

## « KAROSHI! »

### Réduire le stress, la charge de travail, le temps de travail et mieux concilier le travail et la vie personnelle avant qu'il ne soit trop tard

#### Introduction

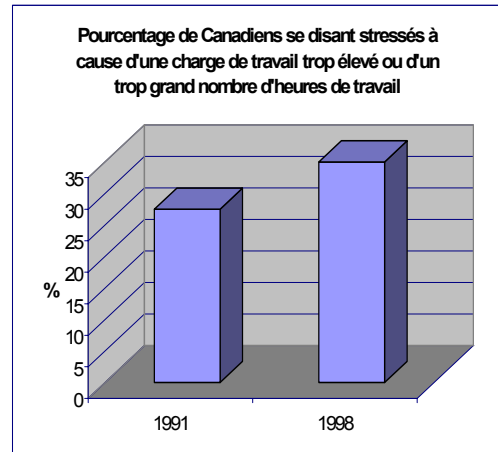
Depuis plus d'une quinzaine d'années, nous subissons des pressions énormes de la part de l'employeur pour travailler plus rapidement ou encore plus d'heures avec moins de ressources et de personnel. Cette pression supplémentaire, émanant notamment de modèles d'organisation du travail japonais, fait en sorte que les travailleuses et les travailleurs canadiens sont aujourd'hui plus stressés, surchargés, fatigués, ils et elles n'arrivent plus à effectuer leur travail durant les heures normales de travail et ont de la difficulté à concilier le travail et leur vie personnelle. Cette pression accentuée n'est pas saine. D'ailleurs, au Japon, ils sont maintenant aux prises avec un phénomène de croissance du nombre de travailleuses et de travailleurs dans la force de l'âge victime de maladies cardiovasculaires attribuables à cette pression et aux nombreuses heures de travail. Ils nomment ce phénomène « Karoshi ».

Ce document de recherche et de discussion étudie les problèmes du stress, de la surcharge de travail, du temps de travail et de la conciliation travail/vie personnelle et propose quelques pistes d'orientations avant qu'il ne soit trop tard. L'objectif est de dresser un tableau de la situation actuelle au Canada et dans la fonction publique fédérale afin de susciter des discussions sur la marche à suivre dans l'avenir. Notre exposé est divisé en quatre sections. Nous définissons premièrement ce qu'est le stress au travail. Les trois sections suivantes servent à l'établissement d'un constat de la situation relative à la charge de travail, au temps de travail et à la conciliation travail/vie personnelle. Nous présentons également quelques propositions relatives à chacune des problématiques. Nous terminons par un résumé qui, nous l'espérons, lancera les discussions.

## I. Le Stress

### L'enjeu

Nos milieux de travail sont en constante transformation. Les changements technologiques, les révisions de programmes, les compressions budgétaires, les mises à pied sont que quelques-unes des composantes de cette transformation. Une des principales conséquences de l'évolution actuelle des milieux de travail est l'augmentation du stress relié au travail. Selon les données de l'Enquête sociale générale de 1998 de Statistique Canada, 35 % des travailleuses et travailleurs canadiens se disent stressés à cause de la charge trop élevée de travail ou du trop grand nombre d'heures de travail, comparativement à 27,5 % en 1991.



ne

### Qu'est-ce que le stress? Peut-on définir le « stress en milieu de travail »?

Nous entendons beaucoup parler de stress, mais qu'est-ce que c'est? Le dictionnaire de médecine Flammarion décrit ainsi le stress :

**« mot désignant à la fois toute tension ou agression s'exerçant contre l'organisme, et la réponse ou réaction non-spécifique de l'organisme à cette agression ».**

Autrement dit, le stress est le résultat de tout facteur émotif, physique, social, économique ou autre qui exige une réponse ou un changement.

Il est normal de subir un peu de stress. Un certain niveau de stress est acceptable. C'est souvent ce qui nous procure l'énergie et la motivation dont nous avons besoin pour relever nos défis quotidiens à la maison et au travail. Ce genre de stress, dit «positif», nous aide à surmonter les difficultés et à atteindre nos objectifs lorsque nous avons des échéances à respecter ou encore des objectifs de production à atteindre. Mais lorsque le stress survient avec une force que nous ne pouvons maîtriser, il peut se produire des changements à la fois physiques et mentaux qui peuvent affecter notre qualité de vie et notre santé. On parlera alors de «stress négatif».

Le « stress négatif en milieu de travail » consiste en des réponses physiques et émotionnelles nuisibles qui peuvent se produire lorsqu'il y a conflit entre les demandes liées au travail et le degré de maîtrise dont nous disposons pour répondre à ces demandes. Comme le souligne l'Association canadienne pour la santé mentale :

**« La peur liée à l'excédent de personnel, aux mises à pied en raison d'une économie incertaine et aux demandes accrues d'heures supplémentaires, suite à la réduction des effectifs, agissent comme facteurs d'agression négatifs... Les employés qui sentent la « pression d'exceller » peuvent se retrouver pris dans une**

***spirale infernale d'efforts croissants pour répondre à des attentes élevées sans obtenir une plus grande satisfaction au travail. »***

Le stress en milieu de travail peut avoir un impact autant sur les employé-e-s que sur les employeurs. L'acharnement à donner un rendement à son maximum peut faire beaucoup de tort. Par exemple, il augmente l'insatisfaction au travail, le roulement du personnel, il contribue à une baisse de productivité, il peut provoquer la maladie et même la mort. L'absentéisme, la maladie, l'alcoolisme, «la politique interne mesquine », les mauvaises décisions, les décisions jamais prises ou les décisions en toute hâte, l'indifférence et l'apathie, le manque de motivation et de créativité sont tous des sous-produits d'un milieu de travail trop stressant<sup>ii</sup>.

