations?

Oui  Non

Si oui, précisez lesquelles :

---

---

---

---

---

16.3 Est-ce que votre supérieur a été avisé de ces difficultés?

Oui  Non

Si oui, est-ce qu'il y a des moyens qui ont été mis en place pour régler la situation? Précisez :

---

---

---

---

---

17. Est-ce qu'il y a des aspects de votre travail que votre employeur ne semble pas considérer pour établir ses objectifs de rendement ou de production? Oui  Non

Si oui, quels sont-ils?

---

---

---

---

18. Travaillez-vous avec de la clientèle? Oui  Non

Quelles sont les contraintes les plus importantes?

---

---

---

---

19. Pouvez-vous compter sur le soutien des collègues de votre équipe en cas de besoin (difficulté ou surcharge)? Oui  Non

Commentaires ou précisions :

---

---

---

---

20. Pouvez-vous compter sur le soutien de votre supérieur en cas de besoin? Oui  Non

Commentaires ou précisions :

---

---

---

---

21. Pouvez-vous compter sur le soutien des collègues d'autres équipes de travail? Oui  Non

Commentaires ou précisions :

---

---

---

---

22. Disposez-vous d'un certain contrôle sur votre travail vous permettant de déterminer votre rythme de travail? Oui  Non

Commentaires ou précisions : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

23. Disposez-vous d'un certain contrôle sur votre travail vous permettant de choisir comment faire votre travail? Oui  Non

Commentaires ou précisions : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

24. Disposez-vous d'un certain contrôle sur votre travail vous permettant d'aménager votre temps de travail? Oui  Non

Commentaires ou précisions : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Les questions qui suivent permettent d'identifier les différentes composantes de votre charge de travail.

## 25. Questions sur la charge cognitive

Questions	Commentaires ou précisions
<p>a) Est-ce que votre travail nécessite d'être concentré durant de longues périodes?                      Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>                      Si oui, précisez</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>b) Est-ce que votre travail nécessite d'effectuer plusieurs tâches ou de traiter plusieurs demandes?                      Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>                      Si oui, précisez</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>c) Est-ce que votre travail nécessite de résoudre des problèmes?                      Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>                      Si oui, précisez</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>d) Est-ce que votre travail exige de travailler fort mentalement (résolution de problèmes, décisions rapides, porter attention à des détails)?                      Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>                      Si oui, précisez</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>e) Est-ce que vous recevez des demandes contradictoires de la part de différentes personnes (collègues, chef d'équipe, supérieur immédiat, directeur)?                      Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>                      Si oui, précisez</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>f) Est-ce que votre travail est très mouvementé ou nécessite d'effectuer des tâches en simultané?                      Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>                      Si oui, précisez</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>g) Est-ce que des délais peuvent survenir et faire en sorte de retarder votre travail ou de raccourcir le délai de production initial?                      Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>                      Si oui, précisez</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

## 26. La charge physique<sup>1</sup>

Est-ce que votre travail présente des difficultés liées à :		Non	Oui Mais non critique	Oui et critique
Efforts physiques	Des efforts exercés, des charges lourdes (soulever, pousser-tirer)?			
	Des activités sollicitant l'ensemble du corps (pelleter, piocher)?			
	Des déplacements avec charge?			
	Des objets difficiles à saisir, fragiles?			
	Des tâches minutieuses, complexes?			
	<i>Autres</i>			
Dimension- nement	Des postures inconfortables (se pencher, se tourner, lever les bras, etc.)?			
	Des déplacements longs?			
	Des objets encombrants à manutentionner ou à déplacer?			
	Un espace de travail inadapté (restreint, encombré)?			
	L'impossibilité de modifier la posture (rester debout, piétiner, assis)?			
	<i>Autres</i>			
Caractéris- tiques tem- porelles	Un travail répétitif?			
	Un travail en flux tendu (nécessité de se dépêcher)?			
	La durée d'exposition à la charge physique?			
	La prise de pauses?			
	Des changements imprévus d'activités (aléas, dépendance client)?			
	<i>Autres</i>			
Caractéris- tiques de l'environne- ment	L'ambiance physique de travail dégradée (bruit, température, éclairage)?			
	L'exposition des membres supérieurs (outils vibrants) ou du corps entier à des vibrations?			
	L'exposition à des produits toxiques, des poussières, etc.?			
	Des sols encombrés, dégradés ou en pente?			
	L'utilisation d'équipement de travail (outils, aides techniques, équipement de protection individuelle [EPI])?			
	<i>Autres</i>			
Organisation	Des horaires atypiques (travail posté, horaires irréguliers, travail de nuit, de fin de semaine)?			
	Travailler à plusieurs (organisation collective pour une tâche, partage des contraintes)?			

