



**HAL**  
open science

**Manager la qualité de vie au travail des managers :  
Étude sur les déterminants de la santé psychologique  
d'encadrants du secteur sanitaire, social, et  
médico-social**

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

► **To cite this version:**

Tiphaine Huyghebaert-Zouaghi, Nicolas Gillet, Fadi-Joseph Lahiani, Evelyne Fouquereau. Manager la qualité de vie au travail des managers : Étude sur les déterminants de la santé psychologique d'encadrants du secteur sanitaire, social, et médico-social. Les Cahiers de l'Actif, 2016, 484/487, pp.19-34. hal-03649421

**HAL Id: hal-03649421**

**<https://hal.science/hal-03649421>**

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.

**Manager la qualité de vie au travail des managers : Étude sur les déterminants de la santé psychologique d'encadrants du secteur sanitaire, social, et médico-social.**

Tiphaine Huyghebaert<sup>1,2</sup>, Nicolas Gillet<sup>1</sup>, Fadi-Joseph Lahiani<sup>2</sup>, & Evelyne Fouquereau<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., Gillet, N., Lahiani, F.-J., & Fouquereau, E. (2016). Manager la qualité de vie au travail des managers : Étude sur les déterminants de la santé psychologique d'encadrants du secteur sanitaire, social, et médico-social. *Les Cahiers de l'Actif*, 484/487, 19–34.

©2016. This paper is not the copy of record and may not exactly replicate the authoritative document published in *Les Cahiers de l'Actif*.

Les professionnels d'encadrement tiennent un rôle pivot dans la réussite du fonctionnement organisationnel et contribuent largement à la compétitivité d'une structure. Il apparaît donc nécessaire qu'ils soient en bonne santé pour assurer cette importante responsabilité. Or, s'ils sont fortement sollicités dans le développement de pratiques d'amélioration du bien-être de leurs équipes, les encadrants déplorent de manière récurrente le manque d'intérêt porté à la préservation voire à l'amélioration de leur propre santé psychologique. Pourtant ces professionnels sont exposés à des réalités professionnelles singulières susceptibles d'affecter leur qualité de vie au travail.

Une recherche a donc été récemment initiée<sup>1</sup> afin de porter l'attention sur la qualité de vie au travail des personnels d'encadrement du secteur sanitaire, social, et médico-social, et d'identifier de possibles leviers pour la protection et l'amélioration de leur santé psychologique. Afin de proposer une analyse particulièrement fine de ces réalités, cette étude a été menée de manière longitudinale. Il s'agissait en effet notamment d'explorer les délais dans lesquels il est possible d'agir sur la santé psychologique de ces professionnels.

### **1. Encadrants en bonne santé psychologique : Entre engagement au travail et capacité à se désengager professionnellement durant les heures hors-travail.**

Si pendant longtemps, le champ de la psychologie s'est essentiellement intéressée à la réduction de la souffrance, l'attention des chercheurs s'est progressivement portée sur le développement individuel et la promotion du bien-être. D'ailleurs, la définition la plus consensuelle de la santé introduite dès 1946 par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) propose que la santé renvoie à « un état complet de bien-être, physique, mental et social qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie et d'infirmité ». Aussi, pouvoir parler de professionnels en bonne santé psychologique implique aujourd'hui la présence d'états positifs et l'absence conjointe d'états négatifs, autrement dit de hauts niveaux de bien-être et de faibles niveaux de mal-être.

#### **a. L'engagement au travail des encadrants durant les heures dédiées à l'activité professionnelle**

L'engagement au travail est un des indicateurs positifs de la santé psychologique les plus fréquemment étudiés en contexte professionnel car il fait particulièrement écho à des réalités organisationnelles contemporaines. En effet, afin d'être compétitives, les organisations du travail attendent de leurs salariés qu'ils soient proactifs et responsables. Elles ont donc besoin de professionnels vigoureux et dévoués, autrement dit engagés dans leur travail. Plus précisément, l'engagement au travail se définit comme un état d'esprit positif et épanouissant vis-à-vis du travail.