**Quelles sont les sources de stress en milieu de travail?**

En milieu de travail, le stress peut être le résultat d'un bon nombre de situations. En voici quelques exemples :

<b>Quelques sources de stress au travail</b>	
<b>Facteurs uniques à l'emploi</b>	<b>Charge de travail</b> (surcharge et charge insuffisante) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rythme/variété/travail n'ayant pas de sens</li> </ul> <b>H r</b> travail) <b>Autonomie</b> (la capacité de prendre ses propres décisions au sujet de son propre emploi ou de tâches précises) <b>Milieu physique</b> (bruit, qualité de l'air, etc.) <b>Isolement au travail</b> (émotionnel ou travail solitaire)
<b>Rôle dans</b>	<b>Conflit de rôles</b> (demandes contradictoires liées à l'emploi, nombreux gestionnaires) <b>Ambiguïté d'un rôle</b> (manque de transparence au sujet des responsabilités, des attentes, etc.) <b>Niveau de responsabilité</b> (trop bas ou trop élevé)
<b>Perfectionnement</b>	<b>Aucune chance d'avancement</b> /trop d'avancement <b>Insécurité d'emploi</b> (peur de l'excédent de personnel) <b>Possibilités de perfectionnement professionnel</b> <b>Satisfaction liée à l'emploi en général</b>
<b>Relations au travail</b>	<b>Superviseurs ou superviseurs</b> , collègues, subalternes <b>Menaces de violence, harcèlement</b> , etc. (menace à la sécurité personnelle)
<b>Structure/climat</b>	<b>Non-participation</b> (ou participation) à la prise de décision <b>Style de gestion</b> <b>Formes ou habitudes de communication</b>

(Adapté de : Murph, L. R. *Occupational Stress Management: Current Status and Future Direction in Trends in Organizational Behavior*, 1995, Vol 2., pp 1-14)

Par ailleurs, d'autres facteurs de stress que ceux reliés au monde du travail, tels que le stress provenant de l'obligation de prodiguer des soins à des personnes âgées ou des soins de qualité à nos enfants, viennent s'ajouter. D'ailleurs, avec le vieillissement de la population et l'accroissement du nombre de familles monoparentales, de plus en plus de Canadiennes et de Canadiens doivent prendre seul en charge des enfants ou encore des parents malades ou vieillissants, ce qui contribue à accentuer le stress chez ces travailleuses et travailleurs.

### **Qui est le plus affecté par le stress au travail?**

Le stress est important dans nos milieux de travail. Il affecte tous les travailleurs et les travailleuses, mais plus particulièrement les cols blancs. Le stress est très élevé chez les professionnels et les gestionnaires, puisque respectivement 49 % et 48 % d'entre eux affirment être stressés selon les données de Statistique Canada de 1998<sup>iii</sup>. Le stress est également élevé chez les travailleuses et travailleurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux; plus de 40 % des participantes et participants à l'enquête de Statistique Canada travaillant dans ces secteurs affirment être stressés. Dans l'administration publique, le stress demeure élevé avec plus de 35 % des travailleuses et des travailleurs stressés. De plus, selon un sondage portant sur le milieu de travail sain publié par le Centre syndical et patronal du Canada, 54 % des gestionnaires et 84 % des dirigeantes et dirigeants syndicaux estiment que le stress a augmenté au cours des dernières années du 20<sup>e</sup> siècle.

### **Que pouvons-nous faire ?**

Les causes de stress en milieu de travail varient considérablement, tout comme varient les stratégies pour les réduire ou les prévenir. Chacune des causes présentées au tableau 1 peuvent faire l'objet de stratégies et de plans d'action pour les combattre. Lorsque le stress en milieu de travail provient, par exemple, d'un agent physique, il vaut mieux le contrôler à la source. Si le milieu de travail est trop bruyant, il faut mettre en oeuvre des mesures de contrôle pour enrayer le bruit dès que possible. Si vous ressentez de la douleur à la suite d'efforts répétitifs, il est possible de concevoir des postes de travail pour réduire les mouvements répétitifs et acharnés.

Selon nous, une partie de la solution contre le stress négatif au travail passe notamment par un meilleur contrôle de la charge de travail et du temps de travail. Une meilleure gestion de la charge de travail et des heures de travail peut nous aider à gérer les tensions qui existent au sein du milieu de travail et en dehors du travail. Un milieu de travail où l'on se sent en contrôle de notre charge de travail, où l'on dispose de flexibilité pour organiser notre temps de travail, et un milieu de travail qui favorise la conciliation travail/vie personnelle contribue à réduire le stress qui émane du travail et des conflits entre le travail et la vie personnelle.

Dans le présent document intitulé « *KAROSHI* », nous examinons des problématiques liées à la charge de travail, au temps de travail et à la conciliation travail/vie personnelle. Au cours des trois prochaines sections, nous présentons l'enjeu principal, quelques statistiques démontrant l'état actuel des choses, puis nous discutons d'orientations éventuelles pour faire face à ces fléaux, notamment dans le cadre de la négociation collective.

## II. La surcharge de travail

### L'enjeu

Depuis quelques années, la charge de travail et plus particulièrement la surcharge de travail sont devenues une source permanente de préoccupation pour les travailleuses et les travailleurs canadiens. Les changements technologiques, les compressions budgétaires, les réorganisations du travail et le réaménagement des effectifs obligent les travailleuses et les travailleurs à en faire plus avec moins de ressources. Elles et ils sont forcés d'augmenter la cadence, souvent au point où elles et ils n'arrivent plus à s'acquitter de leur tâche pendant les heures normales de travail.

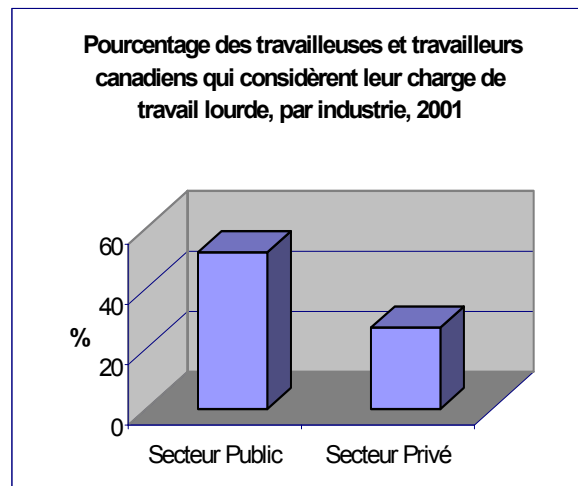
Nous le savons, la surcharge de travail a de multiples conséquences. Elle augmente notamment le stress, les risques de maladies professionnelles, l'absentéisme et réduit la productivité. Il faut contrôler ce fléau si nous voulons améliorer les conditions de travail et de vie personnelle.

### La charge de travail excessive : une préoccupation au Canada ?

Dans un sondage effectué en janvier 2001<sup>iv</sup> par la firme Les Associés de recherche EKOS auprès de 1 213 travailleuses et travailleurs canadiens, 36 % des répondantes et répondants ont signalé que leur charge de travail était lourde. Les employé-e-s du secteur public perçoivent la surcharge de travail comme un problème très sérieux.

- 52 % des personnes oeuvrant dans le secteur public ont décrit leur charge de travail comme étant lourde comparativement à seulement 27 % des travailleuses et des travailleurs du secteur privé.