<sup>1</sup> Ce questionnaire provient de l'Institut national de recherche en santé et sécurité (INRS). Grille d'analyse de la charge physique dans *Méthode d'analyse de la charge physique de travail (INRS)*. 2014.

## 27. La charge émotionnelle

Questions	Commentaires ou précisions
a) Est-ce que vous travaillez avec une clientèle difficile ou éprouvant des difficultés? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
b) Est-ce que votre travail nécessite d'adopter certaines attitudes ou certains comportements (bonne humeur obligatoire pour le service à la clientèle)? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
c) Est-ce que votre travail nécessite de faire preuve d'empathie ou de compassion (aide à des personnes en difficulté, soins à des usagers)? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
d) Est-ce que votre travail nécessite de taire votre opinion? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
e) Est-ce que votre travail nécessite de cacher vos émotions? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

**Section 3 : La charge ressentie**

28. Comment qualifiez-vous votre charge de travail?

---

---

---

---

---

29. Comment qualifiez-vous votre rythme de travail (ralenti, normal, rapide, toujours en état d'urgence)? Précisez : \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

29.1 Est-ce que celui-ci a augmenté depuis les dernières années? Si oui, depuis quand et précisez la ou les causes :

---

---

---

---

---

30. Êtes-vous satisfait de la qualité de votre travail? Précisez :

---

---

---

---

---

31. Quels sont les aspects les plus difficiles de votre travail ? Précisez :

---

---

---

---

---

32. Quels sont les aspects de votre travail que vous aimez le plus?

---

---

---

---

---

**Section 4 : Les conséquences de votre charge de travail sur l'organisation ou sur l'entreprise**

33. Est-ce qu'il y a un taux de roulement élevé (démissions, licenciements, changements de poste) dans votre département? Oui  Non

Commentaires ou précisions : \_\_\_\_\_

---

---

---

---

34. Est-ce qu'il y a des tâches prévues (aujourd'hui ou cette semaine) qui n'ont pas été réalisées parce que vous avez manqué de temps? Oui  Non

Si oui, quelles sont les conséquences? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

35. Est-ce que votre charge de travail entraîne des conséquences négatives pour l'organisation sur la qualité des produits et des services rendus, sur la clientèle? Oui  Non

Commentaires ou précisions : \_\_\_\_\_

---

---

---

---



36. Est-ce que votre charge de travail a des conséquences sur vos collègues de travail, sur le climat de travail? Oui  Non

Commentaires ou précisions : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Section 5 : Les pistes de solutions**

37. Si on pouvait vous enlever une tâche, laquelle permettrait d’alléger le plus votre charge de travail?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

38. Quelles seraient les tâches pour lesquelles vous pourriez recevoir plus de soutien?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

39. Quelles seraient les tâches qui pourraient être faites par d’autres personnes et qui auraient comme conséquence d’alléger votre charge de travail? Précisez par quel type d’emploi elles pourraient être réalisées.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

40. Quelles seraient les tâches pour lesquelles vous auriez besoin d’une formation ou d’une mise à jour?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

41. Est-ce que vos outils de travail (équipement, logiciel, machine) auraient besoin d'être améliorés ou réparés? Si oui, précisez.

---

---

---

---

---

---

42. Est-ce qu'il y a des exigences de rendement qui devraient être ajustées en fonction de critères qui ne sont pas pris en compte actuellement? Si oui, précisez quels critères devraient être considérés.

---

---

---

---

---

---

---

---

43. Avez-vous d'autres solutions à proposer?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Merci de votre collaboration!





Service des  
relations du travail  
Décembre 2017