



GUIDE SUR LA

CHARGE DE TRAVAIL



TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	4
QU'EST-CE QUE LA CHARGE DE TRAVAIL	5
Qu'est-ce que la charge de travail?	5
Charge prescrite, charge vécue, charge réelle	5
Mieux comprendre votre charge de travail	6
CULTURE DE LA PERFORMANCE	7
Qu'est-ce que la culture de la performance?	7
Culture de la performance et charge de travail	7
Santé Québec	7
Que faire	8
CHARGE DE TRAVAIL ET FÉMINISME	9
Un réseau surchargé, soutenu par les femmes	9
Une charge vécue à l'extérieur du réseau	9
Charge de travail et féminisme : des liens incontournables	10
REPRÉSAILLES	11
La crainte de représailles	11
Qu'est-ce que l'omerta?	11
Crainte de représailles et charge de travail?	11
Que faire	12
ÉLARGISSEMENT DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES	13
Élargissement des pratiques professionnelles et charge de travail	13
Retraits, ajouts et changements de tâches	13
Ce qu'en pensent les membres de l'APTS	14
INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET TRANSFORMATION NUMÉRIQUE	15
Plus de logiciels que de patient-e-s : le numérique et la charge de travail	15
La surcharge informationnelle	15
La gestion algorithmique	16
À quoi faire attention	16

AUTONOMIE PROFESSIONNELLE	17
Qu'est-ce que l'autonomie professionnelle?	17
L'autonomie en santé et services sociaux	17
Autonomie et charge de travail	17
DÉONTOLOGIE	19
Ordres professionnels et déontologie	19
Droit de gestion et responsabilité professionnelle	19
Quel lien avec la charge de travail?	20
Que faire	20
RELATIONS DE TRAVAIL	21
Vous éprouvez de la difficulté avec votre charge de travail?	
Voici quelques pistes en relations de travail!	21
Contacter son équipe syndicale locale	21
Des solutions à la surcharge de travail?	22
RISQUES PSYCHOSOCIAUX	23
Qu'est-ce qu'un risque psychosocial?	23
Charge de travail et risques psychosociaux	23
Les obligations de l'employeur	24
SANTÉ ET SÉCURITÉ DU TRAVAIL	25
L'importance de déclarer!	25
Recours à l'inspection de la CNESST	26
MOBILISATION	27
Créons du mouvement, mobilisons-nous!	27
ANNEXE 1 : Codes de déontologie	29
ANNEXE 2 : Guide de l'autonomie professionnelle	42

INTRODUCTION

Depuis plusieurs années, la charge de travail est un problème majeur qui tend à s'aggraver avec les réformes successives subies par le personnel professionnel et technique du réseau de la santé et des services sociaux. Par conséquent, il n'est pas surprenant qu'on y évoque davantage la surcharge de travail pour décrire une situation professionnelle.

Mais qu'est-ce qu'une charge de travail? Quand peut-on parler de surcharge de travail? Est-ce qu'il est possible de la prévenir? De l'éliminer?

Vous trouverez dans ce guide des pistes de réflexion et de solutions au sujet de la charge de travail, présentées de façon simple et accessible.

Composé de douze fiches traitant de sujets variés, mais toutes sur le thème de la charge de travail, vous y trouverez de l'information sur la déontologie, l'importance de déclarer, les risques psychosociaux ou encore la transformation numérique et l'intelligence artificielle, entre autres.

Nous croyons fermement que la lutte contre la surcharge de travail doit d'abord s'appuyer sur la compréhension des concepts qui la définissent. Vous serez ainsi en mesure d'utiliser les bons leviers, au moment opportun, pour vous protéger.

Bonne lecture!

QU'EST-CE QUE LA CHARGE DE TRAVAIL

QU'EST-CE QUE LA CHARGE DE TRAVAIL?

La charge de travail est un enjeu d'importance majeure pour de nombreuses personnes professionnelles et techniciennes dans le réseau de la santé et des services sociaux (RSSS). Toutefois, la définition de charge de travail varie grandement d'un milieu de travail à l'autre, voire d'une personne à l'autre.

La charge de travail est régulièrement réduite à une simple question de quantité et de temps, mais elle est dans la majorité des cas nettement plus complexe, d'où la nécessité de ce guide. Une définition de base serait celle de la quantité de tâches à accomplir et de la complexité de ces tâches, en lien avec les exigences intellectuelles et physiques, les contraintes de temps, les interruptions et la charge émotionnelle associées au travail. Des chercheur·se·s ont toutefois tenté de développer des définitions plus étoffées en mettant de l'avant des modèles de charge de travail. L'un d'eux est celui utilisé par l'APTS et accepté par l'employeur dans le cadre de négociations officielles, soit le [modèle de Fournier et Montreuil](#)¹.

CHARGE PRESCRITE, CHARGE VÉCUE, CHARGE RÉELLE

Pour mieux comprendre la complexité de la charge de travail, le modèle de Fournier et Montreuil identifie trois dimensions : la charge prescrite, la charge vécue et la charge réelle.

La charge prescrite

La charge prescrite représente ce qui est formellement attendu des employé·e·s par leur gestionnaire ou leur organisation. Cela inclut les tâches assignées, les objectifs à atteindre, les délais à respecter et les normes de qualité à maintenir. Par exemple, dans le RSSS, cela peut se traduire par le nombre d'usager·ère·s à prendre en charge par jour, les formulaires à remplir, les protocoles à suivre, les comités auxquels participer ou encore les rapports à rédiger. Cette dimension de la charge de travail est souvent clairement définie et mesurable, mais elle peut parfois être sous-estimée par les gestionnaires en termes de durée et de complexité.

La charge vécue

La charge vécue fait référence à la manière dont chaque individu perçoit et ressent sa propre charge de travail. Cette perception est influencée par divers facteurs tels que les compétences individuelles, l'expérience, le niveau de stress, les ressources personnelles et le soutien social. Par exemple, deux personnes salariées ayant des charges prescrites similaires peuvent ressentir différemment leur charge de travail en fonction de leur capacité à gérer leur stress, leur satisfaction au travail ou leurs préoccupations personnelles. Cette dimension est subjective mais cruciale car elle a des répercussions directes sur le bien-être et la santé mentale des travailleur·se·s.

¹ Fournier, Pierre-Sébastien, Sylvie Montreuil, et Julie Villa. « Contribution à un modèle explicatif de la charge de travail : le cas du service à la clientèle ». *Relations industrielles* 68, n° 1 (11 mars 2013) : p. 46-70. <https://doi.org/10.7202/1014741ar>.



La charge réelle

La charge réelle est le résultat de l'interaction entre la charge prescrite et la charge vécue. Elle représente la quantité de travail effectivement réalisée au quotidien, en prenant en compte les contraintes, les interruptions et les adaptations faites par les employé-e-s pour accomplir leurs tâches. Par exemple, un-e employé-e peut avoir une charge prescrite claire mais se trouver confronté-e à des imprévus tels que des absences d'autres membres de l'équipe, des changements de priorité ou des difficultés techniques, ce qui a des conséquences directes sur sa charge de travail réelle. Cette dimension reflète donc la réalité du travail quotidien, avec ses défis et ses ajustements constants.

En résumé, la charge prescrite représente les attentes formelles, la charge vécue reflète la perception subjective de la charge de travail par les individus et la charge réelle est le résultat concret de l'interaction entre ces attentes et ces perceptions dans le contexte du travail quotidien. Une compréhension approfondie de ces trois dimensions est essentielle pour mieux évaluer, gérer et amenuiser la charge de travail des employé-e-s dans tous les domaines professionnels.

MIEUX COMPRENDRE VOTRE CHARGE DE TRAVAIL

L'employeur sous-évalue souvent l'ampleur des tâches et des responsabilités exigées. Ce qui peut, à première vue, sembler simple pour les gestionnaires peut se révéler fastidieux en termes de temps et d'énergie pour les travailleur-se-s. Parmi les facteurs contribuant à cette charge de travail, on peut citer le nombre de formulaires à remplir, les multiples demandes à effectuer pour des programmes spécifiques, le nombre de personnes à contacter pour un même dossier, la distance à parcourir pour des visites à domicile, ou encore la complexité des cas.

Cette discordance entre les attentes et les moyens disponibles crée une tension importante. Il devient alors difficile, voire impossible, de répondre simultanément aux attentes de qualité, d'efficacité et de productivité. Cette situation met les travailleur-se-s dans une position délicate, affectant leur bien-être et leur capacité à fournir un travail de qualité.



CULTURE DE LA PERFORMANCE

QU'EST-CE QUE LA CULTURE DE LA PERFORMANCE?

Au travail, être performant-e n'est évidemment pas un problème : chaque personne salariée veut faire son travail de la meilleure façon possible et obtenir les meilleurs résultats possibles. Or, performance ne veut pas toujours dire la même chose pour les personnes salariées et pour les employeurs. Souvent synonyme de qualité pour l'une et de quantité pour l'autre, des visions diamétralement opposées de ce que veut dire performer génèrent une pression tenace sur les personnes salariées du RSSS.

Lorsque l'on parle de culture de la performance, on renvoie généralement à une culture managériale et aux pratiques de gestion qui se caractérisent par une focalisation intense sur des indicateurs de performance quantitatifs et des résultats mesurables. Cette culture est présente dans de nombreuses organisations, particulièrement dans le RSSS depuis la réforme Couillard de 2003. Elle se traduit par une centralisation excessive qui conduit à une prise de décision éloignée des réalités du terrain, des canaux de communication déficients et des contrôles administratifs omniprésents pour évaluer la performance.

CULTURE DE LA PERFORMANCE ET CHARGE DE TRAVAIL

Cette culture managériale génère un ensemble de problèmes qui ont des conséquences significatives sur la charge de travail. L'accent est régulièrement mis sur le volume et on priorise la quantité plutôt que la qualité. En santé et services sociaux, cela se reflète notamment dans un phénomène perpétuel de portes tournantes, causant une surcharge évitable.

Finalement, on assiste à un manque de reconnaissance de la complexité des soins. Les aspects de nature plus qualitative du travail en santé et services sociaux sont ignorés parce que difficilement mesurables, et la charge de travail réelle est par conséquent mal comprise par les décideurs, qui n'ont devant les yeux que des indicateurs de performance.

SANTÉ QUÉBEC

La Loi visant à rendre le système de santé et de services sociaux plus efficace risque d'accentuer la présence de la culture de la performance sans en résoudre les problèmes de fond². La création de Santé Québec nous met face à une organisation plus lourde, centralisée et désincarnée que jamais. On observe déjà que la gestion par tableaux de bord [donne des résultats invraisemblables](https://drive.google.com/file/d/1e3s161_bFZqBY5Vu4YyvWqTgvlGExNdZ/view) et met de l'avant des données irréalistes ou mensongères.

² Mémoire de l'APTS sur la création de Santé Québec : https://drive.google.com/file/d/1e3s161_bFZqBY5Vu4YyvWqTgvlGExNdZ/view



QUE FAIRE

Depuis plus de 20 ans, le RSSS est fermement ancré dans une culture managériale qui entraîne une diminution de la qualité des soins, de la capacité de rétention du personnel et des conditions de travail, tout en négligeant d'offrir un soutien administratif suffisant. La culture de la performance du RSSS, marquée par une centralisation excessive et des contrôles administratifs lourds, contribue à une surcharge de travail persistante.

Il est par conséquent primordial de soutenir un discours qui propose d'autres avenues possibles, autant nationalement que localement. Nous pouvons collectivement faire pression pour, notamment,

- réévaluer les indicateurs de performance en incluant des mesures qualitatives en plus de celles quantitatives pour présenter le vrai portrait de la charge de travail,
- simplifier les processus administratifs en réduisant la bureaucratie pour alléger la charge cléricale,
- renforcer le soutien organisationnel en améliorant la communication, l'interdisciplinarité, la formation et le soutien administratif,
- favoriser un environnement de travail sain et autonome en faisant la promotion des conditions de travail qui permettent une pratique professionnelle de qualité plutôt qu'axée sur le volume.



CHARGE DE TRAVAIL ET FÉMINISME

UN RÉSEAU SURCHARGÉ, SOUTENU PAR LES FEMMES

Les emplois dans le secteur de la santé et des services sociaux, au Québec comme ailleurs, sont occupés en grande majorité par des femmes. Ces emplois, que l'on dit de l'ordre du *care*, sont une illustration flagrante de la ségrégation professionnelle de genre. Cette division historique du travail, alimentée par une socialisation genrée, confine les femmes dans des rôles traditionnels et prolonge leur fonction sociale attendue dans la sphère privée, soit celle de s'occuper des autres.

La dimension fortement genrée du travail dans la santé et les services sociaux n'est pas étrangère au fait que la surcharge de travail soit un problème grave, récurrent, et trop longtemps négligé. Amplement documentée, la sous-évaluation et la reconnaissance financière moindre des emplois du *care* est perpétuée, encore aujourd'hui, par le mythe de la vocation féminine, du dévouement et du don de soi, alors qu'on demande aux femmes toujours plus tout en leur refusant la rétribution et la reconnaissance méritées.

Les compétences requises pour ce type d'emploi, souvent perçues comme des attributs naturels féminins, doivent être réévaluées et pleinement valorisées. De très nombreuses études ont fourni des analyses éclairantes sur la non-reconnaissance des qualifications pour le travail du *care*, liée au fait que les compétences requises sont associées à la sphère privée et sont par conséquent difficilement quantifiables. Ces compétences, telles que la minutie, la fidélité, la patience, les aptitudes relationnelles et émotionnelles, l'amour, la tendresse, la construction de la confiance ainsi que la diplomatie sont peu reconnues par les employeurs et toujours associées à la nature féminine³.

Les années de compressions budgétaires et de réorganisations ont normalisé la surcharge de travail, rendant difficile toute mobilisation individuelle ou collective pour y remédier, dans un contexte contradictoire où il est plus impératif que jamais de reconnaître et de valoriser le travail du *care* pour ce qu'il est : un travail complexe et indispensable à société.