Bien que l'engagement de l'ensemble des salariés, indépendamment de leur statut, soit important pour une organisation, l'engagement de ses managers constitue pour celle-ci une préoccupation d'importance singulière. En effet, ces derniers tiennent un rôle central dans l'articulation du fonctionnement organisationnel puisqu'ils se situent à l'interface entre la gouvernance et ses objectifs d'une part et les équipes et leurs besoins d'autre part. De surcroît, il est important de prendre en compte l'engagement au travail des personnels d'encadrement puisque ces derniers ont la responsabilité et le pouvoir de transférer à leurs collaborateurs leur volonté de déployer des efforts orientés vers les buts organisationnels *via* leur pratique managériale. Par exemple, l'engagement au travail d'un manager est susceptible de nourrir l'engagement au travail de ses subordonnés en concentrant l'attention de ces derniers sur les aspects positifs de leur activité et en les rendant enthousiastes. Des recherches scientifiques ont par ailleurs démontré que les attitudes positives et enthousiastes des superviseurs les plus engagés au travail font de ces derniers de meilleurs superviseurs aux yeux de leurs subordonnés.

---

<sup>1</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, OETH, et le cabinet AD Conseil.

En effet, les équipes dont les encadrants sont fortement engagés au travail sont plus susceptibles d'adhérer aux messages véhiculés par ces derniers.

#### **b. Le détachement psychologique des encadrants durant le temps hors travail**

S'il est important pour la performance des organisations que les personnels d'encadrement soient engagés dans leur travail, il demeure néanmoins fondamental que ces derniers soient capables de se désengager de leur activité professionnelle durant les heures hors-travail afin de récupérer des efforts déployés. Le manque de détachement psychologique renvoie au fait de demeurer occupé par le travail durant les heures hors travail, que ce soit au niveau cognitivo-affectif (e.g., pensées ou ruminations liées au travail) ou comportemental (e.g., appels téléphoniques, emails, travail sur des dossiers professionnels). Le manque de détachement psychologique suppose donc que le fait de quitter physiquement son travail à la fin d'une journée ou le weekend ne revient pas nécessairement à le quitter psychologiquement, et ce en termes affectifs, cognitifs, et comportementaux. Autrement dit, le fait d'être physiquement éloigné du travail constitue une condition nécessaire mais non suffisante au processus de récupération hors-travail.

Or, rappelons que le secteur sanitaire, social, et médico-social, puisqu'il est caractérisé par la continuité des soins et des services, permet difficilement le désengagement durant les heures hors travail (i.e., détachement psychologique). En effet, les professionnels d'encadrement, bien qu'ils assurent essentiellement des horaires de jour, sont soumis à une exigence de disponibilité, qu'elle soit officielle (e.g., astreintes), ou auto-imposée (e.g., sentiment de responsabilité envers les équipes), afin d'apporter le soutien nécessaire aux personnels sur le terrain. Ce soutien est bien souvent attendu d'eux indépendamment de l'heure de la journée et du lieu où ils se trouvent, notamment parce que les technologies de la communication facilitent leur disponibilité permanente. En effet, en leur offrant la possibilité de rester connectés à la sphère professionnelle durant les heures hors-travail, ces technologies donnent aux managers un sentiment d'obligation d'être réactifs à chaque instant, notamment les soirs, les weekends ou durant les congés. Certains chercheurs qualifient d'ailleurs les technologies de communication de « laisses électroniques » car elles lient les salariés à leurs obligations professionnelles au-delà de la sphère dédiée et rendant presque impossible leur détachement psychologique.

Cette immédiateté et cette connectivité qui caractérisent l'exercice des fonctions d'encadrement vont à l'encontre même de la définition du détachement psychologique. En effet, même s'ils ne travaillent pas officiellement, les professionnels d'encadrement sont susceptibles de poursuivre leur activité professionnelle à leur domicile et de ruminer sur des problèmes liés à celle-ci, ou encore de se projeter sur la manière de gérer certaines situations professionnelles imminentes. Or, en maintenant l'activation psycho-physiologique induite par le travail à un niveau élevé, les managers ne sont pas en mesure de récupérer des efforts dépensés dans la sphère professionnelle et s'exposent à de sérieuses conséquences pour leur santé et leur performance.

