

Pratiques de gestion favorisant la santé mentale au travail



COMMENT FAVORISER L'ÉQUILIBRE DE LA CHARGE DE TRAVAIL?

AVRIL 2022

La charge de travail est un concept complexe à définir et va au-delà de la quantité de travail prescrite par l'employeur. Elle comporte une dimension subjective : la charge de travail ressentie est aussi importante que la charge de travail demandée. Elle doit être abordée de façon globale en tenant compte de la complexité du travail réel, des demandes formelles et informelles qui sont faites aux travailleurs, des ressources et des outils mis à la disposition de chacun pour réaliser le travail, du temps disponible et des imprévus que l'on ne peut pas toujours prévoir et qui ont un impact sur la charge de travail.

L'intensification du travail est un phénomène de plus en plus présent qui découle des grands changements des formes d'organisation du travail. Ce phénomène se traduit par une augmentation constante de la charge de travail et une mobilisation accrue des capacités intellectuelles, psychologiques et physiques des travailleurs. La charge de travail est un facteur de risque important pour la santé. Plusieurs études ont montré des liens entre une combinaison d'une charge de travail élevée et une faible autonomie décisionnelle et les maladies mentales, musculosquelettiques et cardiovasculaires.

Pistes d'action	Pratiques concrètes	Objectifs ou idées d'autres pratiques
 <p>1. Dresser un portrait de la charge réelle de travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Je discute avec les employés pour connaître leur perception de leur charge de travail <input type="checkbox"/> Je porte une attention particulière aux éléments imprévus qui augmentent la charge de travail <input type="checkbox"/> Je m'assure que la répartition des rôles et des tâches est claire et équitable et je permets aux employés d'avoir une certaine gestion de leurs priorités de travail <input type="checkbox"/> Je compare les descriptions de tâches officielles avec le travail réel décrit par les employés <input type="checkbox"/> J'annote ces descriptions de tâches afin d'avoir un portrait plus réaliste de la charge de travail de chaque corps d'emploi 	
 <p>2. Planifier le travail et prévoir les périodes de fluctuation de la charge</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> J'identifie les moments où la charge de travail est généralement plus importante <input type="checkbox"/> Je m'assure de prévoir le personnel et les ressources nécessaires durant ces périodes <input type="checkbox"/> Je prévois l'augmentation temporaire de la charge lorsqu'un changement est à venir 	

Pistes d'action	Pratiques concrètes	Objectifs ou idées d'autres pratiques
 <p>3. Prioriser les tâches et contrôler les nouvelles demandes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Je dresse une liste des tâches en ordre de priorité <input type="checkbox"/> Je communique clairement les priorités et explique aux employés pourquoi ces tâches sont priorisées <input type="checkbox"/> Je consulte les employés pour connaître leur point de vue sur la priorisation des tâches <input type="checkbox"/> Je dresse une liste de tâches qui ne sont ni prioritaires ni essentielles et je la valide avec les employés <input type="checkbox"/> Je questionne les employés pour bien comprendre pourquoi certaines tâches sont effectuées, même si elles ne sont pas prévues <input type="checkbox"/> Je négocie les nouvelles demandes en justifiant par des faits 	
 <p>4. Implanter des solutions adaptées aux situations de travail vécues</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Je dissocie les « irritants » du travail, des tâches appréciées par les employés <input type="checkbox"/> Je consulte le personnel sur les solutions envisagées pour réduire les « irritants » du travail et les tâches non essentielles <input type="checkbox"/> Je les questionne pour savoir ce dont ils auraient besoin pour sentir qu'ils ont les moyens de faire un travail de qualité <input type="checkbox"/> J'analyse en profondeur les causes d'une charge de travail élevée pour trouver des solutions efficaces et durables <input type="checkbox"/> Je prends le temps d'envisager toutes les options, en mettant à profit et les employés et les supérieurs hiérarchiques 	
 <p>5. Tenir compte des compétences et de l'expérience</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Je confie les mandats ou les responsabilités plus complexes aux employés ayant une plus grande expérience <input type="checkbox"/> Je m'assure que les personnes ont les compétences nécessaires pour répondre aux attentes fixées <input type="checkbox"/> Je valide avec les employés s'ils se sentent suffisamment expérimentés ou compétents pour faire leur travail <input type="checkbox"/> J'équilibre la quantité et la complexité du travail à accomplir en fonction des capacités individuelles et des intérêts de chacun 	
 <p>6. Gérer rapidement les situations de crise</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Je rassure régulièrement le personnel que je suis conscient de la situation et que je travaille à trouver des solutions <input type="checkbox"/> J'informe mes supérieurs de la situation afin qu'ils soient aussi mis à profit dans la recherche de solutions <input type="checkbox"/> J'utilise la liste des tâches prioritaires et je mets de côté temporairement tout ce qui n'est pas essentiel <input type="checkbox"/> J'évalue les possibilités que d'autres départements ou unités puissent prendre une partie des tâches <input type="checkbox"/> J'ai recours à des prêts de services par d'autres départements ou des agences de placement afin d'ajouter du personnel supplémentaire 	

AUTEURS :

Mariève Pelletier, Ph. D.
 Chercheure et conseillère scientifique spécialisée

Marie-Michèle Mantha-Bélisle, MBA
 Conseillère scientifique

Michel Vézina, M.D., MPH, FRCPC
 Médecin spécialiste en santé publique et médecine préventive et responsable scientifique

Nathalie Jauvin, Ph. D.
 Chercheure et conseillère scientifique spécialisée
 Direction des risques biologiques et de la santé au travail