UNE CHARGE VÉCUE À L'EXTÉRIEUR DU RÉSEAU

Les femmes œuvrant au sein du RSSS sont doublement touchées par cette charge mentale du *care*, qui les suit à l'extérieur de leur travail. Bien que les tâches domestiques soient de plus en plus partagées au sein des couples, les femmes demeurent celles qui sacrifient davantage leur temps personnel, utilisant souvent des congés pour prendre soin de leurs proches. Cette réalité se traduit par une surcharge émotionnelle et mentale, présente autant professionnellement que personnellement. Cette charge est amplifiée par une socialisation genrée qui influe sur la capacité des femmes à fixer des limites et à dire non : de nombreuses recherches ont montré qu'elles sont souvent entravées par la peur du conflit et de la critique ainsi que la culpabilité. Au travail, cette dynamique est exacerbée par les pressions indues de la gestion, qui utilise parfois le chantage émotionnel pour obtenir un rendement supérieur.

³ Cresson, Geneviève et Gadrey, Nicole. « Entre famille et métier : le travail du *care* », *Nouvelles Questions Féministes* 23, n° 3 (2004), 26-41. <https://doi.org/10.3917/nqf.233.0026>.



Cette double charge mentale du *care* des travailleuses du RSSS se traduit par des effets délétères sur leur santé physique et mentale, tandis que les attentes conflictuelles entre travail et famille engendrent un sentiment constant de culpabilité, particulièrement dans le contexte de la maternité et de la proche-aidance, qui encore aujourd'hui reposent beaucoup plus sur les épaules des femmes. Cette charge se traduit aussi par des congés de maladie supplémentaires : en 2022, dans le secteur de la santé et des services sociaux, les femmes ont perdu en moyenne 21,1 journées de travail pour des raisons personnelles ou de santé, contrairement à 14,7 pour les hommes, une différence de 44 %⁴. Elle entraîne également plus de travail à temps partiel, ce qui a aussi des impacts futurs sur les revenus de retraite : au Québec, en 2023, 23 % des femmes occupaient des emplois à temps partiel, contre seulement 13 % des hommes⁵. Des conséquences telles que des refus de promotion, voire des réorientations de carrière, ont également été démontrées.

CHARGE DE TRAVAIL ET FÉMINISME : DES LIENS INCONTOURNABLES

La lutte pour une répartition équitable de la charge de travail et une reconnaissance juste du travail du *care* est un enjeu féministe fondamental. L'analyse de cet enjeu est complexe et fortement ancrée dans d'autres problèmes de société qui touchent plus fortement les femmes. Il est crucial de prendre en compte les dimensions intersectionnelles de la charge de travail des femmes, notamment dans le contexte de la crise climatique, lutte dans laquelle les femmes sont impliquées de façon plus active, et du vieillissement de la population, qui apportera une charge accrue de proche-aidance parentale. Si la charge de travail dans le RSSS est un enjeu pour tou-te-s, il ne peut être saisi dans toute sa complexité en l'absence d'une réflexion spécifique sur le rôle des femmes dans le réseau en particulier et dans la société dans son ensemble.

⁴ Statistique Canada, *Absence du travail chez les employés à temps plein selon la profession, données annuelles*, <https://doi.org/10.25318/1410028501-fra>.

⁵ Institut de la statistique du Québec, *Vitrine statistique sur l'égalité entre les femmes et les hommes*, <https://statistique.quebec.ca/vitrine/egalite/dimensions-egalite/travail/emploi-temps-plein-temps-partiel>.



REPRÉSAILLES

LA CRAINTE DE REPRÉSAILLES

Le réseau de la santé et des services sociaux est un environnement complexe, où la communication ouverte et la transparence sont essentielles pour assurer des soins de qualité. Cependant, la crainte de représailles et l'omerta peuvent entraver ces principes, affectant négativement tant les travailleur-se-s que les usager-ère-s.

La crainte de représailles renvoie à la peur des travailleur-se-s de subir des conséquences négatives pour avoir exprimé des préoccupations, dénoncé des pratiques inappropriées ou fait part de leur opinion. Cette peur peut dissuader les employé-e-s de signaler des situations problématiques ou de participer activement aux discussions sur l'amélioration des services.

Ces conséquences négatives prennent des formes diverses. Elles peuvent être officielles, telles que des sanctions disciplinaires, mais aussi plus subtiles, si ce n'est dissimulées : exclusion sociale, retraits de responsabilités, entraves à l'avancement de carrière ou manipulation d'horaires, par exemple.

QU'EST-CE QUE L'OMERTA?

L'omerta est un terme emprunté à la culture mafieuse, qui décrit un code du silence imposé par la peur des représailles. Dans le contexte du RSSS, cela se manifeste par une culture de non-divulgateion où les employé-e-s se taisent sur certains problèmes vécus, parfois graves, pour éviter de vivre des répercussions négatives. Cette culture peut mener à la dissimulation de fautes de gestion et à la non-communication de problèmes qui pourraient autrement être résolus pour améliorer les soins.

L'omerta a des conséquences réelles non seulement sur la qualité des soins, mais aussi sur les conditions de travail. La peur des représailles et l'omerta peuvent générer du stress, un sentiment d'impuissance et une diminution de l'engagement. Les personnes salariées peuvent se sentir isolées et moins enclines à collaborer, favorisant une culture du silence qui peut empêcher les directions de connaître les problèmes réels sur le terrain.

CRAINTE DE REPRÉSAILLES ET CHARGE DE TRAVAIL

Les liens entre la charge de travail et la crainte de représailles s'observent à deux niveaux. Tout d'abord, la pression liée à cette culture du silence, qui repose sur les épaules des personnes salariées, participe à augmenter la charge vécue. Ensuite, la crainte de représailles fait en sorte que des situations de surcharge sont passées sous silence et perdurent, exacerbant les risques de conséquences négatives sur la qualité des soins ainsi que sur la santé mentale et physique des personnes salariées. Cette crainte n'est pas étrangère à la pression à la performance omniprésente dans le RSSS, poussant les personnes salariées à atteindre des cibles souvent inatteignables et les plaçant dans une posture continue de reddition de comptes. Pour en savoir plus sur la culture de la performance, vous pouvez lire la fiche concernée ([page 7](#)).



QUE FAIRE

Il est possible d'agir pour tenter de briser cette culture du silence. Au niveau structurel, nous pouvons pousser nos organisations à promouvoir une culture de la transparence et à encourager une communication ouverte et honnête, notamment en faisant valoir notre responsabilité professionnelle à travailler avec toute l'information nécessaire pour offrir les meilleurs soins et services. Les organisations peuvent également mettre en place des canaux sûrs et confidentiels pour que les personnes salariées puissent signaler les problèmes sans crainte, et mieux former les gestionnaires sur l'importance de la transparence et sur les effets néfastes de l'omerta.

Si l'organisation n'est pas réceptive à changer ses pratiques et maintient une culture de l'omerta, vous pouvez passer à l'action en tant qu'individu en dénonçant des situations répréhensibles pour le bien-être des personnes salariées ou usagères. Il existe des protections pour les personnes qui dévoilent des situations répréhensibles, communément appelées lanceuses d'alerte. Une révision de la loi a d'ailleurs eu lieu au printemps 2024. Plusieurs changements sont les bienvenus, même si la loi reste trop restrictive, [comme l'APTS l'a mentionné dans son mémoire déposé à l'Assemblée nationale](#). Des outils sont offerts dans votre convention collective pour vous protéger lors de votre dénonciation. La mobilisation collective reste toutefois le meilleur moyen de faire changer les choses!

Si vous souhaitez dénoncer une situation que vous jugez préoccupante mais que vous craignez de vous prononcer, votre équipe syndicale locale peut vous soutenir. Les conseiller·ère-s en relations de travail pourront vous aider à choisir les meilleurs outils pour vous protéger, que ce soit dans la Loi sur les lanceurs d'alerte ou dans votre convention collective. Consultez votre équipe syndicale locale avant d'entamer vos démarches, individuelles ou collectives, afin de mieux vous outiller et de vous protéger!



ÉLARGISSEMENT DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES

ÉLARGISSEMENT DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES ET CHARGE DE TRAVAIL

Depuis la pandémie, et particulièrement depuis le dépôt du Plan Santé, on observe une accélération de ce qui est désigné comme l'élargissement des pratiques professionnelles (EPP), ou le décroïsonnement. Si, dans les faits, l'EPP est une pratique établie depuis longtemps dans les établissements, ce n'est que récemment – et sous la pression d'une pénurie de main-d'œuvre qui perdure – que le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) en a fait un chantier spécifique dans le cadre du Plan Santé. On entend par EPP le passage ou le partage vers d'autres titres d'emploi d'actes qui étaient auparavant posés par des titres d'emploi spécifiques, que ce soit par des changements règlementaires, de nouvelles consignes de l'employeur ou par des changements d'habitude dans les milieux de travail.

L'EPP est présenté par le gouvernement comme une solution à la pénurie de personnel dans le RSSS et comme une façon d'augmenter l'autonomie professionnelle des personnes salariées, l'interdisciplinarité dans les équipes de travail et l'accès aux soins pour les usager·ère·s. Bien que cela ne soit pas nécessairement faux, l'EPP peut aussi générer des conséquences potentiellement négatives, l'une d'elles étant un accroissement de la charge de travail.

RETRAITS, AJOUTS ET CHANGEMENTS DE TÂCHES

L'EPP peut avoir un impact sur la charge de travail de diverses façons. Dans certaines situations, des tâches normalement effectuées par un titre d'emploi peuvent être confiées à un autre titre d'emploi, entraînant une certaine diminution de la charge. Par exemple, la possibilité pour les ergothérapeutes de prescrire des aides techniques sans la supervision d'un médecin permet de diminuer, pour les deux titres d'emploi impliqués, la charge administrative en retirant un dédoublement inutile.

Dans de nombreuses situations toutefois, on observe une augmentation de la charge réelle et vécue, qui se cristallise généralement dans trois scénarios.

- **Ajout de tâches non-spécialisées** : pour combler des besoins, le personnel professionnel et technique est appelé à combler des tâches de moindre niveau de spécialisation, ou du moins pour lesquelles leur spécialisation n'est pas requise. Dans certaines régions par exemple, particulièrement celles éloignées des centres urbains, des technologues médicaux·ales passent parfois la majorité de leurs journées à faire des tâches administratives telles que la planification de scans, des appels aux patient·e·s pour des rappels de rendez-vous ou du secrétariat.



- **Ajout de tâches spécialisées** : du personnel professionnel ou technique est appelé à combler des tâches spécialisées pour lesquelles sa formation n'est pas adéquate, ou est au contraire cantonné à des tâches extrêmement spécifiques qui lui sont réservées. Par exemple, dans de nombreux établissements, des travailleuses sociales se retrouvent à faire presque exclusivement des régimes de protection, créant une intensification du travail et une fatigue intellectuelle accrue sans possibilité de recul par le biais de tâches connexes nécessitant moins de concentration, avec pour conséquence un impact significatif sur la charge vécue.
- **Ajout de tâches de supervision** : dans certaines circonstances, le soutien apporté par un titre d'emploi à un autre peut créer temporairement une augmentation de la charge réelle en ajoutant des responsabilités de supervision ou de formation au personnel qualifié en place. Par exemple, dans plusieurs établissements, les préposé-e-s procèdent à l'installation d'électrocardiogrammes et au montage de solutés, retirant des tâches à des technologues en électrophysiologie médicale. À court terme, cela entraîne une charge supplémentaire pour les technologues qualifié-e-s, qui doivent assurer la supervision et la formation adéquate en milieu de travail des préposé-e-s.

CE QU'EN PENSENT LES MEMBRES DE L'APTS

En 2023, l'APTS a mené une large enquête auprès des membres pour connaître leurs craintes et leurs espoirs quant à l'EPP. Elle a pu récolter grâce à un sondage l'opinion de plus de 4 000 membres. Plusieurs éléments de ce sondage portaient justement sur la charge de travail.

À la question « quelles problématiques parmi les suivantes vivez-vous par rapport à l'élargissement des pratiques professionnelles de façon spécifique? », la deuxième réponse la plus populaire était « alourdissement de la charge de travail et/ou intensification du travail ». Dans une autre question du sondage, la majorité des personnes répondantes a indiqué prévoir des conséquences négatives de l'EPP sur la charge de travail, même si les conséquences prévues sur l'interdisciplinarité et l'accès aux soins étaient positives. Finalement, seulement 37,8 % des personnes répondantes étaient d'accord pour dire que l'EPP était nécessaire afin de diminuer la surcharge de travail dans le réseau.

L'EPP a des conséquences claires sur la charge de travail, qui risquent de perdurer. Elles ne seront toutefois pas toujours négatives : chaque situation peut être différente. Il faut être attentif·ve·s au décroisement pour appréhender adéquatement ses impacts, assurer la qualité des soins ainsi que votre bien-être au travail. Si une situation d'EPP soulève des doutes quant à votre charge de travail, ou même des enjeux déontologiques ou de santé et sécurité du travail, vous pouvez en tout temps en parler avec votre équipe syndicale locale.

Pour trouver votre équipe syndicale locale :

<https://aptsq.com/mon-bureau-syndical/trouver-mon-bureau-syndical/>.

Pour plus d'information sur l'EPP et comment le repérer :

<https://aptsq.com/dossiers-de-l-heure/decloisonnement/>.



INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

PLUS DE LOGICIELS QUE DE PATIENT·E·S : LE NUMÉRIQUE ET LA CHARGE DE TRAVAIL

Si la numérisation des organisations est présentée partout comme une urgence et une nécessité c'est qu'elle vient avec de nombreuses promesses, dont la principale est probablement l'efficacité. Bien souvent, lorsqu'un outil numérique est intégré dans un milieu de travail, vous entendrez des arguments selon lesquels l'outil améliore la communication, accélère de nombreux processus ou évite de la paperasse redondante.

Même si elle s'avère dans bien des cas, cette promesse d'efficacité est loin d'être systématiquement comblée. La numérisation, particulièrement lorsque son déploiement est déficient, peut entraîner de nombreux effets pervers sur la charge de travail.

LA SURCHARGE INFORMATIONNELLE

Trop de courriels à lire, trop d'applications à consulter, trop de notifications à gérer : ce sentiment qui nous donne envie de tout fermer et de ne répondre à aucune de ces sollicitations est tellement répandu qu'il est documenté comme un trouble cognitif sous le terme anglais d'*information overload*, ou surcharge informationnelle. Cela désigne le phénomène très contemporain dans lequel nous sommes à la fois constamment bombardé·e·s d'informations et sollicité·e·s pour des informations, créant une surcharge cognitive difficile à gérer. Générée par Internet, les applications numériques et la croissance exponentielle des plateformes et des logiciels, la surcharge informationnelle a maintes fois été désignée par les recherches comme une cause importante de détresse psychologique et de divers enjeux de santé mentale.

