



**HAL**  
open science

## Les effets négatifs de la surcharge de travail et de l'addiction envers le travail chez les directeurs d'ESSMS.

Tiphaine Huyghebaert-Zouaghi, Evelyne Fouquereau, Fadi-Joseph Lahiani,  
Nicolas Gillet

### ► To cite this version:

Tiphaine Huyghebaert-Zouaghi, Evelyne Fouquereau, Fadi-Joseph Lahiani, Nicolas Gillet. Les effets négatifs de la surcharge de travail et de l'addiction envers le travail chez les directeurs d'ESSMS.. Les Cahiers de l'Actif, 2018, 500-503, pp.157-158. hal-03181735

**HAL Id: hal-03181735**

**<https://hal.science/hal-03181735v1>**

Submitted on 22 Mar 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Les effets négatifs de la surcharge de travail et de l'addiction envers le travail chez les directeurs d'ESSMS**

Tiphaine Huyghebaert<sup>1,2</sup>, Evelyne Fouquereau<sup>1</sup>, Fadi-Joseph Lahiani<sup>2</sup>, & Nicolas Gillet<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Université François-Rabelais de Tours, E.A. 2114 PAVeA, France

<sup>2</sup> AD Conseil, France.

**Corresponding author :**

Tiphaine Huyghebaert

Université François-Rabelais de Tours

UFR Arts et Sciences Humaines, Département de psychologie

3 rue des Tanneurs, 37041 Tours Cedex 1, France.

[tiphaine.huyghebaert@univ-tours.fr](mailto:tiphaine.huyghebaert@univ-tours.fr)

This is the prepublication version of the following manuscript:

Huyghebaert, T., Fouquereau, E., Lahiani, F.-J., & Gillet, N. (2018). Les effets négatifs de la surcharge de travail et de l'addiction envers le travail chez les directeurs d'ESSMS. *Les Cahiers de l'Actif*, 500/503, 157–168.

©2018. This paper is not the copy of record and may not exactly replicate the authoritative document published in *Les Cahiers de l'Actif*.

Contraints aujourd'hui de jongler entre autres, avec les multiples injonctions du siège ou du conseil d'administration, les responsabilités, les conflits d'équipe, la sur-connexion, ou encore le travail en mode projet, les directeurs<sup>1</sup> d'établissements sanitaires, sociaux, et médico-sociaux (ESSMS) font face à une complexification des responsabilités liée à la multiplication et à l'évolution des problématiques managériales. Un contexte dans lequel nombre d'entre eux déplorent plus que jamais la surcharge de travail qui caractérise leur fonction. Or, de nombreuses études ont montré qu'une charge de travail excessive était potentiellement associée à des conflits entre les sphères de vie (par exemple entre le travail et la sphère personnelle) et à des effets néfastes sur la santé physique et psychologique de professionnels exerçant leur activité dans différents secteurs. Néanmoins, aucune étude scientifique n'a, à notre connaissance, exploré de tels effets au sein de la population spécifique que sont les directeurs d'ESSMS français.

Aussi, à travers cet article relatant une étude menée auprès de 560 directeurs d'ESSMS français<sup>2</sup>, nous proposons, d'une part, d'examiner dans quelle mesure la surcharge de travail des directeurs d'ESSMS peut avoir des effets négatifs sur leur santé psychologique (c.-à-d., burnout) et physique (c.-à-d., état de santé perçu), ainsi que sur l'équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle (c.-à-d., conflit travail-famille). D'autre part, nous explorerons les possibles mécanismes explicatifs de ces effets, en nous intéressant à l'addiction envers le travail (*workaholism* en anglais) des directeurs d'ESSMS.

