



Ressource

Reconnaître et prévenir l'épuisement professionnel

En raison de la pandémie COVID-19, de nombreux employés à travers le Canada ont été/sont victimes d'épuisement professionnel. En réponse, ce document a été créé pour :

1. Aider les organisations à mieux comprendre ce qu'est l'épuisement professionnel.
2. Aider les organisations à soutenir leurs employés au niveau structurel.
3. Aider les leaders organisationnels à apprendre les meilleures pratiques pour gérer des équipes en période de crise (y compris, mais sans s'y limiter, la pandémie COVID-19).

Qu'est-ce que l'épuisement professionnel?

- L'épuisement professionnel est un syndrome psychologique qui émerge en réponse à des facteurs de stress interpersonnels chroniques au travail d'une personne (Maslach, & Leiter, 2016, p. 103).
- Les 3 dimensions clés de l'épuisement professionnel sont :
 1. Un épuisement total (perte d'énergie, épuisement, fatigue).
 2. Un sentiment de cynisme et de détachement par rapport au travail (irritabilité, repli sur soi).
 3. Un sentiment d'inefficacité et de manque d'accomplissement (baisse de productivité, moral bas).

Comment les organisations peuvent-elles soutenir leurs employés au niveau structurel?

- Les employés ont besoin de se sentir soutenus au travail.
- Un moyen efficace d'aider ses employés à se sentir soutenus consiste à mettre en œuvre des « changements structurels », c'est-à-dire **mettre en place des mesures de soutien aux employés** de manière intentionnelle et systématique.
- Par exemple, **en assignant un moniteur de formation** à chaque employé pour l'aider à développer des compétences de travail. Ce moniteur de formation peut aider les employés à apprendre de nouvelles choses, à faire face à des situations difficiles et à mettre en pratique des stratégies spécifiques adaptées à leur poste. Les moniteurs de formation peuvent offrir à la fois un soutien instrumental (soutien tangible, comme aider quelqu'un à accomplir une tâche) ou un soutien émotionnel (soutien affectif, comme offrir du réconfort pendant une situation difficile) (Parker et al., 2013).
- Les organisations peuvent également **former des équipes entières** pour qu'elles acquièrent des compétences relatives aux caractéristiques sociales du travail (c'est-à-dire travailler avec d'autres employés), au sentiment d'efficacité personnelle, à la motivation ou à l'orientation vers un objectif (Humphrey et al., 2007). Ces formations doivent être mises en œuvre de manière formelle, sinon les initiatives et leurs retombées risquent de s'estomper avec le temps (Parker et al., 2013).
- Si les employés se sentent soutenus, cela peut conduire à une « spirale de soutien positive » (Parker et al., 2013), puisqu'ils ont ensuite tendance à offrir du soutien aux autres, à s'identifier à l'organisation, à vouloir y rester et à fournir plus d'efforts pour celle-ci (Edwards & Peccei, 2010).



- Il est également important de renforcer le sentiment **d'efficacité personnelle des employés**, soit leur croyance en leur capacité à exécuter les comportements nécessaires pour produire des performances spécifiques (Galanakis et al., 2016). Le renforcement du sentiment d'efficacité personnelle peut conduire à un enthousiasme et un dévouement accrus pour son travail (Christian et al., 2011).
- Pour renforcer le sentiment d'efficacité personnelle de leurs employés, les organisations peuvent les aider à faire l'expérience de la réussite dans leur travail et à être témoin de la réussite de leurs collègues, augmenter les retours constructifs et leur donner l'occasion de produire des changements dans leur environnement social de travail (Bresó et al., 2011 ; Consiglio et al., 2016 ; Ouweneel et al., 2013).
- Les organisations peuvent également recourir à la **personnalisation de poste** (job crafting), qui consiste à permettre aux employés de redéfinir leurs propres tâches pour qu'ils soient plus satisfaits au travail (Berg et al., 2008). Par exemple, les organisations peuvent travailler avec leurs employés pour modifier :
 - Le nombre, le type ou la nature des tâches
 - Les personnes avec lesquelles ils interagissent au travail, quand et à quelle fréquence.
 - La manière dont ils définissent l'objectif social de leur travail pour l'aligner sur leur passion

Comment les leaders organisationnels peuvent-ils gérer leurs équipes en période de crise?

