

Stratégies pour créer un climat sain

Réduire la charge de travail

Les gestionnaires doivent demeurer à l'affût de la charge de travail des employés et la réduire quand elle est trop importante pour diminuer les risques d'épuisement (De Simone *et al.*, 2019).

Ils devraient également s'interroger sur le type de tâches effectuées. Il est recommandé d'éviter les tâches trop répétitives (Bridgeman *et al.*, 2018).

Permettre l'aménagement du temps de travail

Nous avons vu que l'horaire de travail peut constituer une source de stress pour les professionnels. En réduisant les heures de travail, on diminue la pression exercée sur ces derniers et on réduit les risques d'épuisement (Bridgeman *et al.*, 2018; Shanafelt *et al.*, cités dans Shanafelt et Noseworthy, 2017).

L'horaire souple est aussi une façon de donner du contrôle aux employés pour permettre des ajustements en fonction de leurs besoins (Patel *et al.*, 2019). Ces initiatives favorisent la conciliation travail-famille.

Offrir de la formation spécifique et continue

Les programmes de perfectionnement professionnel continu peuvent fournir des ressources supplémentaires aux gestionnaires, mais aussi aux employés pour aider à prévenir le SdEP (Conseil Supérieur de la Santé, 2017; Krasner *et al.*, cités dans Patel *et al.*, 2019).

En effet, la formation continue permet aux professionnels de développer de nouvelles habiletés pour qu'ils soient en mesure de mieux gérer les demandes et le stress au travail (Halbesleben et Buckley; Maslach, cités dans Conseil Supérieur de la Santé, 2017; CHRA, 2021; CCHST, 2021; Rotenstein, 2019). Des formations plus générales portant par exemple sur la communication améliorent les compétences professionnelles permettant ainsi aux employés de se sentir mieux outillés et plus efficaces (CCHST, 2021).

Plusieurs suggèrent d'offrir de la formation spécifique au personnel sur le SdEP afin de les aider à reconnaître les signes précurseurs de ce syndrome (Conseil Supérieur de la Santé, 2017).

Donner de l'autonomie au personnel

Il est connu que la perte du sentiment d'autonomie est un facteur de risque pour le SdEP (Chetlen *et al.*, 2018). Il semble que le sentiment de contrôle et d'autonomie au travail soit d'ailleurs le facteur le plus influent sur le risque d'apparition du SdEP (Scheurer *et al.*, cités dans Olson *et al.*, 2019). À cet effet, les gestionnaires doivent donc donner une certaine latitude aux employés afin qu'ils puissent adapter leur travail en fonction de leurs besoins et préférences (Bakker *et al.*, cités dans Olson *et al.*, 2019). Cela peut signifier de rendre possible le partage de poste, le travail à temps partiel ou encore des semaines comprimées (cinq jours en quatre) (Olson *et al.*, 2019).

Favoriser la prise de décision partagée et la communication ouverte

Les gestionnaires doivent consulter les employés pour les décisions qui concernent directement leur travail (p. ex. aménagement de bureau) (CCNST, 2021; Patel *et al.*, 2019). Ils doivent aussi faire preuve de transparence et d'ouverture pour leur communiquer les informations utiles par diverses formes de stratégies : réunions, boîte de suggestions, courriels, etc. Des échanges sur les expériences vécues, les émotions et des conversations sur le SdEP doivent aussi être facilités pour que les employés ventilent et se sentent aussi à l'aise de se confier (Chetlen *et al.*, 2018; Patel *et al.*, 2019). Les employés ont besoin de se sentir entendus (Rosenstein, 2019).

Favoriser le travail d'équipe et la collégialité

Le travail d'équipe a démontré qu'il contribuait à un meilleur mieux-être chez les cliniciens (Welp et Manser, cités dans Smith *et al.*, 2018). Les liens qui les unissent réduisent le risque d'apparition du SdEP tout en améliorant leur engagement au travail (Murthy, cité dans Olson *et al.*, 2019). Les membres de l'équipe agissent comme une ressource pour contrer le SdEP, car le travail d'équipe permet d'augmenter l'efficacité en réduisant la charge de travail, en s'entraidant et en augmentant son efficacité (Smith *et al.*, 2018; Patel *et al.*, 2019).

