

MIEUX VAUT PRÉVENIR

La récupération peut-elle être considérée comme un levier d'action efficace?

Conseillère-experte : France ST-HILAIRE, professeure agrégée en gestion des ressources humaines, Université de Sherbrooke

Rédacteurs :
Stéphanie BÉRUBÉ, professionnelle de recherche, Université de Sherbrooke
Maude VILLENEUVE, professionnelle de recherche, Université de Sherbrooke
Rébecca LEFEBVRE, professionnelle de recherche, Université de Sherbrooke
Marie-Hélène GILBERT, professeure adjointe en management, Université Laval
Michel PÉRUSSE, professeur associé, Université de Sherbrooke

Nombreuses sont les organisations qui souhaitent favoriser l'engagement au travail de leurs salariés. La récupération peut-elle être considérée comme un levier d'action efficace?

Pour répondre à cette question, nous avons interprété la recherche de Kühnel et ses collègues, publiée en 2017, qui visait à mieux comprendre les liens entre **deux méthodes de récupération** (sommeil et courtes pauses au travail) et l'**engagement au travail des salariés**.

QU'ENTEND-ON PAR :

Récupération

Il y a **récupération** lorsque le salarié s'abstient d'adopter des comportements qui drainent ses ressources énergétiques et d'autorégulation*. Le salarié pourra récupérer temporairement quand il ne sera plus exposé aux sources de stress dans le cadre de son travail. Il y aura retour à la normale lorsque les ressources seront restaurées.

Définitions

Ressources énergétiques : « niveau d'énergie dont la personne dispose à un moment donné ».
Autorégulation : « tentative de l'individu pour contrôler ou pour modifier ses comportements naturels ou ses états mentaux ».

*Définition traduite de Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied Psychology, 90*, 1054–1068. doi:10.1037/0021-9010.90.6.1054 (p. 1058).

Engagement au travail

L'**engagement au travail** se définit par un niveau élevé de concentration, une absorption intense et une forte énergie du salarié à l'égard de sa tâche*.

* Définition adaptée de Rothbard, N. P., & Patil, S. V. (Eds.). (2012). *Being there: Work engagement and positive organizational scholarship*. New York, NY: Oxford University Press.

QUE RÉVÈLENT LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE ?

Mieux vaut récupérer avant d'être au bout de ses ressources.

Pour renforcer l'engagement au travail, il est bénéfique d'avoir un sommeil de qualité, d'auto-initier de courtes pauses et de récupérer de différentes manières. Ressentir une pression appropriée et avoir du contrôle sur son travail vont également contribuer à l'engagement au travail.

Objectifs de l'étude de Kühnel, Zacher, Bloom et Bedow (2017) :

- 1) mieux comprendre **les liens entre l'engagement au travail et deux méthodes de récupération** des salariés, soit :
 - **le sommeil** : la qualité du sommeil et sa quantité (nombre d'heures de sommeil),
 - **les courtes pauses auto-initiées** : **initier spontanément des moments d'arrêt en avant-midi ou en après-midi** (faire une promenade, boire un café). Elles ne concernent pas les pauses prescrites par l'organisation;
 - 2) déterminer si le sommeil et les courtes pauses auto-initiées sont des **méthodes de récupération distinctes**;
 - 3) examiner si le fait de **ressentir une pression de temps** et du **contrôle sur son travail** influence la relation entre les méthodes de récupération et l'engagement au travail.
- Des étudiants en psychologie d'une université allemande ont lancé l'invitation en ligne auprès de salariés de différents secteurs d'activités.

1) Avoir un sommeil de qualité

- Les salariés se sont sentis plus engagés au travail les jours où ils **ont évalué positivement la qualité de leur sommeil**.
- **La quantité de sommeil n'a pas influencé** l'engagement au travail des salariés.

Piste d'interprétation

- C'est par le sommeil que les salariés rétablissent leurs ressources énergétiques et d'autorégulation.
- C'est davantage la qualité du sommeil qui a influencé l'engagement. Toutefois, puisque la qualité peut être évaluée par différents critères subjectifs, il est possible que les salariés aient tenu compte du nombre d'heures de sommeil pour évaluer sa qualité.

2) Auto-initier de courtes pauses

- Les salariés se sont sentis plus engagés au travail les jours où **ils ont auto-initié une courte pause en après-midi**.
- Il est souhaitable que les salariés puissent décider **du moment de leur courte pause** sans égard à la nature de l'activité.

- En avant-midi, les ressources énergétiques et d'autorégulation des salariés sont encore disponibles grâce au sommeil, qui les a rétablies, ce qui peut expliquer qu'une pause en après-midi pourrait être plus bénéfique.
Une autre étude a toutefois montré des effets favorables à initier une courte pause en avant-midi.
- Les salariés sont les mieux placés pour observer et suivre leur niveau d'énergie, afin d'initier une courte de pause avant que leurs ressources d'autorégulation soient trop basses.

3) Récupérer de différentes manières

- Les courtes pauses auto-initiées par les salariés **ne compensent pas** un sommeil trop court ou insuffisant.

- Les deux méthodes de récupération ont des fonctions distinctes pour maintenir et restaurer les ressources énergétiques et d'autorégulation des salariés. Elles ne sont donc pas interchangeables.