Réduire l'incertitude des employés

1. Si les employés ont un sentiment d'incertitude professionnel, c'est-à-dire s'ils ne disposent pas de toutes les informations nécessaires pour prédire ce qui va se passer dans leur avenir, ils sont plus susceptibles de ressentir du stress et de l'anxiété (Kim et al., 2021). Ainsi, nous voulons **réduire le sentiment d'incertitude des employés**.
2. Pour ce faire, les leaders organisationnels peuvent :
 - a. Mettre en œuvre **un changement uniquement s'il existe une raison claire à ce changement**. Cette raison doit être clairement communiquée (Cullen et al., 2014).
 - b. **Partager les informations sur le processus de décision**, dont les avantages pour les employés et les conséquences potentielles si les changements ne sont pas effectués (Armenakis & Harris, 2009).
 - c. **Veiller à ce que le changement s'aligne sur les objectifs de l'organisation**, et sur la manière dont l'organisation va atteindre ces objectifs (Rafferty & Griffin, 2006).
 - d. **Augmenter l'implication des employés dans la prise de décision de la direction** (Coch & French, 1965 ; Farahnak et al., 2020 ; Lawler, 1992 ; Riordan et al., 2005 ; Vandenberg et al., 1999)
 - e. **Fournir une formation sur la capacité d'adaptation** pour aider les employés à s'adapter aux situations changeantes (Cullen et al., 2014).
 - f. **Embaucher de futurs candidats qui ont une grande capacité d'adaptation** (Judge et al., 1999; Nikolaou et al., 2007). Pour ce faire, les employeurs peuvent présenter aux candidats une situation hypothétique dans laquelle un changement organisationnel important se produit, puis leur poser des questions sur la manière dont ils percevraient et gèreraient un tel changement.
 - g. Reconnaître que **les périodes de changement ne sont pas toutes identiques** (c'est-à-dire les crises) et qu'il n'y a pas qu'une seule approche des défis (Dirani et al., 2020).
 - h. Offrir, en période de changements, un espace pour **une communication saine, une prise de décision interactive et une planification stratégique dans une atmosphère de travail flexible** pour être à la fois flexible et ouvert à la croissance (Caminiti, 2020 ; Raney, 2014).

Diriger en utilisant un style de leadership transformationnel

1. Le leadership transformationnel est un style de leadership dans lequel les leaders **encouragent, inspirent et motivent** les employés à innover et à créer des changements qui contribueront à la croissance et à la réussite future de l'organisation.
2. Pour ce faire (Judge & Piccolo, 2004 ; Kezar & Holcombe, 2017), les leaders peuvent :
 - a. Créer un sens aigu de la **culture organisationnelle** (les valeurs de l'organisation et les attentes concernant la collaboration des employés).
 - b. Accroître le sentiment **d'appartenance** des employés, qui découle de leur travail acharné dans l'organisation. Intégrer des comportements de considération individuelle (agir comme un mentor/moniteur de formation; écouter les préoccupations et les besoins des subordonnés et y répondre).
 - c. Demander aux employés de partager leurs idées.
3. Adopter un style de leadership transformationnel peut :
 - a. Résoudre les tensions organisationnelles et améliorer la performance globale (Bass & Riggio, 2006)
 - b. Promouvoir la motivation, la prise de décision et l'engagement organisationnel de l'équipe (Kezar & Holcombe, 2017).
 - c. Améliorer les attitudes du personnel telles que la satisfaction au travail (Podsakoff et al. 1996 ; Walumbwa et al., 2005) et l'engagement organisationnel (Bycio et al., 1995) à tous les niveaux de direction.
 - d. Diminuer les résultats négatifs pour le personnel tels que les intentions de roulement de personnel (Bycio et al., 1995) et l'épuisement professionnel (Constable & Russell, 1986 ; Corrigan et al., 2002).