En résumé, cette étude s'est donc intéressée à de possibles leviers permettant de renforcer l'engagement au travail et de diminuer le manque de détachement psychologique des encadrants du secteur sanitaire, social, et médico-social, à travers le temps. Pour ce faire, des ressources et contraintes professionnelles bien spécifiques ont été explorées.

## **2. Focus sur certaines ressources et contraintes professionnelles**

### **a. Des ressources clés : la communication et la participation aux décisions**

Au fil des mutualisations et regroupements qui ont caractérisé le secteur au cours des dernières décennies, le rôle des encadrants a notablement évolué (e.g., pilotage de projets liés à la qualité et à la santé des équipes, régulation des relations sociales, suivi des performances, allocation des ressources). Dans un tel contexte, la question des ressources sur lesquelles ces professionnels peuvent s'appuyer pour mener à bien leurs missions est à la fois récurrente et

cruciale. Parler de ressources professionnelles revient à désigner divers aspects du travail qui permettent d'atteindre les objectifs, de réduire les coûts physiologiques ou psychologiques associés aux contraintes de travail et de stimuler l'apprentissage et le développement personnel.

Parmi ces ressources, la communication organisationnelle et la participation aux prises de décisions semblent particulièrement importantes pour le personnel d'encadrement du secteur. En effet, dans ce contexte qui s'est largement complexifié, même les directeurs d'établissements sont aujourd'hui pour la plupart, sous la gouvernance d'une direction générale censée leur fournir les informations nécessaires au management de leurs établissements et dont ils doivent appliquer les directives. Il apparaît donc indispensable pour les encadrants de disposer de l'ensemble des informations nécessaires pour réaliser avec succès leurs missions, qu'il s'agisse du pilotage de l'efficacité de leurs équipes, ou de la gestion des budgets et du personnel. De plus, ils ont besoin de cette communication précise afin de transmettre, à leur tour, des informations aux équipes qu'ils supervisent. Qui plus est, dans un contexte où la majorité des professionnels d'encadrement est soumise à une gouvernance plus distale, la question de leur participation aux prises de décisions constitue également un enjeu déterminant. C'est effectivement à eux que revient la responsabilité de réunir les conditions nécessaires à l'application des directives organisationnelles, puis de valoriser et de légitimer ces décisions auprès des équipes. Afin de pouvoir mettre en valeur et faire appliquer ces décisions qui concernent directement leur activité et celle de leurs équipes, il est donc important que les encadrants soient associés à ces décisions et aient la possibilité d'impulser leurs points de vue fondés sur leurs connaissances de la réalité du terrain.

La recherche a également démontré l'importance des ressources professionnelles dans l'explication de l'engagement des salariés. Par exemple, lorsqu'ils ont le sentiment d'avoir les moyens nécessaires pour mener à bien leurs tâches, les managers sont plus enclins à être engagés dans leur travail puisque ces ressources les soutiennent dans l'atteinte de leurs objectifs professionnels. De fait, en se sentant ainsi soutenus dans leurs missions, les professionnels d'encadrement sont susceptibles de retourner ce traitement positif en se montrant réciproquement plus enthousiastes et inspirés par leur travail.