De plus, non seulement une grande partie des travailleuses et des travailleurs perçoivent leur charge de travail comme étant lourde, ils constatent également qu'elle a augmenté depuis quelques années.



- Au total, plus de quatre travailleurs sur dix (43 %) ont trouvé que leur charge de travail avait augmenté entre 1999 et 2001.
- Dans le secteur public, cette proportion augmente à près de six travailleuses ou travailleurs sur 10 (56 %).

La surcharge de travail est donc un problème sérieux qui ne cesse d'augmenter.

### À quoi attribuent-on l'augmentation de la charge de travail ?

Toujours selon les données du sondage d'EKOS de 2001 :

- 72 % des travailleuses et travailleurs oeuvrant pour différents paliers de gouvernements affirment que les responsabilités toujours croissantes et l'ajout de tâches ont contribué à l'augmentation de la charge de travail ;
- 61 % de ces travailleuses et travailleurs affirment également que l'utilisation accrue de la nouvelle technologie a contribué à l'augmentation de la charge de travail ;
- une demande accrue de service et l'accélération de la production ont contribué à l'augmentation de la charge de travail pour 60 % des travailleuses et travailleurs oeuvrant pour différents paliers de gouvernements ;
- 56 % affirment que des changements dans l'organisation du travail ont contribué à l'augmentation de la charge de travail ;
- Et 54 % d'entre elles affirment que la réduction du personnel (mises à pied et compressions) a contribué à l'augmentation de la charge de travail.

### **Et la surcharge de travail dans la fonction publique fédérale?**

La charge de travail excessive était, et de loin, le problème le plus largement mis en évidence par le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux mené en 1999 :

- Près d'un-e employé-e sur deux (49 %) ayant participé au sondage de 1999 a indiqué que sa charge de travail n'était pas raisonnable ;
- Parmi les répondantes et les répondants, 50 % estiment que la qualité de leur travail était minée en raison du fait qu'elles et ils doivent faire le même travail, ou en faire plus, avec moins de ressources qu'auparavant.

Les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux en 2002 confirment que la surcharge de travail est toujours un problème sérieux :

- Parmi les 95 000 participantes et participants, près de 9 travailleuses ou travailleurs sur 20 (43 %) affirment qu'ils n'arrivent que parfois ou rarement à accomplir leurs tâches pendant leurs heures normales de travail, comparativement à 8 travailleuses ou travailleurs sur 20 (40 %) en 1999.

Cette surcharge de travail nuit à la qualité de leur travail :

- Selon le même sondage, 42 % des participantes et participants estiment que la qualité de leur travail est minée parce qu'ils doivent faire le même travail, ou en faire plus, avec moins de ressources qu'avant.

Enfin, la mauvaise répartition de la charge de travail entre les employé-e-s serait une des raisons de cette surcharge de travail :

- Selon le sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, un employé-e sur cinq (20 %) est totalement ou plutôt en désaccord pour dire que sa supérieure ou son supérieur immédiat répartit le travail équitablement.

### **Et chez les membres de l'AFPC ?**

La même situation existe chez les fonctionnaires fédéraux membres de l'AFPC :

- Parmi les participantes et participants au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2002, 60 %, ou 57 000 sont représentés par l'AFPC. Parmi ces personnes, 41 % affirment qu'elles n'arrivent que parfois ou rarement à accomplir leurs tâches pendant leurs heures normales de travail ;
  - Et 21 % des participantes et participants sont totalement ou plutôt en désaccord pour dire que leur supérieure ou supérieur immédiat répartit le travail équitablement.
- Un total de 41 % d'entre elles estime que la qualité de leur travail était minée en raison du fait qu'ils doivent faire le même travail, ou en faire plus, avec moins de ressources qu'avant ;

### **Que faire pour réduire la surcharge de travail?**

La distribution du travail qui influence directement la charge de travail a été et est toujours un droit et une responsabilité exclusive de l'employeur. C'est l'employeur qui décide qui fait quoi, quand, où et comment. C'est également lui qui est généralement responsable de la surcharge de travail.

Il existe plusieurs stratégies et moyens d'action pour éviter la surcharge de travail. La première consiste à améliorer la distribution de la charge de travail, la deuxième consiste à revoir les priorités afin de soulager les travailleuses et travailleurs. Finalement, il est possible d'augmenter les ressources. Toutefois, puisque la distribution de la charge de travail, l'établissement des priorités et l'embauche de nouvelles ressources sont des responsabilités exclusives de l'employeur, nous devons plutôt nous demander : comment est-il possible d'acquérir plus de contrôle sur la charge de travail?

### **Comment acquière-t-on plus de contrôle sur la charge de travail?**

Pour réussir à améliorer notre contrôle sur la charge de travail et ainsi prévenir et contrer la surcharge de travail, une des pistes d'action consiste à s'attaquer au droit de l'employeur en matière d'assignation de la charge de travail. Pour ce faire, il est possible d'inclure, dans nos conventions collectives, l'obligation de l'employeur de répartir le travail équitablement. On peut, par

exemple, ajouter l'obligation pour l'employeur d'exercer ses droits et responsabilités de façon raisonnable, juste (ou équitable), et de bonne foi et ce, sans discrimination ou harcèlement. En apportant ces modifications, il devient possible de disposer d'une forme de recours, notamment par l'entremise de griefs, lorsque l'employeur ne répartit pas la charge de

travail équitablement en alléguant qu'il n'exerce pas ses droits de façon juste et équitable.

Un autre niveau d'interventions possible afin d'acquiescer un meilleur contrôle sur la charge de travail consiste à imposer la consultation entre les travailleuses et les travailleurs, leur syndicat et les gestionnaires. On peut ajouter, dans nos conventions collectives, l'obligation de l'employeur de consulter périodiquement les travailleuses et les travailleurs et leur syndicat en ce qui touche la distribution des tâches et de la charge de travail.

Dans la fonction publique fédérale, cela pourrait premièrement prendre la forme d'une initiative syndicale-patronale pour l'ensemble de la fonction publique fédérale, avec le mandat exclusif de développer des outils pour une meilleure répartition des tâches et gestion de la charge de travail, accompagné de formation, afin de mieux outiller les milieux de travail pour faire face à la surcharge de travail. De plus, cette initiative pourrait être accompagnée de la mise sur pied de comités de consultation syndicale-patronale sur la gestion de la charge de travail dans chacun des milieux de travail où l'employeur, les travailleuses et les travailleurs et leur syndicat discutent périodiquement de la répartition des tâches et de la charge de travail.

