

## Santé mentale en milieu professionnel et facteur de risques psychosociaux

# Exigences de la tâche, santé psychique et intention de quitter l'emploi occupé

Période : décembre 2008 à mars 2009

Marcel LOUREL, Farida MOUDA et Arnaud VILLIEUX

Université de Rouen – Laboratoire Psychologie et Neurosciences de la Cognition et de l'Affectivité - EA 4306 – Mont-Saint-Aignan

Mots clés : **Exigences du travail, Intention de quitter l'emploi, Ressources organisationnelles, Soutien social**

Les modifications croissantes des conditions de travail ont des effets sur l'acteur, ses perceptions, mais aussi sur l'organisation du travail. Les modifications rapides de l'outil de production peuvent altérer durablement l'activité de travail ainsi que la structuration des collectifs de travail. Les publications analysées dans cette note éclairent certaines facettes du milieu professionnel, telles que les relations sociales dans l'organisation, l'épuisement psychique du salarié et l'intention de quitter l'emploi occupé.

### Les exigences de l'emploi, les secteurs d'activité hospitaliers et l'épuisement au travail

La première étude menée par Hansen *et al.* (2009) auprès de 1102 soignants suédois (hommes et femmes) est doublement intéressante. D'un point de vue méthodologique, elle regroupe un large panel de soignants issu des hôpitaux suédois. Celle-ci offre vision précise des mécanismes psychosociaux en jeu dans ce type de structures. D'un autre point de vue, cette fois-ci empirique, elle démontre qu'à métier et profession similaires, la perception des contraintes de travail diffère selon le secteur de santé, qu'il soit privé (avec ou sans volonté affichée de rentabilité) ou public. Cette étude examine les liens entre les exigences et ressources organisationnelles et le degré d'épuisement professionnel des personnels soignants. Tout d'abord, on voit que le niveau d'épuisement professionnel diffère significativement selon le secteur d'activité (1- établissement privé avec volonté affichée de rentabilité, 2- établissement privé placé sous la tutelle de l'Etat, 3- établissement public). Plus précisément, deux des composantes de l'épuisement professionnel telles que l'épuisement émotionnel (EE) et le cynisme (CY) sont significativement plus marquées dans les structures privées (EE = 2,28 ; CY = 1,79) que dans celles placées sous tutelle de l'Etat (EE = 2,24 ; CY = 1,60) ou publiques (EE = 2,13 ; CY = 1,58).

De plus, la perception des exigences organisationnelles (charge de travail, conflit des rôles, insécurité de l'emploi) varie de façon significative selon les structures ( $F(6,2194)=8,74$ ,  $p<0,001$ ). En effet, les résultats recueillis par Hansen *et al.* (2009) indiquent que la charge de travail est perçue comme moins élevée dans le secteur hospitalier public (3,37) que dans le secteur privé (3,68) ou placé sous la tutelle de l'Etat

(3,78). Le degré d'insécurité de l'emploi est perçu comme significativement moins élevé dans le secteur privé (1,49) par rapport aux deux autres secteurs (1,62 pour le secteur privé mais sous tutelle de l'Etat et 1,67 pour le secteur public).

Sur le plan des ressources organisationnelles, les résultats indiquent que l'autonomie dans le travail et la perception du défi suscité par l'accomplissement du travail sont significativement plus élevées dans le secteur public (respectivement 3,47 et 4,03) que dans les établissements de type privé (3,29 et 4 pour le défi) ou sous tutelle (3,85 et 3,24). Le soutien social du supérieur hiérarchique est davantage marqué, et ce de manière significative, dans les structures du secteur privé (3,40) comparativement à celles du secteur privé placées sous la tutelle de l'état (3,38) ou public (3,23).

A l'aide d'une analyse de régression en trois étapes, les auteurs dégagent les principaux prédicteurs (exigences et ressources organisationnelles) de l'épuisement émotionnel, puis du cynisme dans les trois types de structure.

Pour ce qui est de l'épuisement émotionnel, la première étape de l'analyse de régression révèle qu'il est expliqué de manière limitée par les variables démographiques (genre et types de structure) uniquement dans le secteur public. La deuxième étape montre que les exigences organisationnelles expliquent 27-34 % de la variance attribuable à l'épuisement émotionnel. Deux éléments expliquent la plus grande part de variation des scores sur cette dimension dans les trois types de structure hospitalière. Il s'agit de la charge de travail et du conflit des rôles. La troisième étape indique que parmi les ressources organisationnelles, l'autonomie au travail et la clarté des objectifs à atteindre prédisent l'épuisement émotionnel seulement dans les structures privées à but non lucratif.