Au travail, l'enjeu est le même : une recherche publiée en 2018 par des chercheurs néerlandais et chinois⁶ a montré que la surcharge informationnelle diminuait grandement les niveaux de satisfaction au travail. D'autres recherches ont montré que l'utilisation excessive de technologies numériques entraînait des impacts négatifs sur la productivité, l'engagement au travail, le sentiment de solitude et la fatigue, causant notamment des épuisements professionnels réguliers⁷.

Si elle ne se traduit pas nécessairement par des tâches supplémentaires dans le cadre du travail - quoique cela soit souvent le cas - cette surcharge informationnelle participe clairement à augmenter la charge vécue et devient par le fait même elle aussi un facteur contributif.

⁶ Pengzhen, Yin et al. « Coping with mobile technology overload in the workplace ». *Internet Research* 28. n° 5 (1 janvier 2018) : 1189-1212. <https://doi.org/10.1108/IntR-01-2017-0016>.

⁷ Karr-Wisniewski, Pamela, et Lu, Ying. « When More Is Too Much: Operationalizing Technology Overload and Exploring Its Impact on Knowledge Worker Productivity ». *Computers in Human Behavior, Advancing Educational Research on Computer-supported Collaborative Learning (CSCL) through the use of gStudy CSCL Tools*, 26 n° 5 (1 septembre 2010) : 1061-72. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.03.008>.
Pallavi, Singh et al. « Enforced Remote Working: The Impact of Digital Platform-Induced Stress and Remote Working Experience on Technology Exhaustion and Subjective Wellbeing ». *Journal of Business Research* 151 (novembre 2022) : 269-86, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.002>.



LA GESTION ALGORITHMIQUE

Un autre phénomène lié à la transformation numérique qui peut avoir un impact significatif sur la charge de travail est celui de la gestion algorithmique. Ce concept réfère à des ensembles d'outils technologiques qui permettent de prendre des décisions automatisées ou semi-automatisées « concernant la planification, l'organisation, la direction et le contrôle de la main-d'œuvre en s'appuyant sur l'analyse de données et la surveillance des travailleurs⁸ ».

Si ce ne sont pas les travailleur-se-s qui utiliseront ces outils, ces derniers n'en auront pas moins un impact important sur leur charge de travail. Des systèmes de gestion algorithmique sont notamment utilisés pour établir les horaires de travail, des routes dans des parcours de soins à domicile ou comme outils de surveillance des travailleur-se-s qui permettent d'assigner des tâches en évaluant les besoins en temps réel.

Les conséquences peuvent être différentes selon les systèmes, les milieux et la façon dont ils sont implantés : certaines études montrent que les technologies de surveillance utilisées pour distribuer des tâches ont augmenté la charge de travail, tandis que d'autres ont permis de contenir la charge en bas d'un certain seuil pour limiter les cas de surcharge⁹.

À QUOI FAIRE ATTENTION

Si vous vous sentez submergé-e au travail par la quantité d'information à traiter et les différents logiciels que vous devez utiliser quotidiennement, rassurez-vous : vous êtes loin d'être seul-e. Des sondages nous ont appris [que plus de 70 % des travailleur-se-s sentent que la surcommunication](#) réduit leur productivité au travail, et plus de 65 % affirment changer d'une application ou d'un logiciel à un-e autre jusqu'à 10 fois chaque heure. Ressentir une surcharge informationnelle n'est pas signe que vous êtes incompetent-e ou incapable de suivre le bateau. C'est bien souvent, au contraire, un signe précurseur d'un milieu de travail qui risque d'adopter des habitudes malsaines.

Les employeurs engagés dans une course sans fin pour la productivité seront tentés d'intégrer sans cesse de nouveaux outils, qui sont en effet très alléchants, en négligeant de prendre en compte l'ensemble des impacts sur leurs équipes de travail. Il est important, et même nécessaire, de se questionner sur l'impact réel des outils numériques et d'intelligence artificielle sur la productivité et, surtout, sur votre santé et bien-être au travail ainsi que sur la charge que vous vivez quotidiennement.

⁸ Pasquier, Vincent, Parent-Rochelleau, Xavier, Lévesque, Christian, Bujold, Antoine, Hung, Kai-Hsin, et Gaudet, Marie-Claude. « Négocier la gestion algorithmique: un guide pour les acteurs du monde du travail ». Observatoire international sur les impacts sociétaux de l'intelligence artificielle et du numérique, décembre 2023. <https://doi.org/10.61737/APFH2979>.

⁹ Parent-Rochelleau, Xavier, Gagné, Marylène, Bujold, Antoine, Lirio, Pamela, et Gaudet, Marie-Claude. « La gestion algorithmique de la main d'œuvre : mise en lumière des impacts sur les travailleurs et des bonnes pratiques ». Conseil de recherche en sciences humaines du Canada, 2021, <https://doi.org/10.61737/APFH2979>.



AUTONOMIE PROFESSIONNELLE

QU'EST-CE QUE L'AUTONOMIE PROFESSIONNELLE?

En santé et services sociaux plus spécifiquement, l'autonomie professionnelle désigne la capacité des travailleur-se-s de la santé et des services sociaux à prendre des décisions indépendantes fondées sur leur expertise et leur jugement clinique. Elle inclut le choix des méthodes et des approches adaptées aux besoins des usager-ère-s, tout en respectant les normes professionnelles prescrites.

Bien que la notion soit omniprésente dans les discours des acteur-rice-s du RSSS – que ce soit du côté ministériel, patronal ou syndical – l'autonomie professionnelle n'est définie ni dans la loi québécoise, ni dans les conventions qui encadrent vos conditions de travail et d'exercice. Certains codes de déontologie la mentionnent, par exemple celui des psychologues, mais toujours sans la délimiter clairement.

On peut généralement dire qu'une personne salariée exerce son autonomie professionnelle lorsque trois conditions sont réunies :

- elle peut définir elle-même ses activités et ses missions;
- elle a la possibilité d'exercer un pouvoir discrétionnaire dans le déroulement de son travail quotidien;
- elle peut prioriser ses tâches selon son bon jugement, y compris du travail prescrit.

L'AUTONOMIE EN SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX

Outre la satisfaction personnelle et la valorisation associée à la possibilité de pouvoir exercer ses propres choix, l'autonomie professionnelle a des conséquences sur la qualité des soins en permettant d'assurer des soins adaptés aux besoins spécifiques de chaque usager-ère. Même lorsqu'il n'y a pas de contact direct avec les personnes, l'autonomie professionnelle permet d'assurer les services dans de meilleures conditions, avec des risques d'erreur moindres. Elle encourage aussi l'innovation en permettant aux personnes salariées de développer des pratiques améliorées grâce à leur jugement clinique.

AUTONOMIE ET CHARGE DE TRAVAIL

La charge de travail a un impact concret et direct sur l'autonomie professionnelle. Premièrement, une charge de travail trop lourde limite le temps disponible pour chaque usager-ère, réduisant du même coup la capacité d'exercer un jugement clinique approfondi et personnalisé. Deuxièmement, le stress et l'épuisement générés par une telle charge peuvent également affecter la qualité des décisions et augmenter le risque d'erreurs. Finalement, même si l'on définit habituellement l'autonomie au niveau individuel, elle implique souvent la possibilité de prendre du temps pour échanger avec ses collègues et de s'investir dans sa communauté de pratique, ce qui devient difficile lorsque la charge est trop lourde.



[L'INSPQ classe le manque d'autonomie comme un risque psychosocial](#) au travail¹⁰, des études ayant démontré des liens clairs entre une faible autonomie professionnelle et plusieurs problèmes de santé, particulièrement lorsque la demande psychologique au travail est intense. L'INSPQ cible un ensemble de pratiques à mettre en place pour améliorer l'autonomie, parmi lesquelles on trouve notamment :

- mettre en place d'un processus préétabli de participation aux décisions;
- impliquer les travailleur-se-s dans la prise des décisions qui ont un impact direct sur leur travail;
- fixer de grands objectifs à atteindre mais laisser de la souplesse aux employé-e-s quant au choix des méthodes, des outils et du rythme de travail;
- permettre l'aménagement du temps de travail.

L'autonomie professionnelle est essentielle pour garantir des soins de qualité et la satisfaction du personnel de la santé et des services sociaux. Une charge de travail raisonnable est cruciale pour permettre l'exercice plein et entier de cette autonomie. Exercer votre autonomie professionnelle est votre droit : contactez votre équipe syndicale locale pour connaître les recours qui s'offrent à vous lorsqu'il est brimé.

¹⁰ Pour en savoir plus sur les risques psychosociaux et la charge de travail, consultez la fiche ([p.23](#))



DÉONTOLOGIE

ORDRES PROFESSIONNELS ET DÉONTOLOGIE

Il est malheureusement beaucoup trop fréquent que, malgré une charge de travail déjà importante, l'employeur demande la prise en charge de dossiers supplémentaires, et ce, même si la personne salariée n'a pas le temps nécessaire pour assurer une prise en charge adéquate. Il devient difficile, dans ces conditions, de concilier les attentes de l'organisation et les obligations déontologiques, particulièrement pour le personnel membre d'un ordre professionnel.

Environ la moitié des membres de l'APTS (soit 32 000 personnes) sont membres d'un ordre professionnel. Dans le RSSS comme ailleurs, être membre d'un ordre professionnel est une responsabilité importante et nécessite de respecter les rôles et les responsabilités énoncées dans le code de déontologie. Ce dernier définit les normes éthiques et professionnelles auxquelles vous devez vous conformer dans votre pratique quotidienne et établit les attentes en termes de comportement et de jugement professionnel¹¹. Les personnes qui ne sont pas membres d'un ordre sont également touchées par ces enjeux déontologiques et œuvrent souvent sous un ensemble de guides de pratique ou de cadres de référence. Que vous soyez membre d'un ordre ou non, l'objectif reste toujours d'offrir des services de qualité. Les premiers remparts de ces services de qualité sont le professionnalisme et l'engagement du personnel de la catégorie 4 envers les usager-ère-s.

DROIT DE GESTION ET RESPONSABILITÉ PROFESSIONNELLE

Il est nécessaire de bien connaître votre code de déontologie, car ne pas vous y conformer peut potentiellement entraîner des sanctions importantes. La personne salariée doit s'assurer que sa pratique professionnelle soit conforme à ses obligations déontologiques à tous les niveaux, de la prise en charge à la gestion du dossier de l'usager-ère. Toutefois, elle n'est pas la seule responsable : cette responsabilité est en effet partagée entre la personne salariée et les gestionnaires, qui doivent mettre en place un contexte d'organisation du travail qui permet de respecter ces obligations.

Le fameux droit de gestion dont il est si souvent question dans les conflits de travail n'est donc pas absolu. Des arbitres de griefs ont en effet établi une limite à ce droit en ce qui concerne les responsabilités professionnelles : votre gestionnaire ne peut en aucun cas les ignorer en vous demandant d'agir à l'encontre de votre code de déontologie. Vous avez le droit de vous opposer à des directives ou des méthodes de travail qui entrent en conflit avec vos obligations professionnelles prescrites par votre ordre, mais vous devez d'abord consulter votre équipe syndicale locale afin de ne pas subir de conséquences évitables.

Inversement, il n'est pas possible pour une personne salariée d'invoquer la surcharge de travail ou les directives de l'employeur pour contourner ses devoirs déontologiques. En toutes circonstances, les personnes salariées sont tenues d'exercer leur jugement clinique et leur autonomie professionnelle.

¹¹ Vous trouverez, dans l'annexe 1, un tableau qui rassemble l'ensemble des ordres professionnels et des articles pertinents à utiliser au niveau de la charge de travail, du jugement et de l'autonomie professionnelle.



QUEL LIEN AVEC LA CHARGE DE TRAVAIL?

Cette tension bien réelle entre les demandes de l'employeur et les devoirs déontologiques représente une charge supplémentaire à gérer pour les personnes salariées membres d'un ordre, qui peuvent aisément se retrouver prises entre l'arbre et l'écorce. Par exemple, un arbitre de grief a jugé, en 2012, qu'une réorganisation du travail imposée au CSSS d'Ahuntsic et de Montréal-Nord « comportait objectivement le risque qu'une ou qu'un professionnel-le soit placé-e dans le dilemme consistant à choisir entre se conformer aux directives de l'employeur ou se conformer à ses obligations de qualité de services ». Cette responsabilité a un impact important sur la charge vécue, en plus d'augmenter le stress au travail.

C'est entre autres pour ces raisons que votre convention collective contient des dispositions importantes qui peuvent vous protéger dans des situations où votre responsabilité professionnelle est mise en cause. Ces clauses se retrouvent sous les matières 18 (Ordres professionnels) et 19 (Pratique et responsabilité professionnelle) dans la plupart des dispositions locales. Vous pouvez recourir à ces clauses dans certaines circonstances : pour savoir si votre situation s'y prête vous pouvez consulter votre personne conseillère syndicale en tout temps, elle sera en mesure de vous soutenir.

QUE FAIRE

Dans certains cas, vous pourriez réaliser rapidement qu'il vous est impossible de respecter vos obligations professionnelles. Il est alors possible d'exposer le problème à votre gestionnaire et d'en discuter avant d'entamer des démarches plus sérieuses. Statuez de façon claire la limite déontologique à laquelle vous êtes confronté-e et ayez l'échange initial vers la recherche commune de solutions plutôt que vers le refus de tâches. Par exemple, vous pourriez poser à votre gestionnaire la question suivante :

« Il m'est impossible de prendre en charge cet·te usager·ère car, d'un point de vue professionnel, je ne peux pas assurer adéquatement sa sécurité. Je ne peux aller à l'encontre des obligations de mon ordre professionnel. Pouvez-vous m'aider à trouver une solution? »

ou affirmer que :

« Il m'est impossible de répondre adéquatement au nombre d'usager·ère-s qui me sont attribué·e-s. Mon travail s'en trouve entravé. Je suis ouvert-e à trouver des solutions pour y arriver. »

Si vous n'êtes pas membre d'un ordre professionnel, n'hésitez pas à vous appuyer sur toute documentation susceptible de vous aider dans votre charge de travail : cadres de référence, guides des standards de pratique ou codes d'éthique d'établissement. Ce sont de bons outils pour vous soutenir dans une éventuelle démarche d'évaluation de charge de travail en lien avec des obligations de nature déontologique.