#### **b. Une contrainte singulière : la dissonance émotionnelle**

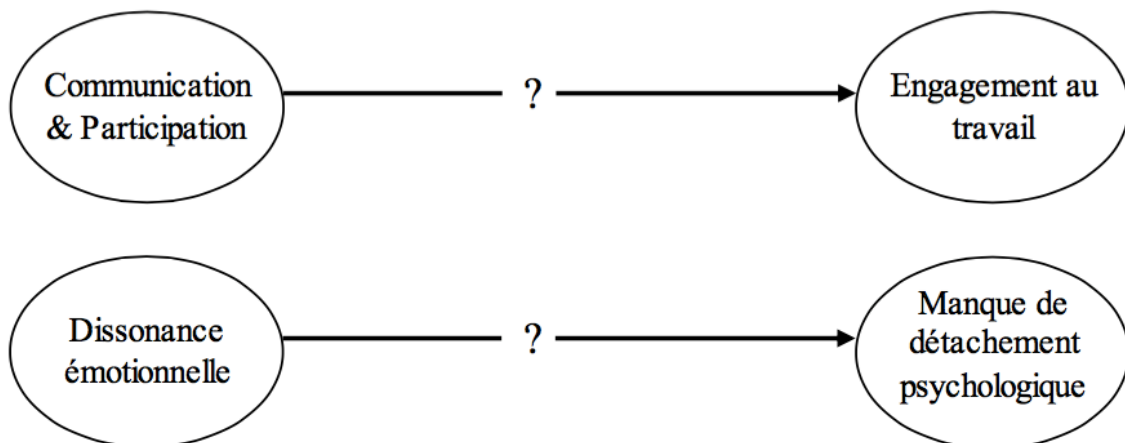
Si la communication et la participation aux prises de décisions apparaissent comme des ressources particulièrement pertinentes pour expliquer l'engagement des professionnels d'encadrement, il est nécessaire de noter que ces derniers sont également exposés à des contraintes professionnelles singulières. En effet, les nombreuses réorganisations du secteur sanitaire, social et médico-social des dernières années impliquent que les décisions impactant le travail des encadrants sont souvent prises par une gouvernance distale voire sont imposées par des politiques publiques. De ce fait, ces décisions peuvent être formulées au regard des seules réalités économiques et ne pas être adaptées aux caractéristiques du terrain dont sont souvent issus les encadrants. Aussi, ces derniers peuvent-ils se retrouver dans des situations où leur fonction les contraint à manifester des émotions positives à l'égard de décisions et pratiques qu'ils doivent porter, alors que celles-ci génèrent chez eux des affects négatifs. Autrement dit, certaines procédures à déployer peuvent leur sembler totalement incohérentes avec les réalités professionnelles dans lesquelles évoluent leurs équipes, suscitant en eux des émotions opposées à celles que leur fonction les oblige à manifester. De surcroît, les équipes soumises à ces injonctions peuvent manifester leur désaccord et placer les professionnels d'encadrement dans des situations particulièrement difficiles au plan émotionnel. De telles contraintes professionnelles renvoient au concept de dissonance émotionnelle. Dans ce cas, l'individu doit exprimer et/ou supprimer certaines émotions pour être en accord avec les normes inhérentes à son organisation ou à sa profession, alors que ces émotions vont à l'encontre de celles véritablement ressenties. Par exemple, la fonction d'encadrant implique d'agir de manière

compréhensive et contenue face à un collaborateur malpoli ou agressif, bien que cette situation éveille potentiellement des émotions plus négatives.

Cette contrainte à laquelle sont particulièrement exposés les professionnels d'encadrement, ne leur permettant pas de manifester leurs véritables émotions, peut leur donner le sentiment d'être faux et hypocrites, ce qui, à long terme, est susceptible d'avoir des effets négatifs sur leur santé, tels qu'un accroissement de leur manque de détachement psychologique. En effet, selon les chercheurs, le fait de refouler des émotions ou d'exprimer des émotions non réellement ressenties représentent des processus coûteux en efforts tout en rendant plus difficile encore le détachement vis-à-vis du travail durant les heures hors travail. En effet, plus l'écart est grand entre les émotions véritablement ressenties et celles attendues par l'organisation, plus les efforts d'autorégulation à investir sont importants et plus les professionnels sont susceptibles de ruminer à ce sujet en rentrant chez eux, entravant ainsi leur détachement psychologique.

