

Outil pour les milieux de travail

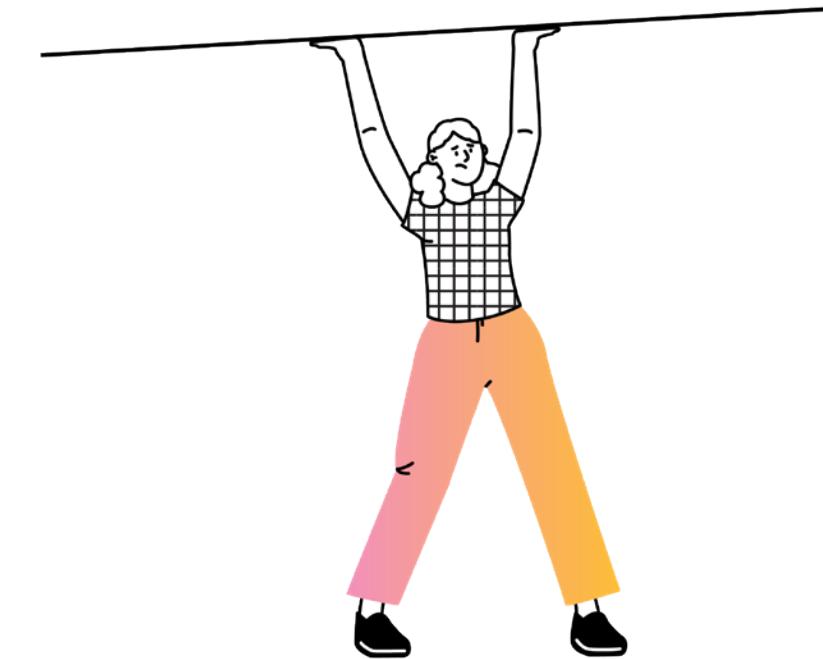
# PERFORMANCE ET RÉTENTION : ALLEGÉRER LA CHARGE MENTALE

TRANSFORMER UNE CHARGE INVISIBLE EN  
LEVIER DE CROISSANCE ORGANISATIONNELLE.



Secrétariat  
à la condition  
féminine

Québec



Ces TNP incluent typiquement :

- La prise de notes et le suivi systématique des réunions.
- L'organisation logistique des événements et des rencontres.
- Le maintien informel du lien social et de l'ordre collectif.

Les études montrent que ce travail invisible est assumé de manière disproportionnée par les femmes au sein des organisations (elles sont sollicitées et acceptent plus fréquemment ce volontariat non rémunéré).

[https://gap.hks.harvard.edu/breaking-glass-ceiling-%E2%80%9Cno%E2%80%9D-gender-differences-declining-requests-non%E2%80%90promotable-tasks?utm\\_source=chatgpt.com](https://gap.hks.harvard.edu/breaking-glass-ceiling-%E2%80%9Cno%E2%80%9D-gender-differences-declining-requests-non%E2%80%90promotable-tasks?utm_source=chatgpt.com)

Cette surcharge s'additionne aux responsabilités officielles, réduisant le temps et l'énergie disponibles pour les activités à haute valeur ajoutée qui soutiennent l'avancement professionnel (stratégie, leadership, développement).



## Qu'est-ce que la charge mentale?

La charge mentale est définie comme l'effort cognitif continu requis pour l'organisation, la planification et l'anticipation des tâches et des responsabilités dans toutes les sphères de la vie. Il ne s'agit pas de l'exécution physique du travail, mais de la gestion permanente de l'information et de la responsabilité du bon fonctionnement des processus.

## Les tâches non-promouvables (TNP)

En milieu de travail, cette charge se matérialise souvent par les tâches non-promouvables (TNP): l'ensemble des fonctions de coordination, de soutien logistique et de gestion émotionnelle qui ne figurent pas dans la description de poste, mais qui sont essentielles à la performance de l'équipe.

Les conséquences sont claires! Un niveau de stress professionnel accru chez les femmes (Statistique Canada) <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/daily-quotidien/230619/dq230619c-fra.pdf?st=HGaOTIlg>

Pourtant, la présence des femmes dans les postes de direction est un levier de succès. Les entreprises avec plus de 30 % de femmes cadres ont 48 % plus de chances de surperformer celles qui en ont moins de 10% (McKinsey & Company). De plus, la diversité améliore la qualité des décisions et stimule l'innovation (Harvard Business Review). <https://www.lesaffaires.com/bourse/legalite-est-un-levier-de-performance/>

La charge mentale professionnelle est donc un frein silencieux et puissant à la performance individuelle, au développement du leadership féminin et à la rétention des talents.