### **1. Effets de la surcharge de travail des directeurs d'ESSMS sur le burnout, l'état de santé et le conflit travail-famille**

Les contraintes économiques et mesures d'austérité contemporaines n'ont pas épargné les ESSMS, menaçant en conséquence la santé psychologique de leurs directeurs. En effet, parce qu'ils sont contraints d'allouer beaucoup de leurs ressources personnelles (énergie, temps, etc.) pour s'adapter à ces réalités exigeantes, ces directeurs sont susceptibles de voir leurs ressources s'épuiser progressivement, ce qui peut les conduire à un état de burnout (sentiment d'épuisement émotionnel dû à une exposition chronique à des contraintes organisationnelles) et plus généralement à une dégradation de leur état de santé. Ces environnements toujours plus exigeants sont aussi susceptibles de donner aux directeurs d'ESSMS le sentiment que leur travail interfère avec leur vie privée (conflit travail-famille). Le conflit travail-famille est défini comme une forme de conflit inter-rôles où les exigences du travail, le temps qui y est alloué, et la tension qu'il génère interfèrent avec la vie privée et les responsabilités personnelles.

Bien que ces problématiques soient importantes pour la plupart des professionnels, elles sont d'une importance particulière pour les directeurs d'ESSMS. En effet, les établissements qu'ils dirigent sont très souvent caractérisés par la continuité des soins et des services, et par une organisation des tâches qui permettent cette continuité (travail le weekend, astreintes, etc.). Ces conditions de travail, associées à des problématiques telles que la gestion de l'absentéisme, le respect des dispositions conventionnelles ou de branche, l'allocation des ressources ou encore la régulation des relations sociales confrontent les directeurs à une charge de travail qui ne cesse d'augmenter, dépassant des seuils qu'ils n'auraient pas cru pouvoir gérer il y a quelques années. L'alourdissement de leur charge de travail s'accompagne de la probabilité accrue que celle-ci nuise à leur santé psychologique et physique, et contribue à un déséquilibre entre leurs différentes sphères de vie.

En effet, même lorsqu'ils ont officiellement terminé leur journée de travail, les directeurs d'ESSMS continuent bien souvent de travailler chez eux pour gérer les missions

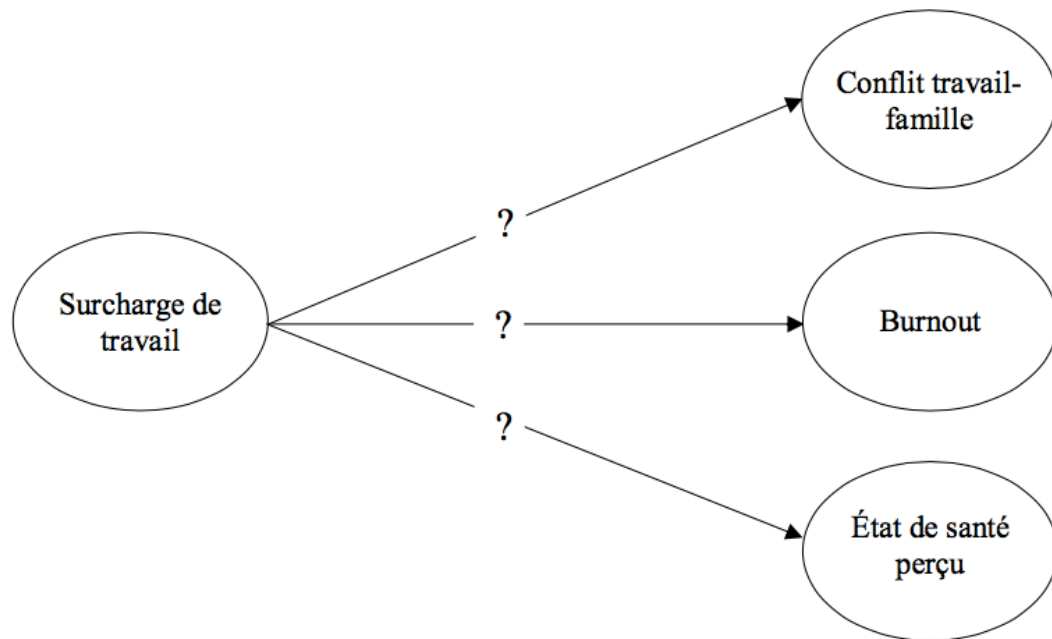
---

<sup>1</sup> Le masculin sera utilisé dans cet article comme représentant de tous les genres, sans discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.