Cette obligation de consulter les travailleuses et les travailleurs et leur syndicat existe d'ailleurs déjà dans nos conventions collectives. Par exemple, l'employeur doit consulter le syndicat lorsqu'il veut procéder à une réorganisation du travail dans le cadre de la mise en oeuvre de changements technologiques, lorsqu'il veut réaménager les effectifs ou encore lorsqu'il veut réorganiser les horaires de

travail. Il y a donc déjà consultation lorsqu'il est question de réaménager les heures de travail et/ou l'effectif. Toutefois, l'employeur n'a pas encore l'obligation de consulter le syndicat et les employé-e-s lorsqu'il s'agit de la distribution des tâches et/ou de la quantité de travail effectué.

L'ajout à l'effectif est bien entendu l'autre piste de solution à la surcharge de travail. Mais pour augmenter les effectifs, il est souvent essentiel d'en justifier clairement les besoins. Il est difficile de justifier l'augmentation de membres du personnel lorsque nous ne possédons pas tous les faits. Dans ce contexte, la multiplication des forums pour améliorer la répartition de la charge de travail, réduire la surcharge de travail et pour faire valoir les besoins criants de ressources peut aider. La mise sur pied d'un processus de consultation sur la répartition de la charge de travail au sein de nos milieux de travail, tel qu'il est suggéré ci-dessus peut contribuer à sensibiliser les gestionnaires de tous les niveaux au besoin de personnel supplémentaire dans chaque milieu de travail.

Enfin, il est possible d'utiliser d'autres voies d'intervention tout aussi viables que la négociation collective afin de réduire ou d'éviter la surcharge de travail. Sachant les conséquences de la surcharge de travail sur le stress et la santé et sécurité des travailleurs, une bonification et l'utilisation de la législation en matière de santé et sécurité au travail ainsi que des comités de santé et sécurité au travail peuvent contribuer à faire valoir la problématique et à implanter des solutions qui soulageront les travailleuses et les travailleurs et qui préviendront les maladies professionnelles.



### **III. Le temps de travail**

#### **L'enjeu**

Le temps que nous consacrons au travail influence directement le temps dont nous disposons pour faire d'autres activités. Plus nous travaillons, moins nous disposons de temps pour être avec nos familles et/ou nos amis, se reposer, consommer, faire du bénévolat, des activités sportives, étudier, lire ou pratiquer toute autre activité.

Depuis quelques années, ce temps se fait de plus en plus rare pour une partie de plus en plus importante de la population. Par exemple, à cause de l'augmentation du nombre de familles monoparentales de plus en plus de travailleuses et de travailleurs canadiens doivent prendre seuls en charge les responsabilités familiales. D'autres doivent non seulement s'occuper de leur(s) enfant(s), mais également de parents malades ou âgés. De plus, un plus grand nombre de Canadiennes et de Canadiens travaillent maintenant un plus grand nombre d'heures supplémentaires, souvent sans indemnisation, ce qui laisse encore moins d'heures pour entreprendre d'autres activités.

Dans un système parfait, chacun pourrait décider du temps qu'il veut consacrer au travail et aux autres activités. Mais la situation est loin d'être parfaite. Nous ne choisissons que rarement le nombre d'heures pendant lesquelles nous travaillons. La profession ou l'emploi que nous occupons et le milieu de travail dans lequel nous oeuvrons dictent souvent le nombre d'heures de travail que nous effectuons. De plus, plusieurs n'ont même pas la possibilité d'aménager leur temps de travail afin d'avoir plus de flexibilité pour concilier leur travail et les autres activités.

#### **Les heures travaillées au Canada**

Selon les données annuelles pour l'année 2001 de l'Enquête sur la population active de Statistique Canada :

- les Canadiennes et Canadiens travaillent habituellement en moyenne 37,3 heures par semaine. Cela correspond à la moyenne d'heures effectuées par tous les travailleurs et les travailleuses dans tous leurs emplois, puisqu'une personne peut avoir plus d'un emploi ;
- lorsque l'on ne considère que l'emploi principal, on constate que la population active canadienne, incluant ceux et celles qui travaillent à temps partiel, consacrent en moyenne 36,6 heures par semaine au travail;
- la moyenne d'heures de travail effectuée dans le principal emploi des travailleuses et des travailleurs à temps plein se situe néanmoins à 41,0 heures par semaine, incluant les heures supplémentaires.

#### **Qui travaillent le plus d'heures par semaine?**

Les hommes consacrent en moyenne plus d'heures de travail rémunérées que les femmes (39,8 contre 33,0 heures). Les travailleuses et les travailleurs de 25 à 54 ans effectuent également plus d'heures que les jeunes (15 à 24 ans) ou les personnes âgées de 55 ans et plus. Les travailleuses et travailleurs autonomes font en moyenne plus d'heures que les salarié-e-s.

La moyenne d'heures de travail de l'emploi principal varie également selon l'industrie et la profession. Elle est de plus de 45 heures par semaine dans l'agriculture, les forêts, les mines et l'extraction de pétrole et de moins de 33 heures par semaine dans l'hébergement, la restauration ou encore dans l'enseignement. La moyenne d'heures est également supérieure à 42 heures par semaine pour les gestionnaires, les entrepreneurs et les contremaîtres ainsi que pour les professions propres au secteur primaire (agriculture, pêche, forêt, mine). Elle est inférieure à 33 heures par semaine pour plusieurs professions liées à la vente et aux services ou encore dans les domaines de l'art, de la culture du sport et du loisir.

### **Et les heures de travail dans l'administration publique?**

Pour ce qui est de l'administration publique au Canada, c'est-à-dire l'administration publique toutes juridictions confondues, la moyenne d'heures se situe à 36,5 heures par semaine en 2001, soit 0,1 heure de moins que la moyenne pour l'ensemble de l'économie canadienne. Les hommes effectuaient en moyenne 37,9 heures et les femmes, 34,9 heures par semaine. Les travailleuses et travailleurs à temps plein au sein des administrations publiques canadiennes effectuent en moyenne 38,1 heures par semaine.

- La moyenne d'heures de travail pour les employé-e-s du gouvernement fédéral, c'est-à-dire tout le personnel de l'administration publique fédérale, incluant celui de la défense nationale, et non seulement les fonctionnaires fédéraux sous la tutelle du Conseil du Trésor, était de 37,1 heures par semaine en 2001. Cela représente en moyenne 30 minutes de plus par semaine que dans l'ensemble de l'économie.
- employé-e-s des gouvernements provinciaux et territoriaux et de 35,9 heures par semaine pour les employé-e-s des administrations municipales, locales, régionales ou autochtones.
- Le personnel à temps plein du gouvernement fédéral travaille en moyenne 38,3 heures par semaine comparativement à 37,3 heures par semaine pour le personnel à temps plein des gouvernements provinciaux et territoriaux.
- La moyenne d'heures de travail était de 36,4 heures par semaine pour les

Autrement dit, les travailleuses et travailleurs de l'administration publique fédérale effectuent en moyenne plus d'heures que ceux des autres administrations.