Accroître les interdépendances et la clarté des rôles entre les employés.

1. Les équipes doivent être restructurées pour accroître l'interdépendance (Somech, 2008), ce qui signifie que **les membres de l'équipe doivent se soutenir entre eux et pouvoir compter les uns sur les autres.**
 - a. Par exemple, au lieu de laisser la responsabilité d'une tâche à un seul employé, les leaders peuvent la décomposer en plusieurs plus petites tâches plus faciles à gérer et laisser plusieurs employés collaborer à sa réalisation.
2. Une interdépendance accrue est associée à :
 - a. Des niveaux plus faibles de conflits axés sur les relations.
 - b. Un sentiment accru d'identification à l'équipe, qui prédit des résultats positifs pour l'équipe.
3. Les leaders doivent **aider chaque employé à mieux comprendre les attentes et les exigences de son poste.** C'est ce que l'on appelle clarté du poste (Griffin et al., 2007).



Viser à entretenir des relations égales avec tous les employés

1. Les leaders doivent s'assurer qu'ils entretiennent des relations égales avec tous leurs employés.
2. Si les leaders font preuve de favoritisme, cela peut entraîner divers problèmes comme la concurrence et l'évitement entre employés, problèmes qui, à leur tour, peuvent entraîner une diminution de la satisfaction à l'égard de son leader et de ses collègues, une réduction de la motivation à travailler avec l'équipe et une augmentation de l'affect négatif (Fletcher & Brannick, 2021).
3. Au contraire, lorsque les employés ont des relations égales avec leurs leaders, cela peut les amener à valoriser les résultats de l'équipe, à collaborer avec les autres et à être ouverts aux nouvelles idées. Cela peut conduire à une plus grande satisfaction à l'égard de son leader et de ses collègues, à une plus grande motivation à travailler au sein de l'équipe et à une diminution des sentiments négatifs (Fletcher & Brannick, 2021).
4. Les leaders doivent s'assurer que les tâches sont décentralisées pour que les employés aient la flexibilité de vérifier les progrès des autres, de coordonner le travail et de se motiver mutuellement sans avoir à passer par une seule personne pour réaliser le travail (Crawford & LePine, 2013). Cela accroît l'identification à l'équipe et la cohésion sociale.

Avoir un plan pour faire face au roulement de personnel, notamment en faisant un point avec ses employés et en mettant en place un système de remplacement en cas de départ.