<sup>2</sup> Cette recherche a été menée dans le cadre d'un partenariat entre l'équipe de recherche en Psychologie du travail de l'Université de Tours (E.A. 2114), OETH, et le cabinet AD Conseil.

relevant de leur responsabilité. Ils puisent ainsi dans leurs ressources personnelles (temps, attention, énergie) pour faire face aux contraintes de leur travail, des ressources qui ne sont dès lors plus disponibles pour leur vie privée (conflit travail-famille), et qui peut les conduire jusqu'à une dégradation générale de leur santé psychologique (burnout) et physique (état de santé perçu).

## 2. Comment expliquer les effets néfastes de la surcharge de travail des directeurs d'ESSMS ? Focus sur l'addiction envers le travail



Rares sont les études qui se sont intéressées aux processus psychologiques expliquant les effets néfastes de la surcharge de travail. Pourtant, de récents travaux menés auprès de salariés israéliens ont mis en évidence que le surinvestissement jouait un rôle important dans l'explication des effets néfastes de la surcharge de travail. En d'autres termes, ces travaux suggèrent qu'une charge de travail excessive, en encourageant les professionnels à se surinvestir dans leur travail, épuise leurs ressources individuelles et induit ainsi une réaction de stress chronique. L'investissement excessif apparaît donc comme un important mécanisme pour expliquer comment la surcharge de travail peut nuire à l'intégrité individuelle, ce qui interroge quant au rôle d'une autre forme de surinvestissement qu'est l'addiction envers le travail. Précisément, la charge de travail excessive à laquelle sont confrontés les directeurs d'ESSMS les rend-elle plus sujets à l'addiction envers le travail et dans quelle mesure celle-ci a-t-elle des effets néfastes sur leur santé psychologique et physique ainsi que sur l'équilibre entre leurs sphères de vie ? Mais tout d'abord, que recouvre spécifiquement le terme d'addiction envers le travail ?

Initialement conceptualisé par Wayne E. Oates, en 1971, pour décrire sa propre addiction envers le travail, ce terme était alors défini comme « la compulsion ou le besoin incontrôlable de travailler sans cesse ». Ce phénomène fut ensuite caractérisé par un fort investissement professionnel, une intense volonté de travailler, et un faible plaisir ressenti dans l'exercice des tâches professionnelles. Plus récemment, des chercheurs ont répertorié différentes conceptualisations de l'addiction envers le travail dans une variété de professions et de cultures, ce qui les a menés à souligner deux éléments centraux communs à ces différentes définitions : (1) une tendance à travailler de manière excessive et au-delà de ce qui est raisonnablement attendu pour remplir les exigences du poste, et (2) une propension à être obsédé par le travail, prenant la forme de pensées liées aux travail fréquentes et persistantes,

même durant le temps non dédié au travail. Ces auteurs ont alors défini l'addiction envers le travail comme la tendance à travailler de manière excessive (dimension comportementale) et à être obsédé par le travail en travaillant de manière compulsive (dimension cognitive). Cette conceptualisation a depuis été largement adoptée au plan international, notamment dans des pays d'Europe et d'Asie, des cultures pourtant extrêmement différenciées en termes d'heures travaillées et de valeurs associées au travail, ce qui assoit donc la généralisation transculturelle de cette conceptualisation récente.

### **2.1. Effets de la surcharge de travail sur l'addiction envers le travail**

Les recherches ayant porté sur les antécédents de l'addiction envers le travail se sont essentiellement concentrées sur les déterminants individuels de celle-ci. Par exemple, des chercheurs ont montré que le perfectionnisme et l'affectivité de travailleurs américains contribuaient à expliquer leur niveau d'addiction envers le travail. Un autre courant de recherche suggère, cependant, que les individus peuvent devenir enclins à l'addiction envers le travail, non pas en raison de facteurs personnels, mais parce que leur environnement de travail facilite ou encourage même cette addiction envers le travail. En effet, les professionnels qui dépassent les attentes minimales liées à leur fonction sont souvent valorisés dans leur travail. Plus généralement, l'addiction envers le travail semble être une addiction acceptable et même appréciée, que les organisations n'essaient pas forcément de prévenir, mais qu'au contraire, elles peuvent avoir tendance à soutenir et à renforcer.