### 3. Les effets des contraintes et ressources sur la santé psychologique

Au regard des éléments précédemment déclinés, il apparaissait donc pertinent de tester l'hypothèse supposant que la communication et la participation aux prises de décisions renforceraient l'engagement des encadrants tandis que leur exposition à des situations de dissonance émotionnelle accentuerait leur manque de détachement psychologique. Afin d'explorer en profondeur ces liens supposés, cette étude visait à aller plus loin en analysant les mécanismes explicatifs de ces effets. Autrement dit, l'objectif était de répondre aux questions suivantes. Par le biais de quels mécanismes psychologiques les contraintes et ressources de travail influencent-elles la santé psychologique des encadrants ? Autrement dit, comment peut-on expliquer ces effets ?



#### a. Comment expliquer ces effets ? Focus sur les besoins psychologiques

C'est au niveau de l'expérience individuelle que font les encadrants de leurs contraintes et ressources de travail. Plus précisément, cette recherche a questionné la mesure dans laquelle les contraintes et ressources professionnelles pouvaient contribuer ou à l'inverse entraver l'expression du plein potentiel des professionnels d'encadrement, autrement dit la mesure dans laquelle leur travail soutient ou obstrue leur auto-réalisation. En effet, cherchant à identifier comment le fonctionnement individuel optimal peut-être atteint, les chercheurs s'inscrivant dans le champ de la théorie de l'autodétermination ont identifié trois besoins psychologiques sous-tendant le fonctionnement individuel optimal. En premier lieu, le besoin d'autonomie renvoie au degré auquel un individu se sent volontaire et responsable de ses propres comportements. Il implique le sentiment d'être l'initiateur de ses propres actions et d'avoir le choix. En second lieu, le besoin de compétence fait référence au degré auquel l'individu se sent efficace dans ses interactions avec l'environnement social et a des opportunités d'exprimer ses

capacités. Il renvoie à la nécessité de réussir dans la réalisation de tâches et d'arriver aux résultats souhaités. Enfin, en dernier lieu, le besoin d'affiliation est défini par le degré auquel l'individu se sent en sécurité dans son appartenance et ses relations à autrui au sein de l'environnement social. Ce besoin renvoie à la notion de respect mutuel, d'attention et à la possibilité de pouvoir compter sur autrui.

Plus précisément, des scientifiques ont démontré dans de nombreux contextes (sportif, scolaire, familial, professionnel) que l'ajustement psychologique des individus dépendait de la capacité de leur environnement à satisfaire ces trois besoins psychologiques. À l'inverse, des travaux récents ont mis en évidence que la faible satisfaction de ces besoins n'équivalait pas à l'expérience plus négative et aversive qu'est la frustration des besoins psychologiques. En effet, ces études ont démontré qu'il s'agissait bien de deux expériences psychologiques distinctes que de se sentir peu efficace, peu apprécié ou peu autonome d'une part, ou de se sentir incompetent, méprisé, ou brimé d'autre part. Autrement dit, il a été mis en évidence que la satisfaction et la frustration des besoins psychologiques ne représentaient pas les deux extrémités d'un même continuum mais constituaient bien deux expériences indépendantes avec des antécédents différents, et des conséquences elles-aussi distinctes.

#### **b. Expliquer les effets des ressources sur la santé psychologique des encadrants**

Au regard de cette nouvelle grille de lecture, il apparaît qu'en communiquant et en associant les personnels d'encadrement aux prises de décisions, leur employeur peut leur permettre de contribuer à ce qui a du sens et de la valeur pour eux. En d'autres termes, les ressources professionnelles, parce qu'elles promeuvent ainsi la croissance et l'épanouissement individuels, faciliteraient la satisfaction des besoins psychologiques. À l'inverse, ces ressources professionnelles seraient négativement corrélées à la frustration des besoins psychologiques des salariés. En effet, les professionnels d'encadrement ont une probabilité plus grande de se sentir autonomes et moins assujettis lorsque leur organisation leur communique les informations nécessaires pour qu'ils puissent travailler de manière indépendante et qu'elle leur donne de la latitude dans les prises de décisions (i.e., besoin d'autonomie). De plus, en disposant de ces ressources professionnelles, les encadrants ont les moyens de mener à bien leurs missions de manière efficiente et sont donc plus à même de se sentir performants et moins inefficaces (i.e., besoin de compétence). Enfin, lorsqu'une organisation associe ses managers aux prises de décision et communique avec eux de manière transparente, elle leur transmet sa confiance, leur donne le sentiment d'être appréciés et les rend moins enclins à se sentir exclus (i.e., besoin d'affiliation).