## **L'historique de la réduction des heures de travail au Canada**

La réduction des heures de travail a été l'une des premières batailles du mouvement syndical. Au début du siècle, la semaine de travail typique comptait 60 heures. Au cours des décennies qui ont suivi, des pressions exercées par les syndicats, qui invoquaient une réduction de la durée de la semaine normale de travail notamment pour des raisons de santé et de sécurité, ont contribué à réduire la moyenne d'heures de travail, permettant ainsi aux travailleuses et aux travailleurs de disposer de plus de temps avec leur famille et leurs ami-e-s et pour leurs loisirs.

**La durée de la semaine de travail a ainsi diminué tout au long de la première partie du 20<sup>e</sup> siècle pour se stabiliser entre 35 et 40 heures vers le milieu des années 1960.**

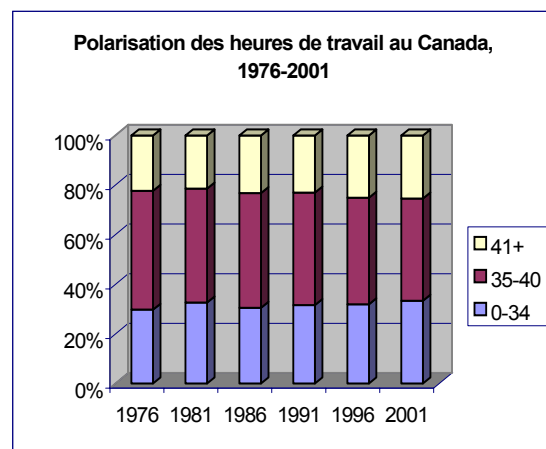
Depuis le milieu des années 1960, la situation a peu évolué. La moyenne d'heures habituellement travaillées dans l'emploi principal est passée de 38,6 heures en 1976 à 36,6 heures par semaine au Canada en 2001<sup>v</sup>. Chez les travailleuses et les travailleurs à temps plein, la moyenne d'heures habituellement effectuées dans l'emploi principal est passée de 41,9 heures à 41,0 heures par semaine entre 1976 et 2001.

## La polarisation des heures de travail

La stabilisation de la moyenne d'heures travaillées par semaine depuis 30 ans cache un autre phénomène, soit celui du recul de la semaine normale de travail. Ce phénomène, appelé aussi la polarisation des horaires, s'est manifesté surtout depuis la crise économique du début des années 1980 et consiste en une diminution de la proportion de gens qui ont une semaine normale de travail (entre 35 et 40 heures par semaine) jumelée à une augmentation simultanée de la proportion du gens qui travaillent peu d'heures (moins de 35 heures par semaine) et de gens qui travaillent de longues heures (plus de 40 heures par semaine).

Lorsqu'on observe le nombre d'heures effectivement travaillées au Canada, on constate que :

- près d'une personne sur deux (47,9 %) effectuaient entre 35 et 40 heures de travail par semaine en 1976. Cette proportion est tombée à un peu plus de quatre travailleurs sur 10 (41,2 %) en 2001.
- En contrepartie, la proportion de travailleuses et de travailleurs canadiens consacrant moins de 35 heures par semaine est passée de 29,7 % à 33,4 % entre 1976 et 2001.
- De plus, la proportion de travailleuses et de travailleurs canadiens exécutant plus de 40 heures par semaine est passée de 22,4 % à 25,4 % entre 1976 et 2001.



### **Et dans l'administration publique au Canada et au Fédéral?**

Dans l'administration publique au Canada :

- 55,0 % des employé-e-s effectuaient entre 35 et 40 heures de travail par semaine en 1987. En 2001, cette proportion est tombée à 52,7 %.
- En contrepartie, la proportion de travailleuses et de travailleurs de toutes les administrations publiques au pays consacrant moins de 30 heures par semaine est passée de 14,8 % à 16,5 % entre 1987 et 2001.
- Et la proportion des travailleuses et travailleurs des administrations publiques exécutant plus de 40 heures par semaine est passée de 13,6 % à 18,4 % entre 1987 et 2001.
- Finalement, 6,5 % des employé-e-s des administrations publiques au Canada travaillaient plus de 50 heures par semaine en 2001, contre 5,0 % en 1976.

## **Le travail à temps partiel dans l'administration publique fédérale**

Le phénomène de l'emploi à temps partiel est beaucoup moins présent dans l'administration publique et dans l'administration publique fédérale que dans l'économie en général.

- En 2001, 18,1 % de la main-d'oeuvre canadienne passe moins de 30 heures par semaine au travail. Les administrations publiques au pays comptent 7,5 % de travailleuses et de travailleurs à temps partiel, contre 5,6 % pour les employé-e-s de l'administration publique du gouvernement fédéral. Enfin, selon les données de l'Enquête auprès des fonctionnaires fédéraux, qui ne tient compte que des employé-e-s relevant du Conseil du Trésor, 4 % des répondantes et répondants travaillent moins de 30 heures par semaine en 1999 et en 2002.

## **Les heures supplémentaires dans l'administration publique fédérale**

Par contre, beaucoup de travailleuses et de travailleurs de l'administration publique effectuent des heures supplémentaires.

- Selon les données de l'EPA, 23,3 % des travailleuses et travailleurs des administrations publiques au pays ont fait des heures supplémentaires en 2001, comparativement à 20,5 % pour l'ensemble de l'économie canadienne.
- Les travailleuses et travailleurs des administrations publiques ont effectué en moyenne 1,9 heure supplémentaire par semaine par employé-e, comparativement à 1,8 heure par semaine par employé-e pour l'ensemble de l'économie canadienne.

Les travailleuses et travailleurs qui effectuent des heures supplémentaires devraient normalement toutes et tous être indemnisés, que ce soit sous forme de rémunération ou de congés compensatoires. Mais la réalité est bien différente de ce que devrait être la pratique. En fait, plus de la moitié des employé-e-s qui font des heures supplémentaires ne sont pas rémunérés. Le phénomène est plus prononcé dans l'administration publique que dans l'ensemble de l'économie :

- 57,7 % des travailleuses et travailleurs qui font des heures supplémentaires dans les administrations publiques au pays ne sont pas rémunérés, contre 52,2 % dans l'ensemble de l'économie canadienne.