L'addiction envers le travail des directeurs d'ESSMS est encore plus susceptible d'être encouragée par les organisations puisque dans des fonctions à responsabilité telles que la leur, un investissement intense dans le travail tend généralement à être vu comme un signe de dévouement et d'implication, susceptible d'être récompensé. Enfin, l'addiction envers le travail des directeurs d'ESSMS peut être renforcée dans la mesure où les technologies de la communication leur permettent de travailler excessivement depuis n'importe quel endroit, et à n'importe quelle heure, soulageant ainsi leur besoin compulsif de travailler.

En explorant dans quelle mesure l'environnement de travail peut encourager ou permettre les comportements de workaholism, des travaux scientifiques récents ont commencé à identifier des facteurs organisationnels susceptibles d'être moteurs dans le développement de l'addiction envers le travail. Par exemple, des chercheurs ont démontré que la surcharge de travail était reliée à un accroissement de l'addiction envers le travail chez des ouvriers et cadres japonais. Cependant, à notre connaissance, aucune étude scientifique ne s'est précisément intéressée aux possibles effets de la surcharge de travail des directeurs d'ESSMS français sur l'addiction envers le travail de ces derniers.

Pourtant les directeurs d'ESSMS peuvent parfois avoir le sentiment qu'eux seuls se doivent d'assumer à la perfection, et sans l'aide d'autrui, une charge de travail accrue, et conséquemment être susceptibles de travailler, au-delà de ce qui est formellement attendu d'eux. En d'autres termes, la surcharge de travail des directeurs d'ESSMS peut renforcer leur tendance à travailler excessivement. Par ailleurs, plus leur charge de travail augmente, plus ces directeurs sont susceptibles d'y penser continuellement, et de ruminer quant à la nécessité de réaliser l'ensemble des tâches qui leur incombent. Cette surcharge de travail peut donc devenir une obsession pour eux et les inciter à travailler de manière compulsive pour tenter de soulager cette tension. En somme, plus la charge de travail des directeurs d'ESSMS devient excessive, plus ces derniers sont susceptibles de développer une addiction envers leur travail.

### **2.2. Effets de l'addiction envers le travail sur burnout, l'état de santé et le conflit travail-famille**

Les personnes sujettes à l'addiction envers le travail sont prêtes à consacrer un temps et des efforts excessifs au travail, au détriment de leur vie privée, ce qui est par nature incompatible avec l'équilibre des sphères de vie. Une recherche a par exemple démontré que l'addiction envers le travail était associée à une augmentation du conflit travail-famille chez

des travailleurs japonais. En effet, les professionnels concernés par l'addiction envers le travail consacrent la majeure partie de leurs ressources (temps, énergie) au travail. Mais ces ressources sont limitées et ne peuvent alors plus être allouées à la vie privée. Par ailleurs, en raison des tendances compulsives qui caractérisent l'addiction envers le travail, les professionnels qui y sont enclins ont des difficultés à s'arrêter de travailler, même lorsqu'ils en ont la possibilité et tendent à penser au travail de manière continue, les rendant ainsi moins disponibles -émotionnellement et cognitivement- pour leurs proches. Plus généralement, l'addiction envers le travail est à l'origine de conflits dans la sphère privée en raison de la priorité donnée en permanence au travail. Au regard de ces résultats, l'addiction envers le travail des directeurs d'ESSMS peut augmenter le conflit entre leurs sphères professionnelle et privée.

De plus, l'addiction envers le travail des directeurs d'ESSMS peut les rendre plus vulnérables au burnout. En effet, lorsqu'ils travaillent plus que ce qui est raisonnablement attendu d'eux, ces directeurs puisent dans leurs ressources et n'ont que très peu d'opportunités de récupérer (p. ex., relaxation, sommeil, activités de loisir) de ces efforts intenses puisqu'ils travaillent en permanence et même sur leur temps libre. Ils consomment alors progressivement leur énergie et puisent dans leurs ressources jusqu'à épuisement de ces dernières, c'est-à-dire jusqu'à un état de burnout.