En permettant ainsi la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation de leurs professionnels d'encadrement, les organisations pourraient contribuer à rendre ces derniers plus engagés dans leur travail. En effet, lorsqu'ils se sentent indépendants, efficaces, et appréciés, les professionnels d'encadrement sont susceptibles d'être dynamisés et de s'identifier davantage à une activité professionnelle qui promeut leur bien-être. De plus, les ressources professionnelles, parce qu'elles limiteraient la frustration des besoins psychologiques des encadrants, influenceraient négativement leur manque de détachement psychologique. En effet, la frustration des besoins psychologiques, en maintenant l'activation du système psychobiologique durant les heures hors-travail (e.g., ruminant, tension), est susceptible de renforcer le manque de détachement psychologique. En résumé, la satisfaction et la frustration des besoins psychologiques pourraient représenter des mécanismes explicatifs des effets temporels des ressources professionnelles sur l'engagement au travail et le manque de détachement psychologique des encadrants.

#### **c. Expliquer les effets de la dissonance émotionnelle sur la santé psychologique des encadrants**

Si les ressources de travail permettent aux encadrants d'exprimer leur plein potentiel, la dissonance émotionnelle renvoie, en revanche, à l'évaluation d'une incongruence motivationnelle, dans la mesure où elle implique une forme de conflit entre la motivation intrinsèque individuelle, c'est à dire ce qui a du sens pour eux d'une part, et ce qu'impose le rôle professionnel d'autre part. En d'autres termes, si la dissonance émotionnelle est néfaste pour le bien-être des individus, c'est parce qu'elle induit une aliénation de leurs émotions authentiques et porte donc atteinte à leurs valeurs et leur motivation intrinsèque. Or, la recherche a démontré que cette motivation intrinsèque n'est possible que si les besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'affiliation sont satisfaits. Il est donc possible que la dissonance émotionnelle produise des effets négatifs sur la santé des professionnels parce qu'elle ne permet pas la satisfaction de leurs besoins psychologiques. De surcroît, la frustration de ces besoins est, elle aussi, susceptible de sous-tendre ces effets néfastes dans la mesure où, en menaçant activement l'intégrité individuelle, la dissonance émotionnelle induit un état psychologique aversif et frustrant qui diminue le bien-être individuel.

En effet, en ne permettant pas aux professionnels d'exprimer leurs émotions authentiques et les soumettant ainsi à la dissonance émotionnelle, l'organisation ne les laisse pas contrôler leurs propres ressentis, ce qui peut alors leur laisser un faible sentiment d'indépendance voire plus extrêmement leur donner le sentiment d'être brimés (i.e., besoin d'autonomie). Par ailleurs, le fait de devoir se conformer à des normes organisationnelles peut supposer que les émotions intrinsèquement ressenties ne sont pas valorisables ou adaptées, induisant chez eux un moindre sentiment d'efficacité voire même leur donnant le sentiment d'être inutiles et inadaptés (i.e., besoin de compétence). De plus, en devant soumettre leurs émotions aux exigences de l'organisation, les managers sont susceptibles de ne pas se sentir appréciés ou compris pour ce qu'ils sont, ni de percevoir une possibilité d'entraide dans les difficultés relationnelles qu'ils rencontrent. Enfin, lorsqu'ils incarnent les émotions requises par l'organisation, les professionnels d'encadrement peuvent devoir se montrer autoritaires et distants à l'égard de leurs collaborateurs alors qu'ils ressentent véritablement de l'empathie ou de la sympathie envers ceux-ci. Toutes ces situations peuvent alors ne pas leur permettre de se sentir proches de leurs pairs voire même leur donner le sentiment d'être rejetés et isolés (i.e., besoin d'appartenance).