Terminons en rappelant que la solidarité au sein de votre équipe est essentielle dans toutes vos démarches. Agir collectivement renforce votre position et réduit les risques de représailles de la part de votre gestionnaire. L'affirmation individuelle est importante et ne doit pas être sous-estimée, mais elle peut vous rendre plus vulnérable : votre gestionnaire peut plus facilement vous faire porter toute la responsabilité en invoquant par exemple votre manque d'organisation, votre productivité moindre que celle de vos collègues, votre perfectionnisme ou votre désir d'en faire plus que ce qui est demandé ou souhaité. En unissant vos efforts, vous êtes plus fort·e-s pour défendre vos droits et maintenir des conditions de travail respectueuses de votre code de déontologie.



RELATIONS DE TRAVAIL

VOUS ÉPROUVEZ DE LA DIFFICULTÉ AVEC VOTRE CHARGE DE TRAVAIL? VOICI QUELQUES PISTES EN RELATIONS DE TRAVAIL!

Ce serait mentir de dire que travailler dans le RSSS ne comporte pas son lot de défis. On le sait, les besoins sont grands, les ressources sont limitées et les décideurs sont souvent bien loin pour réaliser les impacts de leurs décisions sur votre travail, si bien qu'il peut être parfois difficile de s'y retrouver.

En effet, devoir travailler plus avec moins n'est pas sans conséquence sur les soins et les services donnés aux usager·ère·s, mais aussi sur votre propre santé physique et psychique. Il est important de vous rappeler qu'il n'est pas normal de vous sentir constamment débordé·e, d'être en perte de contrôle et de ressentir de l'impuissance face à votre travail. Si c'est le cas, vous ne devez pas hésiter à en parler avec votre équipe de travail dans un premier temps, puis à votre gestionnaire. Si la situation de surcharge persiste, l'équipe syndicale locale est là pour vous soutenir.

Au niveau juridique, [votre convention collective APTS nationale](#) dispose de l'article 29, sur le Comité de relations professionnelles et la surcharge de travail. Les fonctions de ce comité sont, notamment, de discuter de votre pratique professionnelle et de vos conditions d'exercice, de la répartition du travail ainsi que des risques psychosociaux ([p.23](#)). L'objectif ultime est d'obliger l'employeur à s'engager dans le changement afin de vous permettre de retrouver une charge de travail qui correspond à vos besoins et à vos limites.

Il est également possible d'invoquer l'article 46 de la [Charte des droits et libertés de la personne](#), qui prévoit que « Toute personne qui travaille à droit, conformément à la loi, à des conditions de travail justes et raisonnables et qui respectent sa santé, sa sécurité et son intégrité physique¹² ».

Au niveau déontologique, sachez que si vous faites face à des accusations à la suite d'une plainte retenue par le Syndic de votre ordre professionnel, il est possible de nous contacter afin que nous procédions à l'analyse de votre dossier. Advenant une analyse positive, nous prendrons en charge votre représentation – incluant les services d'un·e avocat·e – face au comité de discipline.

CONTACTER SON ÉQUIPE SYNDICALE LOCALE

La prise de contact avec l'équipe syndicale locale se fait généralement avec une rencontre dite exploratoire, durant laquelle plusieurs questions vous seront posées afin de bien comprendre la nature de votre surcharge.

À titre d'exemple, on pourrait vous demander si vous êtes en mesure de prendre vos pauses, s'il y a des absences dans votre équipe de travail, s'il y a eu des changements organisationnels récents dans votre secteur ou dans votre direction, ou si vous avez des solutions à proposer pour remédier à la surcharge. Bref, des questions qui serviront à monter votre dossier et à le défendre auprès de votre gestionnaire.

¹² Charte des droits et des libertés de la personne, article 46, <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/c-12#:~:text=45.-,46.,s%C3%A9curit%C3%A9%20et%20son%20int%C3%A9grit%C3%A9%20physique.>



Lors de cette rencontre, vous pourrez parler librement, sans aucun jugement et, surtout, en étant assuré-e de la confidentialité de votre témoignage. C'est peut-être aussi lors de cette rencontre que vous vous rendrez compte que vous n'êtes pas seul-e à vivre de la surcharge et que le fait de partager cette situation difficile avec vos collègues (si ce n'est pas déjà fait) permet de briser l'isolement.

À la lumière de ce qui est partagé dans cette rencontre, l'équipe syndicale locale vous proposera probablement un plan d'action auquel il est important d'adhérer, car toutes les parties prenantes doivent collaborer activement dans un dossier de surcharge. Finalement, des suivis de rencontre seront faits, entre autres, pour valider si le plan d'action proposé au départ est toujours adapté à votre situation. Sachez que vous pouvez être libéré-e syndicalement¹³ afin de participer aux travaux, et ce, en étroite collaboration avec votre équipe syndicale locale.

DES SOLUTIONS À LA SURCHARGE DE TRAVAIL?

Plusieurs solutions peuvent être envisagées dans une situation de charge de travail élevée. On pense évidemment à l'ajout de postes. Mais parfois il peut sembler judicieux d'exiger plutôt de meilleurs outils de travail, de remplacer les absences au sein de l'équipe, de renforcer le soutien clinique et, par conséquent, d'améliorer l'organisation du travail.

En effet, la charge de travail ne devrait pas se mesurer en termes de quantité, mais plutôt dans une analyse adéquate du contexte de réalisation des tâches et des responsabilités dans votre travail. Ce qui génère le sentiment de débordement est davantage lié à la gestion des contraintes, à des éléments qualitatifs. Ainsi, « l'enjeu n'est pas de mesurer la charge de travail, mais bien d'identifier les contraintes de réalisation de la tâche¹⁴! ».

Les gestionnaires doivent changer leur conception selon laquelle on doit mesurer la charge de travail uniquement avec des indicateurs de gestion quantitatifs, car on oblitère ainsi une grande partie de la complexité de votre travail. Il faut surtout miser sur des pistes de prévention au niveau organisationnel.

¹³ Les libérations syndicales sont octroyées en prenant en considération votre réalité au travail.

¹⁴ Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, secteur «Administration provinciale». Tour d'horizon en cinq questions sur la charge de travail. <https://apssap.qc.ca/article/tour-dhorizon-en-cinq-questions-sur-la-charge-de-travail/>



RISQUES PSYCHOSOCIAUX

QU'EST-CE QU'UN RISQUE PSYCHOSOCIAL?

L'[institut national de santé publique du Québec](#) (INSPQ) définit les risques psychosociaux comme des « facteurs de risque qui sont liés à l'organisation du travail, aux pratiques de gestion, aux conditions d'emploi et aux relations sociales et qui augmentent la probabilité d'engendrer des effets néfastes sur la santé physique et psychologique des personnes exposées ». Selon Statistique Québec, le secteur de la santé et des services sociaux est celui qui est le plus exposé aux risques psychosociaux, devant ceux de l'enseignement et du transport. C'est pourquoi nous devons maintenir une pression constante sur les établissements pour mitiger ces risques.

Ces facteurs de risque peuvent être induits par le travail lui-même ou bien engendrés par l'organisation du travail et les relations de travail. L'organisation du travail est ici d'une grande importance, car elle peut diminuer sensiblement, ou au contraire empirer de façon significative, des risques intrinsèques à la nature du travail. La centralisation du RSSS et la gestion axée sur la performance, par exemple, ont contribué à affaiblir la gestion de proximité et à augmenter considérablement la pression sur les travailleur-se-s, accentuant la survenance des risques psychosociaux.

Les facteurs de risque organisationnels que sont les risques psychosociaux couvrent un spectre très large, des relations interpersonnelles difficiles à la dévalorisation du travail, en passant par l'autonomie décisionnelle et les problèmes de communication. Le facteur de risque qui est systématiquement mis de l'avant par l'ensemble des institutions qui se penchent sur la question est celui, vous l'aurez deviné, de la charge de travail.

CHARGE DE TRAVAIL ET RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Si la charge de travail est invariablement identifiée comme un facteur de risque, c'est que ses implications sur la santé des travailleur-se-s sont claires. De nombreuses études ont montré des corrélations explicites entre une charge de travail trop élevée et un ensemble de problèmes de santé, autant mentale (troubles dépressifs et épuisement professionnel) que physique (troubles cardiovasculaires et musculosquelettiques). De plus, une charge de travail trop lourde limite la créativité et l'initiative des travailleur-se-s, entraînant régulièrement une perte de sens au travail, également identifiée comme un facteur de risque psychosocial.

La [Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail](#) (CNESST) identifie les facteurs de risque liés à une charge de travail élevée¹⁵ de façon précise, en séparant les facteurs liés aux exigences de ceux liés aux ressources disponibles.

¹⁵ CNESST, 2023, Facteurs de risques psychosociaux liés à une charge de travail élevée.



EXIGENCES	RESSOURCES
Nombre élevé de responsabilités	Manque de personnel
Objectifs irréalistes	Manque de temps pour effectuer les tâches
Quantité de travail excessive	Manque de reconnaissance
Quantité élevée de réunions de travail	Manque de soutien des collègues et du gestionnaire
Interruptions fréquentes	Mauvaise gestion des priorités
Demandes contradictoires	Manque de connaissances et d'informations
Demandes imprécises	Manque de communication
Travail urgent ou imprévu à exécuter	
Complexité des processus de décisions	
Exigences émotionnelles importantes et absence de soutien	
Exigences physiques et cognitives élevées	

LES OBLIGATIONS DE L'EMPLOYEUR

Malgré une forte tendance, particulièrement dans le travail du *care* (jetez un œil sur la fiche [p.9](#)), à en prendre énormément sur vos épaules, la charge de travail est une responsabilité de l'employeur. En santé et sécurité du travail plus précisément, l'employeur a des obligations en prévention. L'article 51 de la [Loi sur la santé et la sécurité du travail](#) lui impose un ensemble de responsabilités visant à contrôler et éliminer les risques pour protéger la santé physique et psychologique des employé-e-s. Cet article prévoit notamment que l'employeur doit « utiliser les méthodes et techniques visant à identifier, contrôler et éliminer les risques pouvant affecter la santé et la sécurité du travailleur ».

C'est dans ce but que, dans le cadre du [Plan d'action national visant la prévention des risques en milieu de travail et la promotion de la santé globale 2019-2023](#), le MSSS a demandé aux employeurs de produire et d'implanter une stratégie d'intervention sur les risques psychosociaux, dont celui lié à la charge de travail (mentionné à plusieurs reprises dans le plan d'action). De plus, [L'INSPQ a ciblé des pratiques de gestion à privilégier](#) pour réduire les risques psychosociaux associés à la charge de travail, comme permettre des moments d'échange entre collègues, mettre en place des plans de développement des compétences et favoriser la participation des travailleur-se-s aux changements.

Si vous sentez que votre charge de travail affecte négativement votre santé mentale ou physique, vous pouvez agir. Vos équipes syndicales locales ont été formées pour vous accompagner et vous guider dans votre démarche de dénonciation de la surcharge de travail. Elles sauront vous outiller pour faciliter votre démarche!



SANTÉ ET SÉCURITÉ DU TRAVAIL

L'IMPORTANCE DE DÉCLARER!

Faire une déclaration d'accident ou d'incident n'est peut-être pas votre premier réflexe quand on parle de charge de travail élevée ou croissante. C'est pourtant un facteur de risque pouvant mener à de lourdes conséquences, tant physiques que psychiques ([voir la fiche sur les risques psychosociaux page 23](#)).

Le fait de déclarer votre surcharge de travail ainsi que ses conséquences est utile sur plusieurs fronts.

D'abord, pour interpeller l'employeur et le renvoyer à ses obligations en vertu de la Loi¹⁶. On le force en quelque sorte à agir sur la charge de travail et à envisager des solutions pour l'alléger. Ensuite, pour documenter les risques associés à votre secteur et ainsi permettre aux membres du comité de santé et sécurité (CSS) de mieux les cibler et les prioriser. Vous avez aussi la responsabilité d'identifier les risques d'accidents et de maladies professionnelles dans votre secteur¹⁷. Finalement, la déclaration consigne des données utiles permettant de vous protéger lorsque vous êtes en arrêt de travail à cause de votre surcharge ou si une plainte est logée au service d'inspection-prévention de la CNESST.

Pour la déclaration d'une charge de travail élevée, l'idéal est d'utiliser les deux formulaires disponibles.

- La déclaration d'accident ou d'incident du travail de l'établissement (Art. 266 LATMP)

Ce formulaire est fourni par votre établissement. Des informations de base doivent s'y retrouver, telles que le lieu, le moment de l'évènement et une description de ce dernier qui met l'accent sur les impacts physiques ou psychologiques que provoque votre charge de travail élevée. La procédure à suivre (déclaration par la voie d'un formulaire imprimé ou électronique, via l'intranet) doit être connue de toutes les personnes salariées sur le milieu de travail.

- La déclaration au registre des accidents (Art. 280 LATMP), une solution aux microagressions ou aux microtraumatismes.

Il s'agit ici de remplir une déclaration qui sera inscrite dans un registre des accidents du travail pour les incapacités d'une journée et moins. Il constitue un outil rapide et concis pour indiquer notamment les microagressions ou les microtraumatismes en lien avec votre travail. Les microagressions regroupent les menaces ou les violences psychiques qui compromettent votre intégrité psychologique. Les microtraumatismes sont les contraintes qui compromettent votre intégrité physiologique. Le registre des accidents du travail devrait être accessible et facile à utiliser.

Remplir une déclaration peut se faire de façon individuelle ou en groupe. À titre d'exemple, si l'ensemble de votre équipe de travail constate que sa charge de travail a considérablement augmenté depuis un évènement, vous pourriez remplir une déclaration de groupe. Si quelques membres de

¹⁶ LMRST, Art 51

¹⁷ LMRST, Art 49



l'équipe vivent cette augmentation de leur charge de travail, vous devriez remplir des formulaires individuellement. Sachez que la déclaration de groupe donne plus de poids à la démarche et favorise des actions proactives. L'important reste de déclarer chaque fois que la situation se présente pour documenter les événements et confirmer l'importance d'agir.