Mettre en place des leaders positifs qui favorisent le bien-être

Le leader est celui qui a un effet majeur sur le bien-être des employés (Dyrbye *et al.*, Williams *et al.*, cités dans Shanafelt et Noseworthy, 2017).

Le leader de l'organisation est celui qui doit faire la promotion du bien-être des employés par ses actions, les valeurs qu'il prône et la vision qu'il véhicule (Olson *et al.*, 2019).

Un leader qui réussit à aligner les valeurs de l'organisation avec celles des professionnels du milieu augmente le mieux-être de ces derniers (Bitton *et al.*, Linzer *et al.*, cités dans Olson *et al.*, 2019).

Il est donc important de recruter d'abord un leader qui démontre de l'empathie, fait appel à la motivation intrinsèque de ses employés, possède entre autres des compétences de collaboration, de bonnes habiletés de communication et d'écoute, etc. afin d'augmenter la satisfaction et l'engagement des employés (Herzer *et al.*, Pink *et al.*, Swenson *et al.*, Menaker *et al.*, Dierendonck *et al.*, Shanafelt *et al.*, cités dans Olson *et al.*, 2019; Stoll *et al.*, cités dans Shanafelt et Noseworthy, 2017).

Il importe également que les employés puissent évaluer régulièrement le travail du leader afin que celui-ci fasse des ajustements pour mieux répondre aux besoins de ses employés (Shanafelt et Noseworthy, 2017).

Permettre le télétravail

Le télétravail a fait un bon considérable dans les derniers mois avec l'arrivée de la pandémie.

Entre 40 et 85 % des employés canadiens se sont retrouvés en télétravail (Tremblay, 2018; Kouaou, 2020).

Plusieurs avantages existent du côté des employeurs qui voient une **hausse de la productivité** de leurs employés, une **baisse de l'absentéisme** et des **économies non négligeables** reliées aux coûts de l'immobilier (Almonacid-Nieto et Calderon-Espinal, 2020).

Le travail à domicile est parmi les mesures **les plus demandées par les employés** (Tremblay, 2018), car il permet de :

- Fixer un **horaire de travail plus souple**
- Limiter les **déplacements** (coûts, stress)
- Faciliter la **conciliation travail-famille**
- **Rehausser l'autonomie** (Almonacid-Nieto et Calderon-Espinal, 2020)

Certains inconvénients sont toutefois engendrés par cette modalité de travail, tels que (Kouaou, 2020) :

- Les **ennuis physiques** lorsque l'équipement à domicile n'est pas ergonomique
- **L'absence de soutien** qui peut nuire à la progression de la carrière, car les possibilités de promotion se voient réduites (Almonacid-Nieto et Calderon-Espinal, 2020)
- La **segmentation des équipes** non seulement par l'aspect physique, mais aussi par une communication moins efficace
- **L'ennui** généré par l'isolement
- La **baisse de productivité** selon la nature des tâches (p. ex. liées au travail d'équipe)

Bien que l'isolement ait été démontré comme ayant un rôle à jouer dans l'épuisement professionnel (Maneechaeye, 2021), il est possible pour les employeurs de limiter ces inconvénients en **combinant le télétravail et le travail traditionnel**. De cette façon, les employés s'arment de stratégies protectrices contre l'apparition du SdEP en bénéficiant de l'aspect social du milieu de travail et en nourrissant leur sentiment d'appartenance à leur équipe, tout en tirant profit des avantages procurés par le travail à domicile. Les responsables des syndicats mentionnent toutefois la nécessité de baliser le travail à domicile pour ainsi trouver l'équilibre dans cette modalité de travail hybride.