En ce qui concerne le cynisme, la première étape de l'analyse de régression révèle qu'il est faiblement expliqué par le type de structure et seulement dans le secteur privé non-lucratif. La seconde étape dédiée aux exigences organisationnelles montre que le conflit des rôles explique une part importante de la variance du cynisme, toutes structures confondues. La troisième et dernière étape indique que les ressources organisationnelles (défi suscité par le travail et clarté des objectifs à atteindre) atténuent la survenue du cynisme chez les travailleurs des secteurs privé et privé non lucratif (seulement en ce qui concerne la clarté des objectifs).

### Commentaire

Cette étude démontre que la souffrance du soignant et sa perception de l'environnement de travail varient selon le secteur d'activité. De tels résultats sont à rapprocher, notamment, des types de management plébiscités dans les structures ou encore du rapport que le salarié entretient avec son travail. A métier similaire, les résultats de cette étude indiquent que les objectifs des organisations ainsi que leurs effets sur les soignants sont à différencier selon les secteurs d'activité.

### L'intention de quitter l'emploi et la santé au travail chez les soignantes

L'étude dirigée par **Chiu et al. (2009)** repose sur le modèle de gestion des contraintes dit modèle de Karasek. Ce modèle fait l'hypothèse selon laquelle de fortes exigences de travail (quantitatives et qualitatives) associées à une faible latitude de décision sur ces dernières sont à l'origine de la souffrance éprouvée par le salarié. L'étude en présence a été conduite auprès de 373 soignantes taiwanaises. En moyenne, elles sont âgées de 30,44 ans et leur ancienneté est de 2,30 ans. L'objectif principal de l'étude est d'examiner les effets: 1) des exigences de travail, 2) de la latitude décisionnelle dont dispose le salarié sur les exigences et 3) du soutien social sur l'intention de quitter l'emploi occupé. L'analyse de la variance révèle qu'une perception accrue des exigences de travail associées à une faible latitude de décision a un effet significatif sur l'intention de quitter l'emploi occupé ( $F=8,42$ ,  $p<0,001$ ). Plusieurs régressions multiples ont été réalisées. Les résultats montrent que l'intention de quitter l'emploi est toujours plus élevée chez les soignants qui perçoivent de fortes exigences de travail (« high strain ») par rapport aux autres soignants (« low strain »). Ce résultat est confirmé quel que soit le degré de décision (faible ou élevé) dont dispose le sujet sur les exigences. Les auteurs rapportent qu'un soutien social des supérieurs hiérarchiques qui est perçu comme faible par les participants a un effet significatif sur l'intention de quitter l'emploi actuel rapidement ( $F=7,78$ ,  $p<0,0001$ ).

### Commentaire

L'étude de **Chiu et al. (2009)** est tout à fait intéressante car elle vient compléter les résultats de **Hansen et al. (2009)** présentés précédemment.

L'analyse de régression indique clairement qu'un degré élevé de soutien social sur le lieu de travail est associé négativement à l'intention de quitter l'emploi occupé. Cette étude est intéressante car elle montre combien la marge de manœuvre laissée au salarié est indispensable en vue d'une fidélisation de celui-ci à l'organisation. Elle suggère également que la question des rapports sociaux au travail est un facteur déterminant dans l'explication du phénomène de « turnover ».

### L'intention de quitter l'emploi, l'épuisement psychique dans un échantillon de cadres supérieurs

La troisième et dernière étude a été conduite par **Knudsen et al. (2009)** auprès de 410 cadres supérieurs américains. Cette étude a pour objectif d'évaluer les effets des exigences liées à la performance ainsi qu'à la centralisation des décisions et des ressources organisationnelles (innovation/prise des décisions et participation à la stratégie globale de l'entreprise à long terme), sur l'intention de démissionner et sur l'épuisement émotionnel. Les auteurs montrent que les exigences relatives à la performance et à la centralisation des décisions prédisent significativement l'épuisement émotionnel des cadres supérieurs de l'échantillon (respectivement  $=0,221$ ,  $p<0,01$  et  $=0,151$ ;  $p<0,001$ ). Concernant les ressources, il apparaît que la participation des salariés à la stratégie globale de leur entreprise est à associer de manière négative et significative à l'épuisement émotionnel ( $= -0,377$ ;  $p<0,001$ ). En revanche, l'innovation/prise des décisions n'entretient pas de lien significatif avec l'épuisement émotionnel.