Pour savoir comment remplir un formulaire de déclaration, communiquez avec votre équipe syndicale locale. La personne responsable locale en SST, ou tout-e autre membre de l'équipe, pourra répondre à vos questions, vous rencontrer seul-e ou en équipe, et vous accompagner pour trouver des stratégies afin de vous aider à agir sur la situation et à inciter l'employeur à mettre en place des mesures préventives et correctives. Ces personnes sont également formées sur la démarche de prévention des risques psychosociaux, qui s'avère très pertinente à suivre quand votre charge de travail est élevée.

RECOURS À L'INSPECTION DE LA CNESST

Saviez-vous qu'il est également possible d'avoir recours à un-e inspecteur-ric-e de la CNESST lorsque votre charge de travail devient problématique?

Votre équipe syndicale locale dispose des coordonnées pour l'interpeller directement afin qu'il-elle puisse faire une évaluation du milieu dit non sécuritaire ou à risque. Sachez aussi qu'il y a des inspecteur-ric-es formé-e-s sur les risques psychosociaux¹⁸ qui sauront intervenir dans les cas où la charge de travail est présumée en cause. Une plainte formulée à la CNESST, individuelle ou collective, est aussi une avenue pour signaler une situation dangereuse ou à risque.

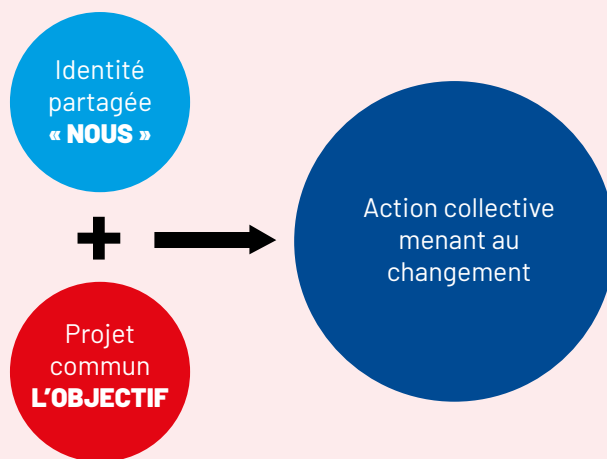
¹⁸ Il n'est pas possible de choisir son inspecteur-ric-e, mais rien ne vous empêche de demander un-e inspecteur-ric-e formé-e dans le domaine qui vous touche.



MOBILISATION

CRÉONS DU MOUVEMENT, MOBILISONS-NOUS!

Se mobiliser, c'est se mettre en action collectivement afin d'atteindre un même objectif. À l'APTS, nous utilisons l'équation de la mobilisation afin de mieux illustrer ce processus visant à instaurer des changements en faveur du bien commun.



Lorsque la charge de travail devient problématique dans votre équipe de travail, la solidarité entre collègues demeure la clé pour établir un rapport de force avec l'employeur.

Si une rencontre avec votre gestionnaire ne porte pas fruit ou si les changements tardent à venir, plusieurs gestes peuvent être posés.

Voici ce que vous pouvez faire, avec le soutien de l'équipe syndicale locale, en tant qu'équipe de travail :

- vous réunir pour obtenir un engagement de l'ensemble des membres de votre équipe;
- interpellier votre équipe syndicale locale pour la mise en place d'un plan de match conjoint;
- prendre vos pauses (2x15 min);
- déclarer vos heures supplémentaires;
- faire valoir votre jugement professionnel lorsque l'on vous impose une action ou une décision qui va à l'encontre de vos valeurs ou qui risque de vous créer une surcharge de travail;
- développer un argumentaire basé sur la qualité des soins et des services aux personnes usagères;
- vous dissocier de la dysfonction organisationnelle (listes d'attente, cibles de gestion et ministérielles, ...);
- connaître votre code de déontologie (le cas échéant);
- afficher un message dénonçant le problème de surcharge de travail (macarons, affiches, autocollants, signature électronique, etc.).



N'hésitez pas à interpeller votre équipe syndicale locale pour mettre en place un plan de match conjoint!

De façon concomitante, des stratégies politiques et organisationnelles doivent se mettre en branle en collaboration avec l'équipe syndicale locale. Les actions syndicales peuvent notamment comprendre différents types de représentation auprès des décideurs afin de soutenir la mobilisation de votre équipe de travail.

C'est la combinaison d'actions concertées qui mènera à l'aboutissement de résultats qui vous satisferont.

L'important, c'est de rester solidaires entre collègues même si, parfois, les résultats positifs tardent à arriver. Une équipe de travail réussissant à obtenir des gains significatifs agit comme un modèle et encourage les équipes pour qui s'engager dans une telle démarche semblait insurmontable.

On insuffle de l'espoir aux autres, on leur donne une force mobilisatrice et on crée petit à petit du mouvement dans le RSSS, où le problème de la surcharge de travail est majeur.



ANNEXE 1

CODES DE DÉONTOLOGIE

EXTRAITS DE CODES DE DÉONTOLOGIE PERTINENTS

ORDRE PROFESSIONNEL	TITRES D'EMPLOI VISÉS	ARTICLES PERTINENTS
Barreau du Québec www.barreau.qc.ca	• Avocat-e	https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/rc/b-1,%20r.%203.1 6. L'avocat qui exerce une autorité sur un autre avocat s'assure que le cadre dans lequel ce dernier exerce ses activités professionnelles lui permet de respecter ses obligations professionnelles. 13. L'avocat préserve son intégrité et sauvegarde son indépendance professionnelle, quel que soit le mode d'exercice de sa profession et les circonstances dans lesquelles il l'exerce. Il ne peut subordonner son jugement professionnel à quelque pression que ce soit. 22. L'avocat fournit des services de qualité. Il s'abstient d'exercer ses activités professionnelles dans un état ou dans des conditions susceptibles de compromettre la qualité de ses services. 23. L'avocat agit en tout temps dans le meilleur intérêt du client, dans le respect des règles de droit et de manière à établir et à maintenir une relation de confiance mutuelle. 29. Avant d'accepter ou de poursuivre un mandat, l'avocat tient compte des limites de sa compétence eu égard au domaine de droit concerné ou à la nature des activités professionnelles requises, du temps dont il dispose pour son exécution et de la possibilité de coopérer avec une autre personne. S'il estime que ces contraintes mettent en péril la qualité de ses services ou une protection adéquate des intérêts du client, il en avise ce dernier et le conseille sur les conditions de réalisation du mandat pour lui permettre de prendre une décision éclairée. L'avocat qui, avec le consentement du client, entreprend ou poursuit un mandat malgré les contraintes constatées, prend les moyens raisonnables pour obtenir l'assistance nécessaire à son exécution.



ORDRE PROFESSIONNEL	TITRES D'EMPLOI VISÉS	ARTICLES PERTINENTS
Ordre professionnel des criminologues du Québec www.ordrecrim.ca	• Criminologue	https://ordrecrim.ca/wp-content/uploads/2018/06/Code-de-deontologie.pdf 3.01.01. Le criminologue tient compte des considérations éthiques des clientèles et du contexte dans lequel il va œuvrer. Avant d'accepter un mandat et durant son exécution, le criminologue tient compte des limites de sa compétence et des moyens dont il dispose. Il n'entreprend pas des travaux pour lesquels il n'est pas préparé sans obtenir l'assistance nécessaire. 3.01.03. Le criminologue s'abstient d'exercer dans des conditions susceptibles de compromettre la qualité de ses services. Lorsque des pressions d'ordre pécuniaire, institutionnel ou politique nuisent à l'exercice de sa profession, il doit indiquer clairement à son client, les conséquences qui peuvent en découler. 3.01.05. Le criminologue ne formule une évaluation de la situation de son client et n'intervient à son égard que s'il possède les données suffisantes pour porter un jugement éclairé sur la situation et pour agir avec un minimum d'efficacité dans l'intérêt du client. 3.01.07. Le criminologue s'abstient en tout temps d'exercer contrairement aux normes généralement reconnues dans sa profession. 3.05.01. Le criminologue subordonne son intérêt personnel à celui de son client. 3.05.02. Le criminologue ignore toute intervention d'un tiers qui pourrait influencer sur l'exécution de ses devoirs professionnels au préjudice de son client.
Ordre des chimistes du Québec www.ocq.qc.ca	• Chimiste • Chimiste professionnel·le • Biochimiste	https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/rc/C-15,%20r.%204%20/ 4. Le chimiste doit tenir compte des conséquences prévisibles de ses travaux sur la vie, la santé ou la propriété de toute personne, sur la qualité de l'environnement ainsi que sur l'ensemble de la société. À cette fin, il doit notamment informer son client de telles conséquences en rapport avec le mandat qui lui est confié et, s'il y a lieu, lui suggérer des façons plus adéquates de remplir un tel mandat.



ORDRE PROFESSIONNEL	TITRES D'EMPLOI VISÉS	ARTICLES PERTINENTS
		6. Le chimiste doit, lorsqu'il considère que des travaux sont dangereux pour la sécurité publique, en informer les responsables avec les recommandations qu'il juge appropriées. Il doit également en aviser l'Ordre si des mesures adéquates ne sont pas prises. 10. Avant d'accepter un mandat, le chimiste doit tenir compte des limites de ses aptitudes, de ses connaissances ainsi que des moyens dont il dispose. Il doit éviter : 1. d'entreprendre ou de continuer un mandat pour lequel il n'est pas suffisamment préparé sans obtenir l'assistance nécessaire; 2. d'accepter un mandat pour lequel il n'a pas acquis en temps utile la compétence requise ou n'est pas en mesure de l'acquérir. 12. Outre ce qui est prévu à l'article 54 du Code des professions (chapitre C-26), le chimiste doit s'abstenir d'exercer sa profession ou de poser des actes professionnels dans des conditions ou des états susceptibles de compromettre la dignité de la profession ou la qualité des services professionnels qu'il fournit.
Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec orientation.qc.ca	• Conseiller et conseillère d'orientation	https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/rc/C-26,%20r.%2067.2%20/ 5. La profession de conseiller d'orientation repose notamment sur les valeurs et les principes éthiques suivants : 1° le respect de la dignité de la personne, de ses valeurs et de son droit de décider pour elle-même; 2° l'intégrité professionnelle, l'indépendance, l'objectivité, la compétence, la rigueur et la quête d'authenticité et d'honnêteté; 3° l'autonomie professionnelle, le jugement professionnel et la capacité d'agir avec compétence compte tenu de la complexité des situations et de l'unicité de chaque personne; 4° l'engagement social et la mise à contribution des compétences professionnelles au profit du mieux-être collectif. 7. Le conseiller d'orientation exerce sa profession dans le respect de la dignité et de la liberté de la personne et s'abstient de toute forme de discrimination.



ORDRE PROFESSIONNEL	TITRES D'EMPLOI VISÉS	ARTICLES PERTINENTS
		Lorsque le conseiller d'orientation estime qu'il ne peut pas assurer la qualité de la relation professionnelle, dans l'intérêt du client, il le réfère à un autre conseiller d'orientation. 36. Le conseiller d'orientation ignore toute intervention d'un tiers qui pourrait influencer sur l'exercice de son jugement professionnel ou sur l'accomplissement de ses activités professionnelles au préjudice de son client ou de toute personne avec laquelle il est en relation dans l'exercice de sa profession. 58. Le conseiller d'orientation s'abstient d'exercer sa profession dans des conditions ou des états susceptibles de compromettre la qualité de ses services professionnels ou la dignité de la profession. 61. Le conseiller d'orientation reconnaît les limites inhérentes aux outils d'évaluation qu'il utilise et interprète les résultats avec prudence, notamment en tenant compte : 1° des caractéristiques de son client qui peuvent interférer avec son jugement ou affecter la validité de son interprétation; 2° du contexte de l'évaluation; 3° des facteurs qui pourraient affecter la validité des outils d'évaluation.
Ordre des nutritionnistes du Québec ou Ordre des diététistes-nutritionnistes du Québec www.opdq.org	• Diététiste-nutritionniste	http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cr/C-26,%20r.%2097/ 5. Le diététiste doit s'abstenir d'exercer dans un état ou des conditions susceptibles de compromettre la qualité de ses services. 14. Le diététiste doit s'assurer que les actes qu'il pose soient conformes aux normes professionnelles et aux données actuelles de la science. 19. Le diététiste doit subordonner son intérêt personnel à celui de son client dans l'exécution de ses devoirs professionnels et éviter toute situation où son jugement et sa loyauté envers celui-ci pourraient être affectés. 20. Le diététiste doit sauvegarder son indépendance professionnelle et ignorer toute intervention d'un tiers qui pourrait influencer sur l'exécution de ses devoirs professionnels au préjudice de son client.



ORDRE PROFESSIONNEL	TITRES D'EMPLOI VISÉS	ARTICLES PERTINENTS
Ordre des ergothérapeutes du Québec www.oeq.org	Ergothérapeute	http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cr/C-26,%20r.%20113.01 10. L'ergothérapeute doit s'assurer que le cadre dans lequel il exerce sa profession lui permet de respecter les obligations qui lui incombent en vertu du présent code, du Code des professions (chapitre C-26) et des règlements pris pour son application. 15. L'ergothérapeute a un devoir de compétence. Il doit exercer sa profession selon les normes généralement reconnues et les règles de l'art. 18. L'ergothérapeute doit s'abstenir d'exercer dans des conditions, des états ou des circonstances susceptibles de compromettre la qualité de ses services. 39. L'ergothérapeute doit sauvegarder en tout temps son indépendance professionnelle. Il doit ignorer toute intervention ou toute situation susceptible d'y porter atteinte ou qui pourrait influencer sur l'exécution de ses devoirs professionnels au préjudice de son client. 41. L'ergothérapeute doit subordonner à l'intérêt du client son intérêt personnel, celui de la société au sein de laquelle il exerce ses activités professionnelles ou dans laquelle il a un intérêt et celui de toute autre personne exerçant ses activités au sein de cette société. 69. L'ergothérapeute ne doit pas profiter de sa position d'autorité ou de sa fonction pour entraver ou pour limiter de façon indue l'autonomie professionnelle d'un autre ergothérapeute.
Ordre des hygiénistes dentaires du Québec www.ohdq.com	Hygiéniste dentaire	http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cr/C-26,%20r.%20140/ 4. Avant d'accepter un mandat, l'hygiéniste dentaire doit tenir compte des limites de ses aptitudes, de ses connaissances ainsi que des moyens dont il dispose. Il ne doit pas, notamment, entreprendre des travaux pour lesquels il n'est pas suffisamment préparé sans obtenir l'assistance nécessaire. 6. L'hygiéniste dentaire doit s'abstenir d'exercer dans des états susceptibles de compromettre la qualité de ses services. 9. L'hygiéniste dentaire doit s'abstenir de faire des actes contraires aux normes ou aux données actuelles de la science.