Plus globalement, les directeurs d'ESSMS sujets à l'addiction envers le travail sont également susceptibles de voir leur état de santé se dégrader. Par exemple, une étude menée auprès de travailleurs norvégiens a démontré que l'addiction envers le travail était associée à un accroissement des plaintes somatiques. En effet, l'addiction envers le travail des professionnels peut entraîner des symptômes physiques puisque la tension qui caractérise leur surinvestissement s'accompagne d'une activation continue de leur système physiologique (p. ex., accélération de la fréquence cardiaque, élévation de la pression sanguine), jusqu'à un possible affaiblissement de ce dernier. De plus, les directeurs d'ESSMS sujets à l'addiction envers le travail peuvent se sentir trop occupés et surchargés pour prendre soin de leur santé, reléguant celle-ci au second plan. Par exemple, ils sont susceptibles de ne pas prendre en charge de potentiels problèmes de santé à temps et de ne pas s'investir dans des comportements de prévention. En bref, l'addiction envers le travail des directeurs d'ESSMS peut avoir des effets négatifs sur leur état de santé.

En résumé, la surcharge de travail des directeurs d'ESSMS semble pouvoir accroître l'addiction envers le travail de ces derniers et ensuite augmenter leur conflit travail-famille et leur burnout, tout en impactant négativement leur état de santé. C'est ce que nous nous sommes proposés de vérifier au travers d'une étude récente.

### **3. Méthodologie de l'étude**

Afin d'analyser l'ensemble de ces effets supposés, une étude a été menée au cours de l'année 2015. Les données ont été collectées par le biais d'un questionnaire en ligne diffusé au sein de nombreux établissements du secteur sanitaire, social, et médico-social de droit privé à but non lucratif, en France. Les destinataires étaient assurés de l'anonymat et de la confidentialité de leurs réponses, et informés de leur droit de ne pas participer à cette étude.

Le questionnaire était composé de questions relatives au statut sociodémographique des répondants ainsi que d'échelles validées scientifiquement permettant de mesurer chacune des différentes dimensions étudiées (charge de travail, addiction envers le travail, conflit travail-famille, burnout, et état de santé perçu).

Un total de 560 directeurs d'ESSMS a complété le questionnaire. Ces participants étaient âgés en moyenne de 49,7 ans et déclaraient travailler en moyenne 48,9 heures par semaine. Les caractéristiques sociodémographiques de cet échantillon sont détaillées dans le tableau ci-dessous.

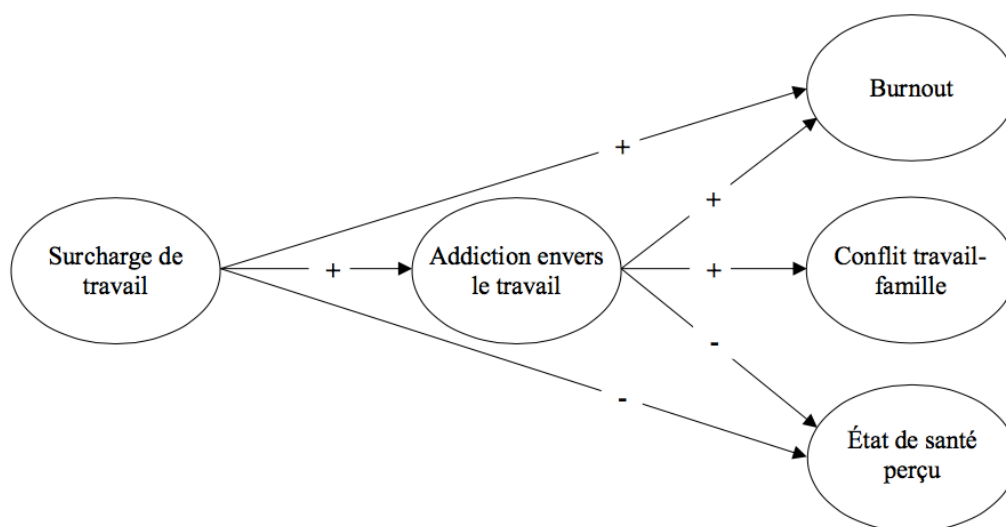
### Caractéristiques personnelles des participants à l'étude