4) Ressentir une pression de temps et avoir du contrôle sur son travail

- Les salariés se sont sentis plus engagés au travail les jours où ils ont **ressenti une certaine pression de temps**. → Vivre une certaine pression de temps durant une journée de travail peut avoir un effet énergétique puisque les salariés doivent fournir un effort compensatoire pour répondre aux exigences du travail.
Attention ! À long terme, la pression du temps est davantage nuisible pour les ressources énergétiques et le bien-être.
- Les salariés se sont sentis plus engagés au travail les jours où ils avaient plus de **contrôle sur leur travail**. → Bénéficier d'un plus grand contrôle sur le travail a augmenté l'engagement des salariés.
→ Toutefois, ce contrôle accru n'est pas lié au fait d'auto-initier plus souvent de courtes pauses.

Parce qu'il faut toujours interpréter une étude avec prudence

Bien qu'il s'agisse d'une étude de qualité, la méthode de recrutement utilisée n'est pas clairement identifiée, ce qui nous amène à vous recommander de l'interpréter avec prudence, comme pour toute étude qui comporte des limites.

PISTES D' ACTIONS POUR LES EMPLOYEURS

Les chercheurs, Kühnel et collègues (2017), recommandent des **actions concrètes** pour favoriser la récupération chez les salariés.

Avoir un sommeil de qualité

Piste d'action	Précision	Exemple
• Former vos salariés sur les saines habitudes de sommeil .	→ Faire connaître à vos salariés les habitudes de vie qui favorisent un sommeil de qualité.	→ Recommander à vos salariés <ul style="list-style-type: none">○ d'aller au lit plus tôt;○ de ne pas boire de boisson caféinée avant d'aller au lit;○ de ne pas utiliser le lit pour des activités telles que manger ou regarder la télévision;○ de ne pas réfléchir à des questions importantes au lit, notamment les soirs précédant une journée exigeante.

Auto-initier de courtes pauses

Piste d'action	Précision	Exemple
• Mettre en place un climat de travail permettant la prise de pauses .	→ Véhiculer des messages clairs à vos salariés.	→ Permettre à vos salariés de prendre des pauses et les autoriser à choisir le moment de leurs pauses.
• Travailler à ce que vos salariés fassent réellement usage de leur possibilité d'auto-initier de courtes pauses.	→ Le temps passé en pause permettra à vos salariés d'être plus concentrés et engagés plus tard dans la journée.	→ Encourager vos salariés à prendre des pauses surtout les jours où un niveau élevé de concentration et d'engagement est nécessaire pour le travail.
• Former vos salariés à reconnaître leur baisse de ressources	→ Développer leur habileté à surveiller leur propre niveau d'énergie	→ Mettre de l'avant des interventions de pleine conscience en milieu de travail pour développer la présence

énergétiques et
d'autorégulation.

et à auto-initier de
courtes pauses.

attentive de vos salariés (p. ex. :
méditation, yoga, tai-chi).

RECOMMANDATION DE NOTRE EXPERT

Cette étude nous rappelle l'importance de deux facteurs déterminants à la fois pour la réduction du stress et l'engagement au travail. Le **contrôle** et la **demande** (dans cette étude, la pression du temps) sont des leviers sur lesquels vous pouvez agir.

Il est recommandé d'assurer l'équilibre entre ces deux facteurs, c'est-à-dire d'augmenter le contrôle des salariés sur leur environnement de travail et sur leur tâche (p. ex. : organiser son travail et ses pauses) tout en établissant des demandes réalistes (p. ex. : complexité de la tâche, développement de nouvelles compétences) et suffisamment élevées pour favoriser leur engagement au travail, serait un principe à privilégier.

Cette interprétation est basée sur les travaux des chercheurs suivants :

Karasek, R., & Theorell, T. (1990). Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life. New York, NY: Basic Books.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 22, 309–328.

doi:10.1108/02683940710733115

RÉFÉRENCE COMPLÈTE

Kühnel, J., Zacher, H., Bloom, J. de, & Bledow, R. (2017). Take a break! Benefits of sleep and short breaks for daily work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 26*(4), 481-491.

COMPLÉMENT GLOBAL-WATCH

Remarques

On voit de plus en plus apparaître dans les entreprises des salles de repos situées à l'écart de la circulation, avec par exemple des sièges inclinables et une lumière tamisée.

De nouvelles applications sont aussi lancées pour guider l'individu dans différentes formules pour prendre de courtes pauses auto-initiées.

Sur le plan organisationnel, une démarche structurée (hyperlien vers le cadre d'intervention Global-Watch) visera entre autres à identifier les principaux enjeux et besoins manifestés par les employés. Cette démarche vous aidera à identifier l'ampleur du problème afin de légitimer une stratégie en la matière. N'oubliez pas de communiquer et de vérifier le niveau de compréhension et d'adhésion de vos parties prenantes sur ce constat, sinon votre démarche pourrait être mal perçue.

Si des enjeux liés à la vigilance au travail, aux problèmes de sommeil ou à la productivité sont identifiés dans votre organisation, vous pourriez utiliser la trousse complète des outils du dossier thématique sur le sommeil (hyperlien vers la section Dossiers thématiques) pour réaliser une campagne de sensibilisation aux impacts des problèmes de sommeil. En effet, le sommeil et les courtes pauses sont tous deux identifiés dans cet article comme des moyens favorisant une bonne récupération.

Quelques questions préalables à se poser avant d'agir

- *Quelle est l'ampleur du problème dans votre organisation?*
- *Quelles mesures sont déjà en place pour gérer le stress au travail?*