Cette étude révèle également que l'épuisement émotionnel prédit positivement et significativement l'intention pour les cadres supérieurs de quitter l'emploi actuel ( $= 0,349$ ,  $p<0,001$ ). Les exigences liées à la performance prédisent l'intention de quitter l'emploi uniquement de manière indirecte, c'est-à-dire via l'épuisement émotionnel ( $= 0,077$ ;  $p<0,05$ ). La centralisation des décisions prédit l'intention de quitter l'emploi à la fois de manière directe ( $= .142$ ,  $p<0,01$ ) et indirecte via l'épuisement émotionnel ( $= 0,053$ ,  $p<0,01$ ), rendant ainsi compte d'un effet total de  $0,195$  ( $p<0,001$ ). L'innovation/prise des décisions diminue directement l'intention de quitter le poste actuel ( $= -0,145$ ;  $p<0,05$ ). A contrario, la participation du cadre supérieur à la stratégie globale de son entreprise agit indirectement (via l'épuisement émotionnel) sur l'intention de quitter l'emploi occupé ( $= -0,132$ ,  $p<0,001$ ). **Knudsen et al. (2009)** rapportent que les cadres seniors expriment un moindre épuisement émotionnel comparativement aux juniors ( $= -0,109$ ,  $p<0,05$ ).

### Commentaire

Les recherches sur l'épuisement émotionnel et l'intention de quitter l'emploi occupé menées auprès de cadres supérieurs restent rares, la présente recherche a le mérite de s'intéresser à cette population peu accessible pour les chercheurs. Elle parvient de plus à mettre en lumière le lien positif existant entre les exigences liées à la performance, la centralisation des décisions et l'épuisement émotionnel. Cependant, comme le soulignent les auteurs, les résultats méritent d'être considérés avec précaution car l'échantillon constitué ici demeure très spécifique et ne permet pas la généralisation des résultats à d'autres employés exerçant dans des secteurs différents.

## Conclusion générale

es travaux démontrent que la perception du travail et de certaines de ses exigences varient selon les types d'unité dans un même secteur d'activité. Dans le cas présent, il s'agit du secteur hospitalier. On voit par exemple que l'épuisement émotionnel ainsi que le cynisme sont plus marqués chez les soignants qui exercent dans des structures privées par rapport à ceux des établissements publics. Globalement, les travaux présentés montrent que l'autonomie, le défi et la participation du salarié à la stratégie de son organisation atténuent la prévalence de l'épuisement psychologique, notamment chez les cadres supérieurs. Dans le même sens, les études présentées révèlent que la carence du soutien social au travail est susceptible d'expliquer une part de l'intention de quitter l'emploi occupé. Ces travaux avaient pour objectif d'attirer l'attention du lecteur sur certaines organisations de travail susceptibles d'affecter la santé du salarié. Bien sûr, la problématique de la santé au travail doit demeurer une priorité absolue en matière santé publique. Néanmoins, on pourrait reprocher aux travaux qui sont présentés ici, de ne s'intéresser qu'aux spécificités d'un nombre limité de catégories de salariés. Toutefois, il convient de souligner la centralité des points soulevés par ces études, et de les rapprocher du regain d'intérêt qui entoure actuellement les questions de préservation de la santé du salarié. Ces questions sont d'autant plus importantes dans des sociétés occidentales minées par la paupérisation de l'emploi. C'est pourquoi, une attention particulière des gestionnaires RH et/ou décideurs dans le domaine de la santé au travail doit être portée dans l'intérêt du salarié. Il s'agit là d'une question majeure de santé publique.

## Mots clés utilisés

### pour la recherche bibliographique

Emploi, Exigences du travail, Intention de Quitter l'emploi, Travail.

## Publications analysées

**Knudsen HK, Ducharme LJ, Roman PM.** Turnover intention and emotional exhaustion "at the Top": adapting the job demands – resources model to leaders of addiction treatment organizations. *J. Occup. Health Psychol.* 2009; 14(1):84-95.

**Chiu YL, Chung RG, Wu CS et al.** The effects of job demands, control, and social support on hospital clinical nurses' intention to turn over. *Appl. Nursing Res.* 2009; 22(4):258-63.

**Hansen N, Sverke M, Näswall K.** Predicting nurse burnout from demands and resources in three acute care hospitals under different forms of ownership: A cross-sectional questionnaire survey. *Int. J. Nurs. Stud.* 2009; 46(1):96-107.