Caractéristiques	Répartition	
Genre	Femmes	56,3%
	Hommes	43,4%
	Non réponse	0,3%
Statut marital	Célibataire	10,0%
	En union libre	13,9%
	Pacsé(e)	7,9%
	Marié(e)	55,2%
	Divorcé(e)	11,8%
	Veuf(ve)	0,7%
	Non réponse	0,5%

#### 4. Résultats de l'étude

Les analyses menées au terme de ce recueil de données montrent que plus la surcharge de travail des directeurs d'ESSMS est forte, plus leur addiction envers le travail est élevée. À son tour, plus l'addiction envers le travail est forte, plus les niveaux de conflit travail-famille et de burnout sont élevés, et l'état de santé de ces professionnels est faible. De surcroît, les résultats mettent en évidence que plus la surcharge de travail des directeurs d'ESSMS est forte, plus les niveaux de burnout de ces derniers sont élevés et plus leur état de santé est faible.

##### Résultats de l'étude



En résumé, ces résultats suggèrent que l'environnement de travail des directeurs d'ESSMS, et plus précisément leur surcharge de travail constitue un terrain favorable au développement de l'addiction envers le travail de ces derniers. En d'autres termes, la charge de travail excessive à laquelle sont confrontés ces professionnels renforce leur tendance à travailler de manière excessive et compulsive, au-delà de ce qui est raisonnablement attendu d'eux. Ces résultats démontrent ainsi que les facteurs organisationnels peuvent favoriser le développement de l'addiction envers le travail des directeurs d'ESSMS français.

En effet, en tentant de gérer de manière dysfonctionnelle (addiction envers le travail) la surcharge de travail quantitative et qualitative à laquelle ils sont confrontés, les directeurs d'ESSMS allouent une énergie et un temps démesurés à leurs activités professionnelles, ce qui est à l'origine d'une variété d'effets néfastes. Plus précisément, cette étude montre que plus l'addiction envers le travail de ces dirigeants est forte, plus la probabilité de connaître un état de burnout, de vivre un déséquilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle et d'avoir un état de santé dégradé est importante.

Enfin, nos travaux mettent en évidence que la surcharge de travail des directeurs d'ESSMS est directement reliée à leur burnout et à leur état de santé perçu. Plus précisément, plus leur charge de travail est excessive, plus la probabilité qu'ils atteignent un état de burnout et qu'ils voient leur état de santé se dégrader est élevée. Ces résultats suggèrent qu'indépendamment des effets néfastes qu'elle génère en augmentant l'addiction envers le travail des directeurs, la surcharge de travail de ces derniers peut, elle-même, avoir une influence négative sur la santé psychologique et physique de ces professionnels.

### **5. Perspectives pratiques**

Dans l'ensemble, notre étude encourage à sensibiliser les directeurs et les organisations qui les emploient quant aux effets néfastes de la surcharge de travail et de l'addiction envers le travail. En d'autres termes, ces résultats doivent modestement contribuer à une prise de conscience, dans une société qui valorise le dur labeur sous n'importe quelle forme, des limites d'une telle approche de l'activité professionnelle. Les organisations et gouvernances du secteur sanitaire, social, et médico-social gagneraient en effet à être averties des effets néfastes que peut avoir l'addiction envers le travail sur la santé des directeurs d'ESSMS et à se donner les moyens de comprendre et de détecter de tels comportements d'addictions, afin de les prévenir.