Or, il est plausible que lorsque les encadrants font l'expérience de sentiments de coercition (vs. autonomie), d'incompétence (vs. compétence), ou d'isolement (vs. affiliation), ils puissent éprouver des difficultés à se détacher psychologiquement de leur activité professionnelle durant leurs heures hors-travail. En effet, lorsqu'ils perçoivent que leurs besoins psychologiques sont activement frustrés, les professionnels d'encadrement sont susceptibles de penser à cette expérience psychologique négative même lorsqu'ils sont hors du travail. Autrement dit, la frustration des besoins psychologiques impliquerait des cognitions incompatibles avec le détachement. Plus précisément, en demeurant cognitivement préoccupés par leur expérience négative du travail durant les heures hors travail, les encadrants ne seraient alors pas en mesure de profiter pleinement de ce temps de récupération potentiel car leur activation psycho-physiologique induite par le travail serait maintenue à un niveau élevé. De surcroît, la dissonance émotionnelle, en impliquant l'expression d'émotions non-véritablement ressenties, menace le sentiment d'authenticité des professionnels d'encadrement. Or, la satisfaction des besoins psychologiques est une condition nécessaire à l'intégrité individuelle. Aussi, la dissonance émotionnelle est-elle susceptible d'inhiber la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation de ces professionnels provoquant alors des effets négatifs sur leur engagement au travail. En somme, la frustration et la satisfaction des besoins psychologiques pourraient représenter des mécanismes explicatifs des effets temporels de la dissonance émotionnelle sur l'engagement au travail et le manque de détachement psychologique des professionnels d'encadrement.



#### 4. Méthodologie de l'étude

Afin d'analyser l'ensemble de ces effets supposés, cette étude a été menée au cours de l'année 2015 et consistait en deux recueils de données, à trois mois d'intervalle. Ces 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. Le nombre exact de questionnaires transmis a été estimé entre 5000 et 10000. 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 socio démographique des répondants ainsi que d'échelles validées scientifiquement permettant de mesurer chacune des différentes dimensions étudiées.

Au final, 1 173 participants ont complété le questionnaire au premier temps de recueil. Parmi eux, 435 personnes ont également pris part au second temps de mesure trois mois plus tard (taux de retour = 37,08%). Ces 435 professionnels composant l'échantillon final exerçaient tous une fonction d'encadrement hiérarchique (146 femmes, 284 hommes, 5 non-enseignés). Les participants étaient âgés en moyenne de 48,05 ans. Les caractéristiques de cet échantillon sont détaillées dans le tableau ci-dessous.

##### *Caractéristiques personnelles des participants à l'étude*

Caractéristiques	(%)
Statut marital	
Célibataire	10,80%
En union libre	15,86%
Pacsé(e)	8,28%
Marié(e)	52,87%
Divorcé(e)	10,57%
Veuf(ve)	0,86%
NSPP	1,15%
Encadrement d'équipe ...	
...médicale/paramédicale	20,00%
...socio-éducative	17,24%
...technique	5,52%
...administrative	10,57%
...de direction	46,67%
Astreintes	
Oui	56,32%
Non	43,68%