ORDRE PROFESSIONNEL	TITRES D'EMPLOI VISÉS	ARTICLES PERTINENTS
		12. L'hygiéniste dentaire doit s'abstenir d'exprimer des avis ou de donner des conseils contradictoires ou incomplets. À cette fin, il doit chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner un avis ou un conseil. 22. L'hygiéniste dentaire doit ignorer toute intervention d'un tiers qui pourrait influencer sur l'exécution de ses devoirs professionnels au préjudice de son client.
Ordre des infirmières et infirmiers du Québec https://www.oiiq.org/	• Infirmière ou infirmier	https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/rc/l-8,%20r.%209 3. L'infirmière ou l'infirmier ne peut poser un acte ou avoir un comportement qui va à l'encontre de ce qui est généralement admis dans l'exercice de la profession ou qui est susceptible de dévaloriser l'image de la profession. 7. L'infirmière ou l'infirmier doit tenir compte de l'ensemble des conséquences prévisibles que peuvent avoir ses recherches et travaux sur la société, la vie, la sécurité et la santé des gens. 10. L'infirmière ou l'infirmier doit s'acquitter de ses obligations professionnelles avec intégrité. 16. Outre ce qui est prévu à l'article 54 du Code des professions (chapitre C-26), l'infirmière ou l'infirmier doit s'abstenir d'exercer sa profession lorsqu'il est dans un état susceptible de compromettre la qualité des soins et des services. L'infirmière ou l'infirmier est dans un état susceptible de compromettre la qualité des soins et des services notamment s'il est sous l'influence de boissons alcooliques, de stupéfiants, d'hallucinogènes, de préparations narcotiques ou anesthésiques, ou de toute autre substance pouvant produire l'ivresse, l'affaiblissement ou la perturbation des facultés ou l'inconscience. 17. L'infirmière ou l'infirmier doit agir avec compétence dans l'accomplissement de ses obligations professionnelles. À cette fin, l'infirmière ou l'infirmier doit notamment tenir compte des limites de ses habiletés et connaissances. 21. L'infirmière ou l'infirmier doit sauvegarder en tout temps son indépendance professionnelle. Il doit notamment exercer sa profession avec objectivité et faire abstraction de toute intervention d'un tiers qui pourrait influencer sur l'exécution de ses obligations professionnelles au préjudice du client.



ORDRE PROFESSIONNEL	TITRES D'EMPLOI VISÉS	ARTICLES PERTINENTS
Ordre des ingénieurs du Québec www.oiq.qc.ca	Ingénieur biomédical ou ingénieure biomédicale	https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/rc/l-9,%20r.%206 2.02. L'ingénieur doit appuyer toute mesure susceptible d'améliorer la qualité et la disponibilité de ses services professionnels. 2.03. L'ingénieur doit, lorsqu'il considère que des travaux sont dangereux pour la sécurité publique, en informer l'Ordre des ingénieurs du Québec ou les responsables de tels travaux. 3.01.01. Avant d'accepter un mandat, l'ingénieur doit tenir compte des limites de ses connaissances et de ses aptitudes ainsi que des moyens dont il peut disposer pour l'exécuter. 3.01.03. L'ingénieur doit s'abstenir d'exercer dans des conditions ou des états susceptibles de compromettre la qualité de ses services.
Ordre des orthophonistes et audiologistes du Québec www.ooaq.qc.ca	- Audiologiste - Orthophoniste	http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cr/C-26,%20r.%20184/ 10. Le membre doit s'abstenir d'exercer dans des conditions susceptibles de compromettre la qualité de ses services. 30. Le membre doit ignorer toute intervention d'un tiers qui pourrait influencer sur l'exécution de ses devoirs professionnels au préjudice de son client.
Ordre des opticiens d'ordonnances du Québec www.opticien.qc.ca	Opticien, opticienne d'ordonnance	https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/rc/o-6,%20r.%203 3.01.04. L'opticien d'ordonnances doit s'abstenir d'exercer dans des conditions ou des états susceptibles de compromettre la qualité de ses services. 3.02.07. L'opticien d'ordonnances doit d'abstenir de poser des actes inappropriés ou disproportionnés aux besoins de son client. 3.05.02. L'opticien d'ordonnances doit ignorer toute intervention d'un tiers qui pourrait influencer sur l'exécution de ses devoirs professionnels au préjudice de son client. 3.05.03. L'opticien d'ordonnances ne doit pas se placer dans une situation de nature à limiter directement ou indirectement sa liberté professionnelle au préjudice de ses clients.



ORDRE PROFESSIONNEL	TITRES D'EMPLOI VISÉS	ARTICLES PERTINENTS
Ordre professionnel de la physiothérapie du Québec www.oppq.qc.ca	• Physiothérapeute • Technologue en physiothérapie	http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cr/C-26,%20r.%20197/ 8. Le membre doit s'abstenir d'exercer sa profession dans des conditions ou des états susceptibles de compromettre la qualité de ses services et la dignité de la profession. 9. Dans l'exercice de sa profession, le membre doit tenir compte des conditions et restrictions propres à sa catégorie de permis, des limites de ses aptitudes, de ses connaissances ainsi que des moyens dont il dispose. Il ne doit pas, notamment, entreprendre des travaux pour lesquels il n'est pas suffisamment préparé sans obtenir l'assistance nécessaire. 24. Le membre doit subordonner à l'intérêt de son client, son intérêt personnel, celui de la société au sein de laquelle il exerce ses activités professionnelles ou dans laquelle il a un intérêt et celui de toute autre personne exerçant ses activités au sein de cette société. 25. Le membre doit ignorer toute intervention d'un tiers qui pourrait influencer sur l'exécution de ses devoirs professionnels au préjudice de son client.
Ordre des psychoéducateurs et psychoéducatrices du Québec www.ordrepsed.qc.ca	• Psychoéducateur·trice	http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cr/C-26,%20r.%20207.2.01/# 4. Le psychoéducateur ne peut effectuer un acte ou avoir un comportement qui va à l'encontre de ce qui est généralement admis dans l'exercice de la profession ou susceptible de dévaloriser l'image de la profession. 32. Le psychoéducateur fait preuve d'objectivité et subordonne son intérêt personnel ou, le cas échéant, celui de son employeur, de ses collègues de travail ou d'un tiers qui paie les honoraires à celui de son client. 33. Le psychoéducateur sauvegarde en tout temps son indépendance professionnelle, notamment : 1° en ignorant l'intervention d'un tiers qui pourrait influencer sur l'exercice de son jugement professionnel ou de ses activités professionnelles au préjudice de son client; 2° en évitant d'utiliser sa relation professionnelle afin d'obtenir pour lui ou pour un tiers des avantages de toute nature;



ORDRE PROFESSIONNEL	TITRES D'EMPLOI VISÉS	ARTICLES PERTINENTS
		3° en évitant toute situation de conflit d'intérêts réel ou apparent, notamment lorsque les intérêts en présence sont tels qu'il pourrait être porté à préférer certains d'entre eux à ceux de son client ou lorsque son intégrité et sa loyauté envers celui-ci pourraient être affectées. 42. Le psychoéducateur exerce sa profession dans le respect des règles de l'art et des normes de pratique généralement reconnues. 47. Le psychoéducateur s'abstient d'exercer sa profession si son état de santé y fait obstacle ou dans des conditions ou des états susceptibles de compromettre la qualité de ses services professionnels ou la dignité et l'image de la profession.
Ordre des psychologues du Québec www.ordrepsy.qc.ca	• Psychologue	http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cr/C-26,%20r.%20212/ 5. Le psychologue exerce sa profession selon des principes scientifiques et professionnels généralement reconnus et de façon conforme aux règles de l'art en psychologie. 8. Le psychologue, dans l'exercice de sa profession, engage sa responsabilité civile personnelle. Il ne peut l'éluder ou tenter de l'éluder, ni requérir d'un client ou d'une personne une renonciation à ses recours en cas de faute professionnelle de sa part. Il ne peut non plus invoquer la responsabilité de la société au sein de laquelle il exerce ses activités professionnelles ni celle d'une autre personne qui y exerce aussi ses activités pour exclure ou limiter sa responsabilité civile personnelle. 23. Le psychologue subordonne son intérêt personnel ou, le cas échéant, celui de son employeur ou de ses collègues de travail à l'intérêt de ses clients. 37. Le psychologue s'abstient d'exercer sa profession ou de poser des actes professionnels dans la mesure où son état de santé y fait obstacle ou dans des conditions ou des états susceptibles de compromettre la qualité de ses services professionnels.



ORDRE PROFESSIONNEL	TITRES D'EMPLOI VISÉS	ARTICLES PERTINENTS
		48. Le psychologue reconnaît les limites inhérentes aux instruments de mesure qu'il utilise et interprète le matériel psychométrique avec prudence, notamment en tenant compte : 1° des caractéristiques spécifiques des tests ou du client qui peuvent interférer avec son jugement ou affecter la validité de son interprétation; 2° du contexte de l'intervention; 3° de facteurs qui pourraient affecter la validité des instruments de mesure et nécessiter des modifications quant à l'administration des tests ou à la pondération des normes
Ordre professionnel des sexologues du Québec www.opsq.org	• Sexologue • Sexologue clinicien-ne	http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cr/C-26,%20r.%20222.1.2.01/ 32. Le sexologue fait preuve d'objectivité et subordonne son intérêt personnel ou, le cas échéant, celui de son employeur, des personnes qui collaborent avec lui ou de la société au sein de laquelle il exerce ses activités professionnelles ou d'un tiers qui paie les honoraires à celui de son client. 33. Le sexologue sauvegarde en tout temps son indépendance professionnelle, notamment : 1° en ignorant l'intervention d'un tiers qui pourrait influencer sur l'exercice de son jugement professionnel ou de ses activités professionnelles au préjudice de son client 44. Le sexologue exerce sa profession selon des principes scientifiques, dans le respect des règles de l'art et des normes de pratique généralement reconnues.
Ordre professionnel des technologues en prothèses et appareils dentaires du Québec www.otpadq.com	• Technologue en prothèses et appareils dentaires	https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/rc/C-26,%20r.%20226 3.01.01. Le technologue doit s'abstenir d'exercer dans des états susceptibles de compromettre la qualité de ses services professionnels. En particulier, le technologue directeur d'un laboratoire doit s'assurer que le laboratoire qu'il dirige ou dont il retient les services est conforme aux lois et règlements en vigueur et a les installations et l'équipement nécessaires pour rendre des services professionnels conformément aux mandats qu'il accepte.



ORDRE PROFESSIONNEL	TITRES D'EMPLOI VISÉS	ARTICLES PERTINENTS
Ordre professionnel des technologistes médicaux du Québec www.optmq.org	Technologiste médical-e	http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cr/C-26,%20r.%20243/ 2. Le technologiste médical doit s'acquitter de ses obligations professionnelles avec compétence, intégrité et en fonction de l'intérêt de ses clients. 14. Le technologiste médical doit sauvegarder en tout temps son indépendance professionnelle. Il doit, notamment, ignorer toute intervention d'un tiers qui pourrait influencer sur l'exécution de ses obligations professionnelles au préjudice du client.
Ordre des technologues en imagerie médicale, en radio- oncologie et en électrophysiologie médicale du Québec www.otimroepmq.ca	- Technologue en imagerie médicale du domaine du radiodiagnostic - Technologue en radio-oncologie - Technologue en imagerie médicale du domaine de la médecine nucléaire - Technologue en imagerie médicale du domaine de l'échographie médicale - Technologue en électrophysiologie médicale	http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cr/T-5,%20r.%205/ 8. Le technologue en imagerie médicale, le technologue en radio-oncologie ou le technologue en électrophysiologie médicale doit s'abstenir d'exercer sa profession dans un état ou des conditions susceptibles de compromettre la qualité de ses services ou la dignité de la profession. 18. Le technologue en imagerie médicale, le technologue en radio-oncologie ou le technologue en électrophysiologie médicale doit, dans l'exercice de sa profession, subordonner à l'intérêt du client, son intérêt personnel, celui de la société au sein de laquelle il exerce ses activités professionnelles ou dans laquelle il a un intérêt et celui de toute autre personne exerçant ses activités au sein de cette société. 19. Le technologue en imagerie médicale, le technologue en radio-oncologie ou le technologue en électrophysiologie médicale doit ignorer toute intervention d'un tiers qui pourrait influencer sur l'exécution de ses devoirs professionnels au préjudice du client.
Ordre des technologues professionnels du Québec www.otpq.qc.ca	Technicien ou technicienne en orthèse-prothèse	http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cr/C-26,%20r.%20258/ 14. Le technologue professionnel s'abstient d'exercer ses activités professionnelles dans des conditions ou des états susceptibles de compromettre la qualité de ses services ou la dignité de la profession. 24. Le technologue professionnel subordonne son intérêt personnel à celui du client.



ORDRE PROFESSIONNEL	TITRES D'EMPLOI VISÉS	ARTICLES PERTINENTS
		25. Le technologue professionnel ignore toute intervention d'un tiers qui pourrait avoir une influence préjudiciable sur l'exécution de ses devoirs professionnels. Il fait preuve d'impartialité dans ses rapports avec le client, les entrepreneurs, les fournisseurs et les autres personnes faisant affaire avec le client.
Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec www.otstcfq.org	Travailleur-se social-e et thérapeute conjugal-e et familial-e	https://www1.otstcfq.org/wp-content/uploads/2020/10/Code-deonto-GO-20200226.pdf 7. Le membre a un devoir de compétence. Il doit exercer sa profession selon les normes de pratique généralement reconnues. 9. Le membre ne peut poser un acte ou avoir un comportement contraire aux pratiques et aux usages de la profession ou qui est susceptible de dévaloriser l'image de la profession. 21. Le membre s'abstient d'exercer sa profession ou de poser des actes professionnels lorsque les conditions et l'état dans lesquels il se trouve sont susceptibles de compromettre la qualité de ses services professionnels. 30. Le membre exerce dans un cadre qui lui permet d'assurer la qualité de ses services. Lorsque des pressions ou des contraintes d'ordre pécuniaire, institutionnel ou politique nuisent à l'exercice de sa profession, il doit indiquer clairement à son client les conséquences qui peuvent en découler. 47. Le membre doit sauvegarder en tout temps son indépendance professionnelle. Il doit ignorer toute intervention ou toute situation susceptible d'y porter atteinte ou qui pourrait influencer sur l'exécution de ses devoirs professionnels au préjudice de son client. 48. Le membre fait preuve d'objectivité et subordonne son intérêt personnel ou, le cas échéant, celui de son employeur, de la société au sein de laquelle il exerce ses activités professionnelles, de ses collègues de travail ou de toute autre personne qui paie ses honoraires à celui de son client.