À un niveau organisationnel, des actions préventives peuvent être menées afin que les organisations ne facilitent, n'encouragent, ou ne récompensent pas les comportements d'addiction envers le travail. Les institutions du secteur sanitaire, social, et médico-social devraient plutôt s'assurer de mettre en place des systèmes justes de récompense et de procurer aux directeurs d'établissements des ressources professionnelles (p. ex., information, communication, participation aux prises de décision) reconnues pour promouvoir l'engagement au travail, qui est une forme positive et bénéfique d'investissement professionnel, tout en protégeant de l'addiction envers le travail. Les institutions pourraient également soutenir les directeurs d'ESSMS en structurant leurs fonctions, et en leur donnant davantage d'outils pour prioriser et déléguer. Notre étude souligne en effet la nécessité de répartir la charge de travail de ces professionnels avec vigilance, et de s'assurer que les contraintes institutionnelles ne s'accumulent pas indéfiniment, dans la mesure où ces dernières peuvent favoriser le développement de l'addiction envers le travail et déclencher des réactions négatives en chaîne, tant pour les individus que pour les organisations. À titre d'exemple, plusieurs études ont démontré que le surinvestissement professionnel est associé à une moindre qualité du travail et à une moindre performance.

Parce que la marge de manœuvre pour agir sur la charge de travail des directeurs d'ESSMS peut s'avérer limitée, les institutions pourraient parallèlement se concentrer sur la possibilité d'améliorer la récupération de ces dirigeants en leur proposant des programmes de formation en ce sens. Une étude scientifique a, par exemple, indiqué que certaines approches s'avéraient efficaces pour entraîner les professionnels à se détacher du travail durant les heures hors travail. Plus précisément, les chercheurs ont proposé un programme de formation centré sur la récupération via des techniques telles que l'introspection, l'identification d'obstacles et de stratégies, ou encore des techniques de gestion du temps (p. ex., évaluation des priorités, gestion de son emploi du temps, modération des sollicitations immédiates liées aux nouvelles technologies). Ils ont démontré que les participants à ce programme avaient



ensuite de meilleures expériences de récupération (détachement psychologique, relaxation) que leurs pairs n'ayant pas pris part au programme, ce qui pourrait contribuer à une diminution des comportements d'addiction envers le travail.

Les institutions pourraient également favoriser la prévention de l'addiction envers le travail et encourager les professionnels à préserver l'équilibre de leurs sphères de vie en définissant des normes de segmentation claires entre la vie privée et la vie professionnelle. En effet, lorsque les professionnels perçoivent que leurs pairs séparent clairement leur vie privée et leur vie professionnelle et réalisent que l'institution exige que les frontières entre ces domaines soient imperméables, ils se sentent alors encouragés à s'appliquer ces bonnes pratiques. À l'inverse, des études ont démontré que lorsque les institutions encouragent l'intégration des sphères de vie (c'est-à-dire des frontières perméables entre la vie privée et la vie professionnelle), les professionnels sont alors plus enclins à se conformer à ces standards, ce qui constitue un terrain favorable à l'addiction envers le travail. Les décideurs gagneraient donc à valoriser et encourager l'établissement de priorités plus équilibrées et de styles de vie plus sains afin de prévenir et limiter le développement de l'addiction envers le travail chez les directeurs d'ESSMS.

À un niveau individuel, il est important de proposer des actions curatives aux directeurs qui souhaiteraient prendre en charge leur addiction envers le travail. Premièrement, les institutions pourraient se doter d'indicateurs pour identifier les professionnels sujets à l'addiction envers le travail (p. ex., nombre excessif d'heures passées sur le lieu de travail, emails nocturnes). Deuxièmement, les directeurs concernés pourraient se voir proposer un accompagnement et de l'aide pour modifier leurs habitudes de travail. Des études scientifiques ont par exemple démontré que des interventions de gestion du stress basées sur la psychodynamique, sur la relaxation, ainsi que sur les techniques cognitivo-comportementales peuvent aider à faire face aux facteurs environnementaux tels que la surcharge de travail qui contribuent au surinvestissement professionnel. Ainsi, des groupes de travail conduits par des psychologues pourraient sensibiliser les directeurs d'ESSMS aux effets néfastes de l'addiction envers le travail, qui nuit à leur santé et à leur performance, tout en les accompagnant dans l'appropriation de nouvelles stratégies individuelles permettant de faire face à leur charge de travail de manière plus saine.