1. Lorsqu'une personne quitte son emploi (ce qu'on appelle « roulement de personnel »), cela peut être accueilli de manière positive ou négative par les autres employés (Porter & Rigby, 2021).
2. Souvent, le roulement de personnel est négatif et préoccupant, car lorsqu'une personne quitte l'organisation, cela peut entraîner un plus grand roulement de personnel (Laulié & Morgeson, 2021 ; Sgourev, 2011).
3. Les employés qui étaient proches de la personne qui est partie sont ceux qui risquent le plus de partir à leur tour. Ainsi, la direction peut être amenée à prendre des mesures pour empêcher cette ou ces personnes de partir (Porter & Rigby, 2021).
4. Ainsi, la direction peut :
 - Exploiter les réseaux sociaux pour évaluer la force des relations entre ses employés.
 - Parler de façon franche et ouverte avec les employés ciblés (c'est-à-dire ceux qui étaient proches de l'employé qui a quitté l'entreprise) pour savoir ce qu'ils pensent du départ de leur collègue.
 - Discuter des conditions de travail avec les employés pour évaluer leur satisfaction/insatisfaction au travail, leur proposer des solutions et éventuellement proposer des offres personnalisées adaptées aux employés spécifiques de haute qualité (Rousseau et al., 2016 ; Porter & Rigby, 2021).
 - Sonder les attitudes et l'engagement des employés au travail pour cibler certaines équipes, certains départements ou certains sites qui sont susceptibles de faire l'objet d'un roulement de personnel. Si les employés sont interrogés, les responsables doivent être totalement transparents et dire aux employés pourquoi et comment les données seront utilisées. L'objectif doit être générateur (c'est-à-dire améliorer la culture globale du lieu de travail et résoudre les problèmes identifiés par les employés), et non punitif.
 - Réaliser des « entretiens de maintien en poste » avec ses employés pour déterminer s'ils envisagent de quitter l'entreprise, et, dans quel cas, les raisons pour lesquelles ils envisageraient de le faire.
 - Offrir des ressources pour encourager le maintien en poste des employés. Par exemple, l'accès à des opportunités de développement et à des récompenses (Sender et al., 2016).
5. Mettre en place un système de remplacement en cas de départ d'un employé.
 - Veiller à ce que plusieurs personnes soient formées aux mêmes tâches, de sorte qu'en cas de départ d'un employé, un ou plusieurs employés puissent réaliser ses tâches jusqu'à ce qu'un remplaçant soit trouvé.
 - Réduire la charge de travail accrue des employés restant afin qu'ils ne se sentent pas surchargés par la nouvelle charge de travail (Porter & Rigby, 2021).

Références

- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9, 127-142.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Berg J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter? Retrieved from <https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf> (December 10th, 2021)
- Bresó, E., Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2011). Can a self-efficacy based intervention decrease burnout, increase engagement, and enhance performance? A quasi-experimental study. *Higher Education*, 61(4), 339-355.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Caminiti, S. (2020). How the coronavirus crisis has elevated the role of HR chiefs in the C-suite. *CNBC*, April 22. Received from <https://www.cnbc.com/2020/04/22/the-coronavirus-is-elevating-the-role-of-hr-chiefs-in-the-c-suite.html>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136.
- Coch, L., & French, J. R. P. Jr. (1965). Overcoming resistance to change. In W. W. Burke, D. G. Lake, & J. W. Paine (Eds.), *Organization change: A comprehensive reader* (pp. 341-363). Hoboken, NJ: Jossey-Bass.
- Consiglio, C., Borgogni, L., Tecco, C. D., & Schaufeli, W. B. (2016). What makes employees engaged with their work? The role of self-efficacy and employee's perceptions of social context over time. *Career Development International*, 21(2), 125-143.
- Constable, J. F., & Russell, D. W. (1986). The effect of social support and the work environment upon burnout among nurses. *Journal of Human Stress*, 12, 20-26.
- Corrigan, P. W., Diwan, S., Champion, J., & Rashid, F. (2002). Transformational leadership and the mental health team. *Administration and Policy in Mental Health*, 30, 97-108.
- Crawford, E. R., & LePine, J. A. (2013). A configural theory of team processes: Accounting for the structure of taskwork and teamwork. *Academy of Management Review*, 38(1), 32-48.
- Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C., & Gue, K. R. (2014). Employees' adaptability and perceptions of change-related uncertainty: Implications for perceived organizational support, job satisfaction, and performance. *Journal of Business Psychology*, 29, 269-280.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: A response to COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394.