Il faut noter que la moyenne d'heures supplémentaires rémunérées est supérieure au sein des administrations publiques lorsque comparée à l'ensemble de l'économie :

- Les travailleuses et travailleurs des administrations publiques ayant effectué des heures supplémentaires ont obtenu, en moyenne, 9 heures supplémentaires rémunérées par semaine contre seulement 8,3 heures pour l'ensemble de l'économie.

Le phénomène des heures supplémentaires et celui des heures supplémentaires non rémunérées touchent également les employé-e-s du Conseil du Trésor fédéral :

- Selon les données du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2002, 23 % des employé-e-s fédéraux disent qu'ils se sentent contraints par les autres à faire des heures supplémentaires.
- Près de 9 travailleuses et travailleurs sur 20 (43 %) affirment qu'ils n'arrivent que parfois ou rarement à accomplir leurs tâches pendant leurs heures normales de travail.
- Enfin, 30 % des employé-e-s fédéraux affirment qu'au cours de l'année 2001-2002, ils ont été rarement ou parfois rémunérés (en argent ou en congés compensatoires) pour les heures supplémentaires effectuées.

En somme, les travailleuses et travailleurs canadiens effectuent habituellement en moyenne 36,6 heures par semaine en 2001. La moyenne d'heures de travail est de 36,5 heures pour les travailleuses et travailleurs de l'administration publique. Les employé-e-s du secteur de l'administration publique fédérale travaillent en moyenne plus d'heures que les employé-e-s des autres administrations publiques, soit 37,1 heures, ou une demi-heure de plus par semaine que la moyenne canadienne et plus d'une heure de plus que les employé-e-s des administrations municipales, locales, régionales ou autochtones.

Le phénomène des heures supplémentaires, notamment les heures supplémentaires non rémunérées, touchent plus particulièrement les employé-e-s des administrations publiques. Au sein de la fonction publique fédérale, près d'une personne sur trois affirme qu'au cours de l'année 2001-2002, elle n'a que parfois ou rarement été rémunérée pour les heures supplémentaires effectuées.

## Que pouvons-nous faire?

### 1. Réduire la semaine normale de travail

La réduction de la semaine normale de travail et la multiplication des heures de loisir des travailleuses et travailleurs s'inscrit parmi les principaux objectifs de l'ensemble du mouvement syndical et de l'Alliance sur le plan de la négociation collective. Dans une de ses politiques, l'Alliance s'est engagée à obtenir une diminution du nombre des heures de travail sans diminution de la rémunération nette, pour une semaine de travail de quatre jours jusqu'à concurrence de 32 heures. Les données actuelles relatives à la semaine normale de travail semblent démontrer une

certaine disparité entre la moyenne d'heures par semaine habituellement effectuées dans la fonction publique fédérale et dans les autres administrations.

### 2. Élargir la définition de travailleuses et de travailleurs à temps plein

Pour plusieurs, réduire le nombre d'heures de travail signifie augmenter la précarité en emploi. Trop souvent des travailleuses et des travailleurs sont forcés d'occuper des emplois à temps partiel parce qu'il n'y a pas d'autres emplois disponibles. De plus, dans plusieurs de nos milieux de travail, le fait

de travailler moins d'heures que le nombre normal d'heures de travail pour un travailleur ou une travailleuse à temps plein, c'est-à-dire autour de 37,5 heures par semaine, signifie souvent la perte de certains avantages. Par exemple, les vacances peuvent être pondérées en fonction du nombre d'heures de travail effectuées.

Nous pourrions, en plus de réduire la semaine normale de travail, augmenter la couverture des avantages de travailleuses et de travailleurs qui voudraient volontairement travailler moins d'heures par semaine que le nombre d'heures habituellement exigées pour être à temps plein. Par exemple, nous pourrions obliger les employeurs à pleinement compenser les employé-e-s qui travaillent 32 heures par semaine au lieu des 37,5 heures actuellement requises.

### 3. Combattre le fléau des heures supplémentaires

L'autre fléau qui afflige nos milieux de travail est le temps supplémentaire. Les raisons qui poussent les employeurs à avoir recours au temps supplémentaire et les salarié-e-s à travailler des heures supplémentaires sont multiples. Nous ne sommes pas sans savoir que les heures supplémentaires sont souvent nécessaires pour augmenter le niveau de revenu stagnant de travailleuses et de travailleurs. De plus, les travailleuses et les travailleurs ne peuvent que rarement refuser de faire des heures supplémentaires.

L'obtention du droit de refus de faire des heures supplémentaires complique la vie des employeurs, mais les poussent aussi à considérer une autre option, soit l'embauche de nouveaux employé-e-s. Toutefois, le coût de la prime offerte

aux travailleuses et travailleurs qui font des heures supplémentaires (1,5 ou 2 fois le salaire horaire) est souvent inférieur aux coûts du recrutement, de la formation et des avantages aux nouveaux employé-e-s. On pourrait, par conséquent, hausser la prime offerte aux travailleuses et travailleurs qui font des heures supplémentaires, par exemple de 1,5 fois le salaire horaire à 2 ou 3 fois le salaire horaire. Il y a là toutefois le risque d'augmenter un autre fléau tout aussi important, soit le temps supplémentaire non rémunéré. Une autre solution aussi souvent avancée consiste à imposer un plafond d'heures supplémentaires par salarié, catégorie de salarié, département ou organisation. Avez-vous d'autres suggestions ?

### 4. Combattre le temps supplémentaire non rémunéré

Les raisons qui poussent les travailleuses et les travailleurs à faire des heures supplémentaires sans rémunération, c'est-à-dire à travailler gratuitement, sont également multiples. Certains le font pour augmenter leur chance d'avoir une promotion, d'autres n'arrivent tout simplement pas à compléter leur charge de travail durant les heures normales de travail et/ou ils ou elles se sentent contraints par les autres d'effectuer des heures supplémentaires. Les solutions pour lutter contre le temps supplémentaire non rémunéré ne sont pas évidentes. Dans une société où même les enfants sont encouragés à emporter du travail à la maison le soir, nous devons faire preuve d'originalité si nous voulons réduire ce phénomène.