ANNEXE 2

GUIDE DE L'AUTONOMIE PROFESSIONNELLE

Protéger son autonomie professionnelle



*Alliance du personnel
professionnel et technique
de la santé et des services sociaux*

Avec la collaboration de ce secteur et de ces services :

Organisation du travail et enjeux professionnels (SOTEP)
Relations de travail
Communications

2021

Table des matières

Introduction	4
1. Ce n'est pas normal	5
2. Assez, c'est assez!	6
3. Soyez solidaires	9
4. Profitez des rencontres professionnelles	10
5. Prenez des notes	10
6. Débusquez les abus de votre gestionnaire	11
7. Faites des recherches	11
8. Démystifiez les jeux de pouvoir	12
9. Protégez-vous	13
Conclusion	14

Introduction

En tant que professionnel-le ou technicien-ne du réseau de la santé et des services sociaux, vous avez perdu beaucoup d'autonomie au cours des dernières années.

Sous couvert d'austérité et de nouvelle gestion publique, les gestionnaires ont été tenu-e-s de mettre en place une gestion par cibles quantifiables et des mesures d'optimisation. La performance ne semble être évaluée qu'en termes d'accessibilité apparente et en fonction du nombre de dossiers ouverts et traités. En théorie, la diminution de la liste d'attente et les prises en charge sont certes des arguments politiques attrayants, mais l'ensemble de l'attribution des soins est rarement évalué.

Il vous est désormais fréquent de constater une perte de contrôle quant au nombre d'usager-ère-s à votre charge, de même que dans les heures que vous êtes en mesure d'investir dans vos dossiers. Il n'est pas rare qu'on vous demande de diminuer notablement le temps consacré au suivi de vos usager-ère-s afin de traiter le plus grand nombre de dossiers possible. On vous demande également d'en ouvrir de plus en plus, sans même vérifier que vous avez le temps nécessaire pour assurer un suivi adéquat. Pour y arriver, vous êtes parfois contraint-e de négliger vos tâches indirectes (statistiques, gestion du dossier des usager-ère-s, etc.) ou de faire du temps supplémentaire non déclaré, augmentant par conséquent les attentes de productivité de l'employeur.

Ce guide a pour objectif de vous présenter différentes mesures à adopter au quotidien afin d'augmenter votre liberté d'action. Nous espérons qu'il vous sera utile car, ensemble, nous avons le pouvoir d'agir.

1. Ce n'est pas normal



L'employeur vous demande d'agir en tant que professionnel-le mais vous traite comme un-e exécutant-e. Vous devez être responsable de tout mais vous n'avez aucun pouvoir décisionnel. Il peut parfois être difficile de vous affirmer, d'autant plus lorsque vous devez le faire devant votre supérieur-e hiérarchique. Cela vous pousse trop souvent à répondre à ses demandes irréalistes.

Vous êtes pourtant un-e spécialiste. Votre opinion clinique est tout aussi valable que les exigences organisationnelles, financières ou logistiques de l'établissement. Vous devez donc être capable d'affirmer votre expertise, vos convictions et vos limites en justifiant votre position au plan professionnel. Il en va de votre santé physique et psychologique. Toutefois, régler cette situation demande de l'énergie. Vous déployez déjà des efforts considérables pour vous adapter et travailler dans ce contexte. Pourquoi ne pas les utiliser pour changer cette situation?

2. Assez, c'est assez!



2.1 Réagissez face à l'employeur

Lorsqu'un-e gestionnaire vous interpelle et émet une demande qui va à l'encontre de vos devoirs et valeurs, soyez ouvert-e à la discussion et coopératif-ive. Bien souvent la fermeture empêche la résolution du problème. Ayez une discussion franche, en cherchant à comprendre le point de vue de votre supérieur-e, faites part de vos arguments, prenez le temps de réfléchir.

Vous devez écouter vos doutes et éviter de répondre promptement à une demande. Reportez les décisions en indiquant à votre supérieur-e que vous allez y réfléchir et lui donner une réponse rapidement. Vous vous donnez ainsi l'occasion d'y penser. Toutefois, ne prenez pas pour acquis que votre doute est fondé et veillez à valider votre position. Commencez par en discuter avec vos collègues, posez des questions, faites-vous l'avocat-e du diable. En étant effectuée de façon rigoureuse et honnête, cette démarche de validation vous permettra de défendre plus facilement votre position devant votre gestionnaire.

Une fois cette étape franchie, confirmez votre position à votre supérieur-e. Dans la mesure où l'échange avec votre gestionnaire confirme la présence d'un problème, celui-celle-ci pourra modifier ou annuler la demande, ou encore diminuer la pression mise sur vos épaules.

2.2 Affirmez-vous

Si votre incertitude persiste et que votre gestionnaire maintient la demande limitant votre autonomie professionnelle, malgré votre bonne foi et votre démarche, vous pouvez passer de la validation à l'affirmation. Affirmez que le problème existe et que malgré votre ouverture à la discussion et vos validations vous êtes pris-e entre une demande administrative qui ne répond pas à vos obligations déontologiques et le bien-être de l'utilisateur.

Vous avez l'obligation de dénoncer, et même de refuser, toute demande et toute organisation du travail qui iraient à l'encontre de vos capacités d'intervention. À titre d'exemple, le Code de déontologie des travailleurs sociaux contient entre autres la disposition suivante, qui se doit d'être respectée en tout temps et peu importe le motif :

« Le travailleur social s'abstient d'exercer dans des conditions susceptibles de compromettre la qualité de ses services. Lorsque des pressions d'ordre pécuniaire, institutionnel ou politique nuisent à l'exercice de sa profession, il doit indiquer clairement à son client, les conséquences qui peuvent en découler. » 3.01.03

Ceci dit, vous ne pourrez pas vous affranchir de vos devoirs déontologiques en invoquant les directives de l'employeur, l'organisation du travail ou la surcharge de travail car ces arguments ne pourront être retenus lors d'une audience devant un ordre professionnel. Vous êtes toujours lié-e par votre devoir déontologique. Vous avez la responsabilité de voir à son respect en exerçant votre jugement clinique. De plus, l'employeur ne peut vous inciter directement ou indirectement à dispenser des soins et des services qui sont contraires à vos responsabilités professionnelles, lesquelles doivent s'exercer en conformité avec la mission et les orientations de l'établissement, ainsi que les politiques de l'employeur. À ce sujet, nous



vous rappelons que votre convention collective détient des clauses névralgiques vous protégeant et que votre syndicat peut agir face à votre employeur. Ces clauses se retrouvent sous les matières 18 (Ordres professionnels) et 19 (Pratique et responsabilité professionnelle) dans la plupart des dispositions locales.

Une décision arbitrale de 2016¹ nous permet d'assurer une protection des services professionnels. En effet, l'arbitre (M^e Carol Jobin) est venu confirmer la primauté de l'autonomie professionnelle et le fait que l'employeur est tenu de vous fournir les moyens nécessaires pour vous éviter de déroger à vos obligations déontologiques. Cette décision nous enseigne que le-la professionnel-le se doit, dans ces cas précis, de prioriser les besoins de l'usager-ère même si cela implique de désobéir à son ou à sa supérieur-e : vous devez vous abstenir d'exercer dans des conditions susceptibles de compromettre la qualité des services tout en sauvegardant votre indépendance professionnelle et en ignorant les interventions d'un-e tiers qui pourraient influencer sur l'exécution de vos obligations et causer préjudice aux usager-ère-s.

2.3 Osez refuser

Votre employeur n'a pas droit de gérance absolu quant aux directives et aux méthodes de travail. Il est possible de refuser une de ses demandes.

Voici quelques propositions pour vous aider à formuler l'existence du problème :

« Il m'est impossible de prendre en charge cet-te usager-ère car d'un point de vue professionnel je ne peux pas assurer adéquatement sa sécurité. Je ne peux aller à l'encontre des obligations de mon ordre professionnel. Pouvez-vous m'aider à trouver une solution? »

« Il m'est impossible de répondre adéquatement au nombre de patient-e-s qui me sont attiré-e-s. Mon travail s'en trouve entravé. Je suis ouvert-e à trouver des solutions pour y arriver. »

« Si je ne suis pas cette formation spécifique, je n'aurai pas les compétences pour poser ce geste. Or, mon ordre professionnel me demande de n'accepter que les mandats pour lesquels j'ai les compétences pertinentes. »

« Je travaille 4 jours par semaine donc je devrais avoir une charge de travail équivalente à 80 % de celle de mes collègues à temps complet. Dans la mesure où les usager-ère-s en sus de ma charge de travail seraient des cas plus légers, je pourrais offrir une disponibilité supplémentaire. Je suis également ouvert-e à traiter des situations exceptionnelles urgentes. »

Lorsque votre gestionnaire comprendra que vous maintenez votre position, il-elle aura de nouveau l'occasion de changer la sienne. Sinon vous devrez passer à l'étape suivante.

Informez d'abord votre gestionnaire que vous serez dans l'obligation d'effectuer l'une ou plusieurs des actions suivantes.

¹ APTS et Centre intégré universitaire de santé et des services sociaux du Nord-de-l'île-de-Montréal, 2016A-029 (M^e Carol Jobin).



Chaque geste doit être posé en fonction de la gravité de la situation, de ses conséquences possibles, du délai selon lequel ces conséquences surviendraient et de la possibilité que cette situation se répète, avec d'autres usager·ère·s ou avec vos pairs.

- A.** Inscrivez au dossier central un résumé de la situation ou de l'échange effectué avec votre gestionnaire. Vous devez y indiquer que votre gestionnaire est au courant de la situation, de votre position et du fait que vous êtes aux prises avec une demande à laquelle vous ne pouvez pas répondre adéquatement. Ce type de notes peut constituer une protection importante lorsqu'il vous est impossible de respecter toutes vos obligations pendant un certain temps.

Par exemple, plusieurs programmes n'acceptent plus de mettre la note « à déterminer » dans un dossier lorsqu'aucun·e professionnel·le ne peut prendre en charge l'usager·ère. Sans même s'assurer que le·la professionnel·le ait le temps nécessaire d'assurer un suivi adéquat, le dossier est attribué à la personne qui est considérée comme étant la moins débordée et elle en devient responsable. Or, une fois que le dossier vous a été attribué, que se passera-t-il s'il arrivait malheur à cet·te usager·ère alors que vous avez omis d'inscrire au dossier le fait que vous n'avez pas pu le·la rencontrer? Inscrire une note au dossier central est votre seule protection.

- B.** Contactez votre ordre professionnel, votre syndicat ou toute autre instance jugée pertinente pour vous conseiller et/ou vous indiquer ce qui peut être entrepris.

Toutefois, avant de contacter votre ordre professionnel, rappelez-vous que son mandat est d'assurer la protection du public et non la vôtre. Assurez-vous donc d'être en règle et d'avoir des notes à jour. L'ordre professionnel peut en effet profiter de cette occasion pour effectuer une enquête sur vous. Lors de toute communication, il est impératif d'exposer clairement le problème et les démarches entreprises puis de demander une réponse précise, soit par des actions concrètes ou avec un suivi par écrit. Notez le nom de la personne à qui vous avez parlé ainsi que le contenu exact de votre demande et de la réponse obtenue.

- C.** Informez les usager·ère·s de la situation. Il faut vous rappeler que de nombreuses dispositions des codes de déontologie obligent à effectuer ce type de divulgation.

Afin d'éviter d'être pris·e à contrepartie évitez de parler de l'employeur, parlez seulement de vous. Par exemple dites : « Je comprends votre frustration de ne pas avoir bénéficié de services en [votre discipline] avant ce jour. La charge de travail et les ressources que nous avons ne permettaient malheureusement pas de répondre à vos besoins, que nous savons bien réels. Cette situation n'est effectivement pas acceptable et il est tout à fait dans votre droit d'y réagir. Si vous souhaitez le faire, je peux vous diriger vers les ressources de l'établissement prévues à cet effet. »

Nous vous invitons à agir de manière formelle. Sans cela votre gestionnaire pourrait, avec raison, ne pas sentir le besoin d'agir, car il·elle ne serait pas tenu·e responsable des problèmes qui pourraient survenir, notamment lors de plaintes auprès de votre ordre professionnel. Dans plusieurs dossiers, la demande écrite de manière juste et posée, transmise également à votre syndicat, s'est avérée l'élément central de la résolution du problème. N'oubliez pas que votre syndicat peut vous aider à la rédiger de manière concise et efficace, sans y mettre trop d'émotions.

3. Soyez solidaires



La solidarité est votre meilleur levier, n'agissez pas seul-e lorsque possible. L'affirmation individuelle est importante et ne doit pas être sous-estimée, mais force est de constater que vous êtes plus vulnérable seul-e et que le-la gestionnaire peut plus facilement vous faire porter toute la responsabilité en invoquant par exemple votre manque d'organisation, votre productivité moindre que celle de vos collègues, votre perfectionnisme ou votre désir d'en faire plus que ce qui est demandé ou souhaité. Il est primordial de briser l'isolement et d'agir collectivement, dans la mesure où vos pairs vivent la même situation que vous.

Parfois un groupe, consciemment ou inconsciemment, entretient une culture de productivité. Vous pouvez peut-être ressentir la peur d'être jugé-e. Mais dans les faits, plusieurs membres du groupe vivent probablement la même situation difficile. De plus, il n'est pas nécessaire que tou-te-s vivent la même situation pour y adhérer. Discutez ensemble et validez le niveau d'adhésion de chacun-e afin de déterminer jusqu'à quel point tou-te-s sont prêt-e-s à s'investir et à maintenir le même discours devant vos interlocuteur-ice-s (coordonnateur-ice, gestionnaire et syndicat). Ayez des attentes réalistes, cela vous évitera bien des écueils et des déceptions. Retenez que ce n'est pas parce que d'autres personnes pensent comme vous que vous avez raison. Votre démarche doit être basée solidement et validée par votre syndicat.