- Edwards, M. R., & Peccei, R. (2010). Perceived organizational support, organizational identification, and employee outcomes: testing a simultaneous multifoci model. *Journal of Personnel Psychology, 9*, 17-26.
- Farahnak, L. R., Ehrhart, M. G., Torres, E. M., & Gregory, A. A. (2020). The influence of transformational leadership and leader attitudes on subordinate attitudes and implementation success. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 27*, 98-111.
- Fletcher, K. A., & Brannick, M. T. (2021). Conflict behaviors mediate effects of manipulated leader-member exchange on team-oriented outcomes. *Journal of Business and Psychology*. [https://doi-org.ezproxy.lib.ucalgary.ca/10.1007/s10869-021-09775-y](https://doi.org.ezproxy.lib.ucalgary.ca/10.1007/s10869-021-09775-y)
- Galanakis, M., Palaiologou, A., Patsi, G., Velegraki, I.-M., Darviri, C. (2016). A literature review on the connection between stress and self-esteem. *Psychology, 7*, 687-694.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal, 50*, 327-347.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1332-1356.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology, 84*, 107-122.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755-768.
- Kezar, A. J., and E. M. Holcombe. (2017). *Shared Leadership in Higher Education: Important Lessons from Research and Practice*. Washington, DC: American Council on Education.
- Kim, J., Lee, H. W., Gao, H., & Johnson, R. E. (2021). When CEOs are all about themselves: Perceived CEO narcissism and middle managers' workplace behaviors amid the COVID-19 pandemic. *Journal of Applied Psychology, 106*(9), 1283-1298.
- Laulié, L., & Morgeson, F. P. (2021). The end is just the beginning: Turnover events and their impact on those who remain. *Personnel Psychology, 74*, 387-409.
- Lawler, E. E., I. I. I (1992). *The ultimate advantage: Creating the high involvement organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry, 15*(2), 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Nikolaou, I., Gouras, A., Vakola, M., & Bourantas, D. (2007). Selecting change agents: Exploring traits and skills in a simulated environment. *Journal of Change Management, 7*, 291-313

- Ouweneel, E., Le Blanc, P. & Schaufeli, W. B. (2013). Do-it-yourself: an online positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy, and engagement at work. *Career Development International*, 18(2), 173-195.
- Parker, S. K., Johnson, A., Collins, C., & Nguyen, H. (2013). Making the most of structural support: Moderating influence of employees' clarity and negative affect. *The Academy of Management Journal*, 56(3), 867-892.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 259-298.
- Porter, C. M., & Rigby, J. R. (2021). The turnover contagion process: An integrative review of theoretical and empirical research. *Journal of Organizational Behavior*, 42, 212-228.
- Rafferty, A., & Griffin, M. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1154-1162.
- Raney, A. (2014). Agility in adversity: Integrating mindfulness and principles of adaptive leadership in the administration of community mental health center. *Clinical Social Work Journal*, 42(3), 312-320.
- Riordan, C. M., Vandenberg, R. J., & Richardson, H. A. (2005). Employee involvement and organizational effectiveness: An organizational system perspective. *Human Resource Management*, 44, 471-488.
- Rousseau, D. M., Tomprou, M., & Simosi, M. (2016). Negotiating flexible and fair idiosyncratic deals. *Organizational Dynamics*, 45, 185-196.
- Sender, A., Eberly, M. B., & Staffebach, B. (2016). A multilevel study on the role of team turnover for stayers' turnover intention. *Academy of Management Proceedings*, 2016, 10431.
- Sgourev, S. V. (2011). Leaving in droves: Exit chains in network attrition. *The Sociological Quarterly*, 52, 421-441.
- Somech, A. (2008). Managing conflict in school teams: The impact of task and goal interdependence on conflict management and team effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 44(3), 359-390.
<https://doi.org/10.1177/0013161X08318957>.
- Vandenberg, R. J., Richardson, H. E., & Eastman, L. J. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness. *Group and Organization Management*, 24, 300-339.
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., & Lawler, J. J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and U.S. financial firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16, 235-256.



Agence de la santé
publique du Canada

Public Health
Agency of Canada

Ce document a été rédigé par PREVNet, Christopher A. Davie, et Dr. Elizabeth Baker. Les opinions exprimées dans ce document ne reflètent pas nécessairement celles de l'Agence de la santé publique du Canada.