La solution pour combattre le temps supplémentaire non rémunéré ne passe pas nécessairement par la modification de nos conventions collectives. Il faut

plutôt s'attaquer à la culture de l'organisation. Que ce soit par le biais d'une campagne d'éducation pour informer les membres de leurs droits en la matière, puis une campagne d'information pour forcer l'employeur à reconnaître ce fléau, un plan d'action conjoint pour mesurer avec exactitude l'ampleur et les causes du phénomène et enfin, une mise en application conjointe (syndicale-patronale) de

solutions pratiques pour combattre le phénomène, nous pourrions ainsi mieux cibler nos interventions.

Les solutions possibles peuvent varier grandement. Elles peuvent comprendre une meilleure formation, une meilleure distribution de la charge de travail, une révision des priorités ou encore tout simplement l'embauche de plus de personnel.

## **IV. Aménager le temps de travail pour mieux concilier travail/vie personnelle**

### **L'enjeu**

Nous le savons, le travail est de plus en plus stressant. Des changements économiques et sociaux rendent également la conciliation entre le travail et les autres obligations de plus en plus difficiles. Il y a 30 ou 40 ans, le salaire d'une personne travaillant à temps plein lui permettait de subvenir aux besoins de sa famille. De nos jours, il faut plus d'un salaire pour améliorer son niveau de vie. La société compte également de plus en plus de familles monoparentales et de travailleuses et de travailleurs qui doivent prendre seuls en charge les responsabilités familiales. Finalement, le vieillissement de la population oblige également plusieurs travailleuses et travailleurs à prendre soins de parents malades ou âgés.

Les conflits entre le travail et la vie en général abondent. Comme le présente Linda Duxbury et al. dans plusieurs études, non seulement la famille peut entrer en conflit avec le travail, par exemple lorsqu'une travailleuse ou un travailleur doit prendre en charge un enfant malade, mais le travail entre aussi en conflit avec le reste de la vie personnelle lorsqu'une travailleuse ou un travailleur emporte du travail à la maison et/ou effectue de travail supplémentaire sans être rémunéré. Et les coûts sont importants à la fois pour l'employé-e, l'employeur et la société.

Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002 a étudié la question de concilier la vie professionnelle et la vie personnelle de façon relativement approfondie en ajoutant un certain nombre de questions portant sur les problèmes liés à la charge de travail et à l'équilibre entre les obligations professionnelles et personnelles. Les résultats sont probants. Une amélioration s'impose encore.

Tandis que 87 % des employé-e-s se disent satisfaits de leur régime de travail actuel (par exemple, horaire régulier, semaine de travail comprimée, télétravail) (Q8) :

- 23 % se disent contraints par les autres à effectuer des heures supplémentaires; permet souvent ou toujours d'établir un équilibre entre leurs obligations personnelles, familiales et professionnelles ;
- 17 % affirment ne jamais pouvoir accomplir toutes leurs tâches pendant leurs heures de travail normales ou rarement ;
- 26 % estiment pouvoir parfois accomplir toutes leurs tâches pendant leurs heures normales de travail ;
- un peu plus d'un quart des employé-e-s estiment que le conflit entre les obligations professionnelles et familiales ou personnelles a nui modérément ou beaucoup à l'avancement de leur carrière.
- seulement un peu plus des deux tiers déclarent que leur travail actuel leur

## Que pouvons-nous faire ?

En plus de réduire la semaine normale de travail pour l'ensemble des travailleuses et des travailleurs et de s'attaquer au temps supplémentaire non payé, une des solutions aux conflits entre le travail et la vie familiale est de permettre la réduction volontaire du nombre d'heures de travail par semaine. À cet égard, plusieurs travailleuses et travailleurs choisissent volontairement d'occuper un emploi à temps partiel ou de partager un poste afin de disposer de plus de temps pour vaquer aux autres obligations.

L'autre stratégie consiste à réduire le nombre d'heures de travail au cours de l'année. On peut ainsi augmenter le nombre de jours du congé pour obligations familiales. Enfin, des congés se produisant à des moments précis au cours d'une vie peuvent aussi aider à concilier le travail et la vie personnelle. Par exemple, l'obtention d'un congé payé avec plein salaire pour prendre soin d'un enfant, d'une conjointe ou d'un conjoint ou d'un parent malade.

### **Quelles sont les politiques qui favorisent une meilleure conciliation travail/vie personnelle?**

Voici les mesures de soutien aux employé-e-s du Conseil du Trésor qui étaient disponibles au 1<sup>er</sup> avril 2000 et qui peuvent avoir un impact dans la recherche de l'équilibre entre le travail et la vie privée :

- congé de maternité, une seule fois pendant la carrière de l'employé-e, un an),
- congé parental,
- réaffectation ou congé lié à la maternité,
- congés pour rendez-vous chez le médecin accordés aux employées enceintes,
- congé payé pour le perfectionnement professionnel (à court terme en vue de l'avancement professionnel),
- congé non payé pour les soins aux enfants d'âge préscolaire (pouvant durer jusqu'à cinq ans),
- congé d'études (pouvant durer jusqu'à un an) avec possibilité d'une indemnité en remplacement du salaire pouvant représenter 100 %,
- congé non payé pour les soins à long terme prodigués à un parent (pouvant durer jusqu'à cinq ans),
- congé avec étalement du salaire (salaire réduit étalé sur une période de 12 mois en prévision de périodes de cinq semaines à trois mois de congé),
- congé payé pour les responsabilités familiales (cinq jours),
- congé autofinancé (pouvant durer jusqu'à un an, une partie du salaire actuel est reporté pour un congé éventuel financé),
- congé de mariage (cinq jours),
- congé de transition préalable à la retraite (jusqu'à deux jours par semaine pendant les deux années précédant la retraite),
- congé non payé pour des besoins personnels (deux périodes : trois mois et,

- congé non payé pour la réinstallation du conjoint et droit de priorité pour une nomination à la nouvelle localité.

De plus, certains milieux ont accès à des garderies de jour sur place, à un fonds pour service de garde, à des services d'information et d'aiguillage pour les soins aux personnes âgées et/ou à programme d'aide aux employé-e-s.

Enfin, une dernière orientation possible est d'augmenter et d'aménager le temps de travail afin de permettre à un plus grand nombre de travailleuses et de travailleurs plus de flexibilité quant aux horaires de travail afin qu'ils puissent composer avec leurs obligations personnelles. Les milieux de travail du Conseil du Trésor disposent déjà de régimes de travail souples sous forme notamment :

- de partage de poste ;
- de semaine de travail variable ;
- d'horaire variable ;
- de télétravail.