Rappelez-vous que c'est l'employeur qui établit le cadre de pratique dans lequel vous et vos collègues exercez vos tâches. Le problème vient du cadre de pratique qui vous est imposé. La plupart des dispositions locales contiennent une clause névralgique, sur l'organisation du travail et les conditions favorables à la pratique, vous protégeant à ce sujet en permettant à votre syndicat d'agir face à votre employeur :

« L'Employeur exerce ses fonctions de direction, d'administration, de gestion et d'organisation du travail en tenant compte des responsabilités et devoirs professionnels devant être assumés par les personnes salariées². »

Nous insistons sur l'importance d'être accompagné-e par les représentant-e-s de votre syndicat tout au long du processus. N'hésitez pas à les interpeller!

² Matière 19 des dispositions locales

4. Profitez des rencontres professionnelles

Les rencontres d'équipe par discipline dans un programme sont l'occasion de discuter des enjeux de la profession. On peut par exemple y établir ce qu'est une charge normale de travail. Dans ce cas l'unanimité, bien que souhaitable, n'est pas nécessaire.

5. Prenez des notes



Les situations problématiques qui peuvent se présenter au travail sont si nombreuses et diversifiées qu'elles ne peuvent pas toutes être mentionnées dans ce guide. Mais toute situation fondée et validée mérite d'être dénoncée et réglée.

Prenez le temps de prendre des notes car, en plus de vous libérer l'esprit, elles vous permettent de conserver la trace de chaque démarche effectuée. Vous êtes plus crédible lorsque vous rapportez avec exactitude des faits ou des paroles tout en étant capable de préciser la date et le moment de la journée concernés. Si votre gestionnaire insiste pour discuter avec vous, après la rencontre envoyez-lui un courriel dans lequel vous résumez les points importants de votre échange et demandez-lui de préciser si votre compréhension est juste. Ce courriel et la réponse de votre gestionnaire constitueront la trace écrite de cette rencontre, sur laquelle vous pourrez baser certains de vos arguments.

6. Débusquez les abus de votre gestionnaire

Nous sommes des êtres humains, avec nos forces et nos faiblesses. Il est donc normal que les gestionnaires ne soient pas tou-te-s doué-e-s pour vous motiver, ni capables d'être justes ou humain-e-s dans leur style de gestion. Mais nous avons tou-te-s droit au respect et à la dignité dans notre milieu de travail. Il est vrai que l'employeur peut nous pousser à faire certains choix, mais exercer une pression indue sur une personne salariée est répréhensible. Aucun-e employé-e honnête et juste ne devrait craindre les paroles et les gestes de son-sa gestionnaire.

Un-e professionnel-le ne devrait en aucun cas se retrouver dans une situation où son-sa gestionnaire mélange vie personnelle et professionnelle. Par exemple, il est inadmissible d'entendre un-e gestionnaire affirmer : « Si tu n'arrives pas à atteindre tes cibles, c'est parce que tu as des difficultés à la maison. » De tels comportements sont inacceptables, ne les tolérez pas. Il est important de demander de l'aide si vous vous trouvez dans une telle situation. Interpellez votre entourage pour comprendre ce qui se passe, trouver des réponses et penser aux ressources qui peuvent vous venir en aide. Tournez-vous vers vos collègues, le PAE, votre syndicat ou toute autre instance disponible pour être écouté-e et pour trouver le moyen de régler cette situation.

7. Faites des recherches



Utilisez les données probantes pour étayer votre point de vue. Votre chef de programme vous demande de diminuer vos interventions mais les données probantes montrent que pour être efficace, il faudrait avoir une intensité plus élevée? C'est un argument de poids en votre faveur. N'hésitez pas à faire des recherches, documentez-vous, vous n'en serez que plus efficace dans la création et la défense de votre dossier.

8. Démystifiez les jeux de pouvoir



Votre gestionnaire peut utiliser des techniques ou des sophismes pour vous convaincre de poser un geste que votre code de déontologie vous interdit. Il peut utiliser l'effet de surprise et donner l'impression qu'il lui faut une réponse immédiate. N'hésitez pas à vous donner le droit de reporter la réponse et de prendre le temps de réfléchir.

Votre gestionnaire peut également diviser pour mieux régner, car il-elle est tout à fait conscient-e de la force du groupe. Il-elle peut, par exemple, vous demander de vous entendre pour déterminer qui prendra la nouvelle admission. Ce genre de commande crée beaucoup d'inconfort et brise l'unité du groupe. Vous êtes en droit de ne pas trancher et de lui laisser l'odieux du choix.

Dans la même veine, le-la gestionnaire peut créer un sentiment de compétition au sein de son équipe. L'employeur commence à vous rencontrer individuellement pour vous présenter vos statistiques, vous comparer à vos collègues, vous demander ce que vous pouvez faire pour vous améliorer. Soyez vigilant-e et n'acceptez pas la surcharge et la pression insidieuse de l'évaluation du travail. Discutez avec vos collègues, vous êtes rarement seul-e à vivre ces situations bien que votre gestionnaire puisse essayer de vous faire croire le contraire.

Votre gestionnaire peut aussi utiliser votre sentiment de culpabilité pour arriver à ses fins en vous disant : « C'est à ton tour de prendre en charge un-e usager-ère. » ou « Tu sais, dans notre programme, la balise est 30 usager-ère-s par intervenant-e. » Vous n'êtes pas responsable des erreurs du système. Vous avez des obligations professionnelles, vous connaissez le temps nécessaire à leur exécution et votre gestionnaire est tenu-e de vous donner le temps pour les effectuer.

Si la surcharge est liée au non remplacement lors d'absence, vos dispositions locales permettent à votre syndicat de vous défendre en obligeant l'employeur à fournir la raison de sa décision³.

« L'employeur peut décider de ne pas combler ou de combler de façon complète, partielle et/ou interrompue un poste temporairement dépourvu de sa personne titulaire. »

« À la demande écrite du Syndicat, l'Employeur lui fournit la raison de sa décision du non-remplacement total ou partiel d'un poste temporairement dépourvu de sa personne titulaire et, le cas échéant, il s'efforce d'organiser le travail afin de minimiser les impacts. »

Votre gestionnaire peut aussi vous fournir de mauvaises informations. Par exemple : « Dans notre programme, nous n'offrons pas de régime de protection. » Validez l'information auprès des personnes concernées. Il ne faut pas sous-estimer la pression que peuvent subir les gestionnaires pour limiter la qualité du service et ainsi gonfler les statistiques.

³ Matière 4 des dispositions locales

9. Protégez-vous



9.1 Supervision clinique

Demandez une véritable supervision clinique et non le simple soutien d'un-e superviseur-e administratif-ve qui ne s'intéresse qu'à votre charge et à votre rendement. Votre gestionnaire peut bien sûr demander à ce que votre superviseur-e vous outille afin de maximiser votre efficacité. Mais, comme elle est soumise aux mêmes obligations que vous, cette personne devra s'assurer que vous ne manquez pas à vos devoirs déontologiques. Vous disposerez alors d'un soutien et d'arguments que votre gestionnaire pourra difficilement contredire.

9.2 Milieu de travail sécuritaire

Plusieurs d'entre vous travaillent dans des milieux de travail non sécuritaires et sont exposé-e-s quotidiennement à de nombreux facteurs de risques (violence ou autres). Ces derniers sont malheureusement trop souvent banalisés. Certaines lois prévoient que les personnes salariées ont droit à des conditions de travail qui protègent leur santé, leur sécurité et leur intégrité physique. D'ailleurs, la Charte des droits et libertés de la personne, le Code civil du Québec et la Loi sur la santé et la sécurité du travail contiennent des dispositions impliquant que toute personne qui travaille a droit à des conditions de travail justes et raisonnables, qui respectent sa santé, sa sécurité et son intégrité physique, et que c'est à l'employeur de prendre les mesures appropriées et nécessaires.

Conclusion

Votre employeur a la responsabilité de s'assurer de la prévention des risques et de corriger les situations qui vous mettent à risque et qui sont sans doute aggravées par la surcharge actuelle. Par conséquent, vous devez déclarer toute situation en milieu de travail qui serait excessive, déraisonnable ou empreinte de risques. Référez-vous à votre code de déontologie, il contient plusieurs éléments importants qui pourraient vous aider dans votre démarche.

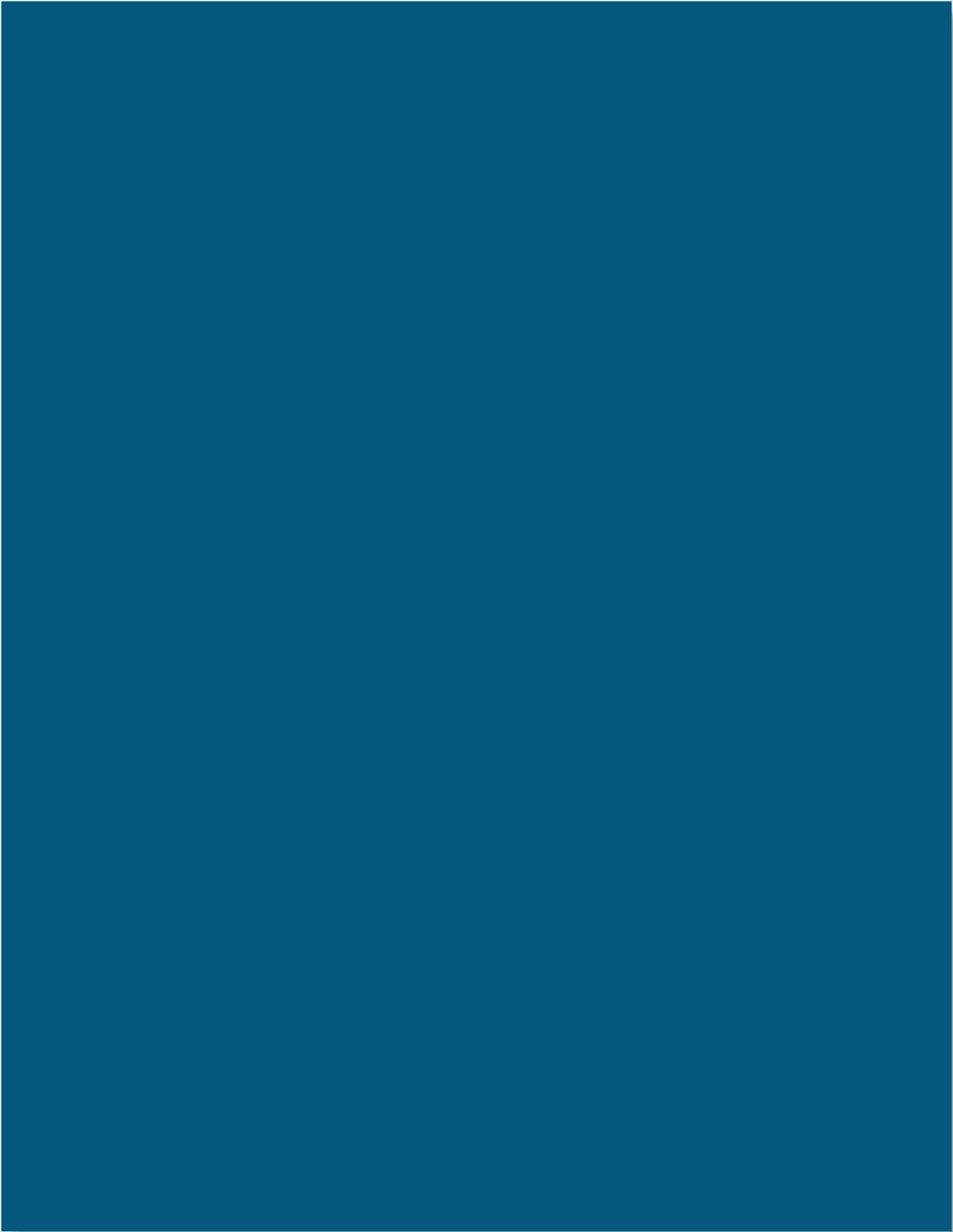
Vous êtes l'expert-e quand il s'agit de l'usager-ère. Vous avez la responsabilité d'offrir un service de qualité à ceux et celles dont vous acceptez la prise en charge. Le nombre d'usager-ère-s en attente de vos services, la durée moyenne ou anticipée du séjour, la décision des médecins de prendre en charge de nouvelles admissions, les professionnel-le-s qui ne sont pas formé-e-s ou le non-remplacement des salarié-e-s absent-e-s en maladie ou en vacances sont des problèmes dont vous n'êtes pas responsable.

Comme vous avez à cœur la qualité des services offerts aux usager-ère-s, vous pourriez être tenté-e d'effectuer du temps de travail non déclaré et non rémunéré afin que l'usager-ère puisse recevoir le service de qualité qu'il-elle est en droit de recevoir. Souvenez-vous qu'en dépassant vos limites vous ne permettez pas au système de reconnaître le problème dont il souffre et que vous empêchez la résolution de ce dernier. Vous augmentez les attentes de productivité de l'employeur lorsque vous faites du bénévolat. Vous atteindrez peut-être les objectifs de l'employeur, mais vous lui confirmerez également que ses attentes sont réalistes. Elles deviendront alors la norme.

En affirmant votre autonomie professionnelle, vous faites bien plus que résoudre le problème difficile auquel vous êtes confronté-e, vous évitez probablement un éventuel congé de maladie ou un épuisement professionnel, vous contribuez à l'amélioration des soins et des services offerts à la population, ou du moins à en limiter leur dégradation. Rappelez-vous que vous êtes d'abord et avant tout responsable de vos usager-ère-s et que vous devez être en santé pour bien vous en occuper.

Nous espérons que ce guide vous aidera à faire face aux situations où votre autonomie professionnelle est mise à mal, et ce, pour le bien de tou-te-s.

Surtout, n'oubliez pas, vous n'êtes pas seul-e!



www.apsq.com • info@apsq.com

[PTSQ.COM/chargedetravail](https://www.ptsq.com/chargedetravail)

www.ptsq.com | info@ptsq.com