## Les retombées concrètes

SI VOUS IGNOREZ L'ENJEU	SI VOUS AGISSEZ
Épuisement professionnel et arrêts maladie coûteux	<b>Engagement accru</b> et meilleure santé mentale
Perte de talents clés vers des concurrents plus flexibles	<b>Baisse du taux de roulement</b> et économie des coûts de recrutement
Culture du « présentisme » inefficace	<b>Culture de performance</b> basée sur les résultats

## Pourquoi agir sur la charge mentale

C'est une stratégie d'optimisation des ressources humaines.

- Libérer l'intelligence stratégique :** Une employée qui gère la logistique du bureau a moins d'énergie pour ses objectifs stratégiques. Réduire cette charge, c'est récupérer du temps pour l'innovation.
- Renforcer l'attraction et la rétention :** Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, agir sur la charge mentale contribue directement à retenir les employées en créant des milieux de travail où elles peuvent rester, évoluer et s'engager durablement.
- Assurer la conformité légale (Loi 27) :** Depuis la modernisation du régime de santé et de sécurité du travail (LMRSST), l'employeur a l'obligation légale d'identifier et de contrôler les risques psychosociaux (RPS). La surcharge de travail et le manque de soutien sont des RPS reconnus. Agir sur la charge mentale, c'est se conformer à la loi.

## PENSE-BÊTE POUR UNE DIRECTION AVISÉE

### Des actions concrètes pour libérer le plein potentiel de vos équipes.

Créer un système qui repose sur des processus équitables gérés par l'organisation.

### Opérationnel et logistique

Institutionnaliser les tâches invisibles pour les répartir équitablement.

- Rotation obligatoire :** Pour la prise de notes en réunion, la réservation de salles ou la commande de repas, établissez un calendrier rotatif (alphabétique) incluant tous les participants, quel que soit leur niveau hiérarchique.
- Désigner (et compenser) les responsables d'événements :** L'organisation d'un événement (« Party de Noël », fête) n'est pas du bénévolat. Si une personne s'en charge, cela doit être reconnu comme un projet officiel avec du temps alloué, ou confié à un comité externe/interne dédié.

### Culture et flexibilité

Permettre la performance sans pénaliser la vie personnelle.

- Flexibilité axée sur les résultats :** Mettre en place une flexibilité réelle des horaires et du lieu de travail conditionnée par l'atteinte des objectifs, et non par les heures de présence.
- Normaliser la déconnexion :** Donner l'exemple en évitant d'envoyer des courriels en dehors des heures de travail ou en utilisant l'envoi programmé.
- Sanctuariser des plages horaires :** Éviter les réunions tôt le matin (avant 9h00) ou tard le soir (après 16h30) pour respecter les contraintes familiales de tous (parents et proches aidant.es).

- Valoriser le congé parental chez les pères :** Encourager activement les hommes à prendre leur congé parental complet. Lorsque les gestionnaires normalisent la conciliation travail-famille, cela réduit la stigmatisation pour les femmes.

### Leadership et prévention

Faire de la charge mentale un enjeu de santé sécurité au travail.

- Sondier spécifiquement sur le travail invisible :** Intégrer dans les sondages annuels des questions spécifiques sur la perception de l'équité dans la charge de travail non officielle.
- Former les gestionnaires :** Former les gestionnaires sur l'impact financier de la charge mentale et sur les biais qui les poussent à déléguer inconsciemment aux femmes (les TNP).
- Réviser les descriptions de tâches :** Si une tâche « invisible » devient récurrente (ex: formation des nouveaux, mentorat informel, organisation d'événement), elle doit être officialisée, évaluée et rémunérée.
- Investir en santé mentale :** Offrir des programmes de soutien axés spécifiquement sur la surcharge cognitive et la gestion du stress

**Créer des conditions pour que les travailleuses excellent est une exigence de gestion moderne. Les inégalités de genre se répercutent au bureau; votre organisation a le pouvoir d'arrêter ce cycle à sa porte. C'est un geste organisationnel puissant qui positionne votre entreprise comme leader du changement social et économique.**