



Employés en épuisement professionnel : comment réduire l'absentéisme grâce à des interventions en milieu de travail

Le milieu de travail exerce une grande influence sur le bien-être et la productivité des employés. Un environnement social négatif où prévalent l'impolitesse et la grossièreté crée des cercles vicieux par lesquels les employés reproduisent ces comportements — jusqu'à ce qu'ils deviennent généralement répandus dans le milieu travail. Dans les pires des scénarios, l'impolitesse et la grossièreté peuvent même escalader et donner lieu à des altercations agressives.

Bien qu'il existe des études sur les conséquences comportementales et psychologiques de la politesse et de l'impolitesse, nous en savons peu sur leurs répercussions sur certains aspects précis dans le milieu de travail, tels que le roulement du personnel, l'absentéisme, l'engagement et la satisfaction.

Michael P. Leiter (Acadia University) et ses collègues ont étudié les répercussions sur les niveaux de politesse et d'impolitesse d'une intervention en milieu de travail. Plus particulièrement, les chercheurs ont voulu déterminer si l'amélioration des relations sociales au sein du milieu de travail avait une incidence sur le roulement du personnel, l'absentéisme, l'épuisement professionnel, la confiance dans la direction, l'engagement et la satisfaction au travail.

L'étude portait sur le programme d'intervention CREW (politesse, respect et engagement dans le milieu de travail), qui vise à améliorer la qualité des relations sociales entre collègues et superviseurs dans le secteur de la santé à l'aide de réunions hebdomadaires.

La recherche a constaté que les unités qui participaient aux interventions CREW présentaient une amélioration en termes de politesse, d'épuisement professionnel, d'attitude à l'égard du travail et de confiance en la direction, autant parmi les superviseurs que parmi les collègues. Ils ont notamment constaté une baisse de 38 pour cent de l'absentéisme dans les unités qui participaient au programme CREW. L'étude attribuait la diminution des taux d'épuisement professionnel et du cynisme à une amélioration du milieu de travail et du bien-être des employés découlant de cette intervention.

Les résultats de cette étude comportent de nombreuses implications pratiques qui peuvent s'appliquer en milieu de travail. L'impolitesse et les expériences sociales négatives entre collègues peuvent susciter diverses difficultés qui se répercutent sur la productivité globale en raison d'une augmentation du roulement du personnel, de l'absentéisme, d'une faible collaboration, d'une augmentation des plaintes et des attitudes négatives à l'égard du travail et du milieu de travail. Les interventions en milieu de travail visant à remédier à l'impolitesse et à la négativité peuvent améliorer

le bien-être des employés et la productivité et permettre ainsi de réaliser d'importantes économies. Par exemple, les chercheurs ont constaté que l'absentéisme coûtait 25 millions de dollars par année à l'un des cinq hôpitaux étudiés.

« ...ils ont notamment constaté une baisse de 38 pour cent de l'absentéisme dans les unités qui participaient au programme CREW. L'étude attribuait la diminution des taux d'épuisement professionnel et du cynisme à une amélioration du milieu de travail et du bien-être des employés découlant de cette intervention. »

Les gestionnaires qui souhaitent mettre en œuvre des interventions similaires devraient se rappeler que les interventions efficaces se caractérisent par les qualités essentielles suivantes :

- **Une approche axée sur le client** qui évalue la situation unique de chaque groupe de participants et qui tient compte de leurs commentaires tout au long du processus;
- **Des méthodes d'apprentissage axées sur la participation**, où l'ensemble du groupe participe à des exercices et à des discussions qui lui permettent d'explorer de nouveaux modes d'interaction;
- **Une responsabilisation des participants**, où chacun est impliqué à titre d'agent de changement. De plus, la direction doit soutenir explicitement l'intervention pour assurer son succès.

Bien que l'étude se concentre sur le secteur de la santé, les répercussions de l'intervention en termes d'économies de coûts et de productivité s'appliquent probablement à d'autres secteurs, et notamment à ceux où les employés sont régulièrement tenus d'interagir et de collaborer dans le cadre de leur travail.