### **Qui utilise les régimes souples de travail? Et chez les membres de l'AFPC ?**

Toutefois, une minorité d'employé-e-s du Conseil du Trésor et des travailleuses et travailleurs représentés par l'AFPC utilisent ces régimes. En ce qui touche les régimes de travail flexibles :

- 19 % des employé-e-s du Conseil du Trésor et 21 % des travailleuses et travailleurs représentés par l'AFPC travaillent selon un horaire comprimé ;
- 2 % partagent un emploi ;
- 33 % et 32 % indiquent qu'ils ont un horaire variable, par exemple des heures d'arrivée et de départ variables ;
- 3 % des répondantes et répondants, et 4 % des travailleuses et travailleurs représentés par l'AFPC, ont choisi le congé avec étalement du revenu.
- 5 % et 4 % font du télétravail ;

Au cours des prochaines années, il faudra poursuivre notre lutte et élargir les congés et augmenter la flexibilité des horaires de travail pour que ceux-ci répondent aux besoins des travailleuses et travailleurs qui doivent et devront de plus en plus prendre des personnes en charge. Plusieurs modifications peuvent être apportées dans le cadre de la négociation collective. La présence de clauses permettant une plus grande flexibilité des horaires de travail le démontre. Il faut également poursuivre le travail afin de bonifier ces clauses et d'en améliorer l'accès. Enfin, il faut poursuivre le travail au niveau de l'éducation et de la formation afin que nos membres prennent conscience de l'existence de ces clauses et en profitent au maximum.

## **Conclusion**

Au cours des dernières décennies, nous avons assisté à de profondes transformations sur les plans social, économique et organisationnel. L'augmentation considérable du nombre de femmes sur le marché du travail, le vieillissement de la population, l'accroissement du nombre de familles monoparentales, les changements technologiques, la mondialisation, les compressions budgétaires, les restructurations de la main-d'œuvre, notamment la prolifération des formes atypiques d'emploi (comme le travail de durée déterminée), les heures supplémentaires et le réaménagement des effectifs ne sont que quelques-unes des transformations qui ont eu et qui continuent d'avoir de l'influence sur la vie des Canadiennes et des Canadiens.

Toutes ces transformations ont de multiples conséquences sur les travailleuses et les travailleurs. La présence accrue de femmes sur le marché du travail, le vieillissement de la population et l'augmentation du nombre de familles monoparentales amplifient la pression sur les travailleuses et les travailleurs qui doivent prendre en charge des enfants et/ou des personnes âgées ou malades. Les compressions budgétaires, le réaménagement des effectifs, l'augmentation des heures supplémentaires et la prolifération des emplois précaires accroissent le stress, la charge de travail, l'insécurité économique, la fatigue des employé-e-s et exacerbent les conflits entre les exigences du travail et celles de la famille et de la vie en général.

Plusieurs des transformations exposées ci-dessus ont souvent les mêmes conséquences sur les milieux de travail ;

elles augmentent considérablement la charge de travail et le nombre d'heures supplémentaires de travail. Les compressions budgétaires et le réaménagement des effectifs obligent les travailleuses et les travailleurs à en faire plus avec moins de ressources. Elles et ils sont forcés d'augmenter la cadence au point où plusieurs n'arrivent plus à faire leur tâche pendant les heures normales de travail. L'insécurité économique et la pression d'un milieu de travail plus compétitif obligent également certains travailleurs et certaines travailleuses à effectuer des heures supplémentaires, souvent sans compensation.

Nous savons que l'augmentation de la charge de travail et des heures de travail est associée à de multiples conséquences néfastes pour les travailleuses et les travailleurs, leurs collègues et le milieu de travail en général. Elles accroissent le stress et la fatigue, qui peuvent être à leur tour précurseur d'une augmentation des tensions entre les employé-e-s, d'une augmentation du nombre de maladies professionnelles (comme l'épuisement professionnel), d'une augmentation de l'absentéisme et d'une réduction de la productivité.

Dans ce contexte, une partie de la solution contre tous ces fléaux passe sans doute par un meilleur contrôle de la charge de travail et du temps de travail. Une meilleure gestion de la charge de travail et des heures de travail peut nous aider à gérer les tensions qui existent au sein du milieu de travail et en dehors du travail. Mieux gérer la charge de travail et le temps de travail peut avoir des conséquences

positives sur le stress en milieu de travail, l'absentéisme, les maladies professionnelles, la productivité, et nous aider à tendre vers un meilleur équilibre entre le travail et les responsabilités familiales et personnelles.

L'objectif vers lequel devraient tendre tous les intervenants et toutes les intervenantes au sein des milieux du travail est celui d'un milieu de travail sain et sécuritaire, libre de stress négatif et qui offre notamment un équilibre entre les responsabilités professionnelles et personnelles. L'objectif de ce document était de brosse un tableau de la situation actuelle en ce qui a trait à la charge de travail, au temps de travail et à la conciliation travail/vie personnelle sur le marché du travail canadien et dans la fonction publique fédérale afin de susciter des discussions sur la marche à suivre dans l'avenir. Nous avons défini ce qu'est le stress au travail et présenté les facteurs qui

contribuent au stress au travail. Puis, nous avons travaillé à l'établissement d'un constat de la situation relative à la charge de travail, au temps de travail et à la conciliation travail/vie personnelle dans l'ensemble de l'économie canadienne et dans la fonction publique fédérale. Des propositions relatives à chacune des problématiques ont été élaborées.

Ce document se veut un outil accessible d'introduction et de discussions aux problématiques du stress, de la charge de travail, du temps de travail et de la conciliation travail/vie personnelle. Il ne brosse pas un tableau complet de la documentation et de la recherche dans ces domaines, ni ne présente l'éventail des politiques, pratiques et mesures existantes pour faire face à ces fléaux.

*Nous souhaitons que le document suscite réflexions et débats qui alimenteront nos actions.*

***Nous espérons que ces informations sont utiles. Pour tous commentaires ou suggestions, veuillez communiquer avec Kate Rogers ou Sylvain Schetagne, à la section des négociations de l'AFPC à Ottawa.***

---

<sup>i</sup> Cette section est largement extraite du site Web sur le stress en milieu de travail du Centre Canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST)

<sup>ii</sup> (Extrait de *l'Association canadienne pour la santé mentale*, « Sources of Workplace Stress » Richmond, Colombie-Britannique)

<sup>iii</sup> Enquête sociale générale de 1998, Statistique Canada.

<sup>iv</sup> Les Associés de recherche EKOS, Sondage des attitudes des Canadiens sur leur charge de travail, pour le SCFP, 7 février 2001.

<sup>v</sup> Cela correspond à la moyenne d'heures habituellement travaillées dans l'emploi principal par tous les travailleurs canadiens, incluant les travailleurs autonomes et les travailleurs à temps partiel.