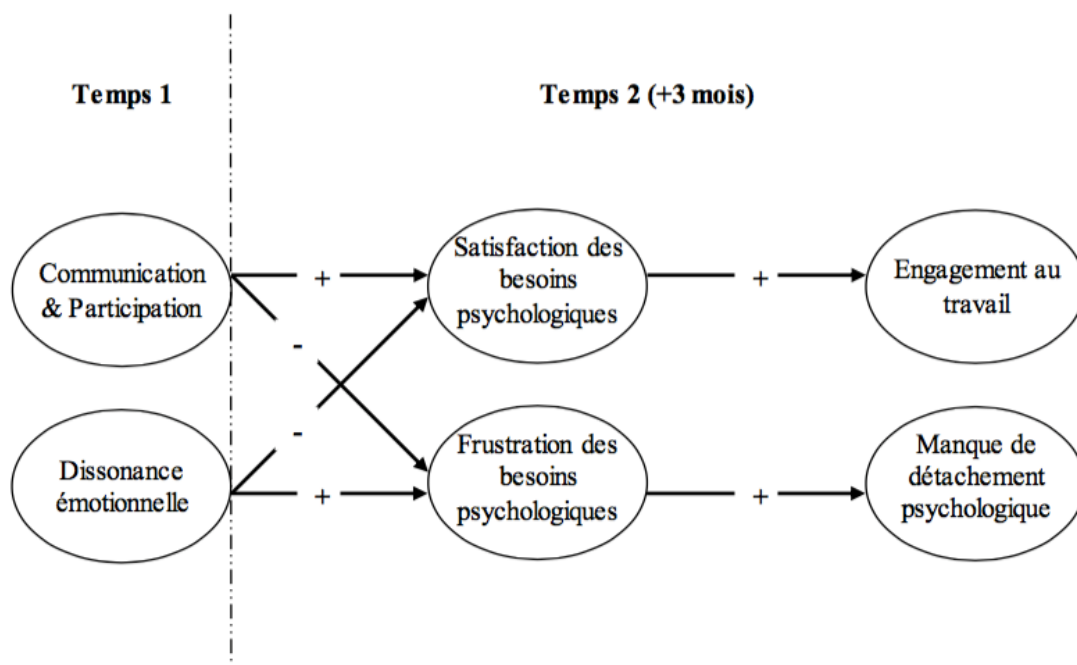
#### 5. Résultats de l'étude

Des analyses comparatives ont démontré que les réponses des participants à cette étude ne variaient pas significativement en fonction de leurs caractéristiques socio-démographiques indiquées ci-dessus. Ces résultats soulignent donc que les différentes dimensions mesurées constituent des réalités suffisamment communes à l'ensemble des participants, indépendamment de leur fonction ou de leur âge par exemple, et que les résultats déclinés ci-après peuvent être généralisés à l'échantillon d'encadrants dans sa globalité.

Les analyses menées au terme de ces recueils de données montrent qu'en agissant sur la communication et la participation aux décisions des encadrants, il est possible d'une part

d'accroître leur engagement au travail grâce à l'augmentation de la satisfaction de leurs besoins psychologiques, et d'autre part de diminuer leur manque de détachement psychologique en limitant la frustration de ces besoins. À l'inverse, les résultats indiquent que lorsque les organisations soumettent leurs professionnels d'encadrement à une forte dissonance émotionnelle, elles augmentent la frustration de leurs besoins psychologiques et les rendent ainsi moins aptes à se détacher psychologiquement du travail. Elles détériorent également leur engagement au travail en diminuant la satisfaction de leurs besoins psychologiques.

*Résultats de l'étude.*



En résumé, ces travaux suggèrent premièrement qu'en communiquant clairement et en associant les professionnels d'encadrement aux prises de décisions, les organisations qui les emploient ont le pouvoir de satisfaire leurs besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation et ainsi de contribuer à les rendre plus engagés au travail. En effet, lorsqu'ils se sentent indépendants, efficaces, et appréciés, les professionnels d'encadrement se sentent alors dynamisés et s'identifient davantage à cette activité professionnelle qui promeut leur bien-être. Ces résultats soulignent par ailleurs qu'en donnant aux encadrants les moyens (i.e., ressources) de mener à bien leurs missions, l'employeur permet non seulement de satisfaire les besoins psychologiques nécessaires à leur épanouissement mais également de limiter la frustration des besoins psychologiques qui contribue à leur mal-être (i.e., manque de détachement psychologique). Plus précisément, cette étude démontre qu'en communiquant clairement avec les professionnels d'encadrement et en les associant aux prises de décisions, les organisations limitent les perceptions de coercition, d'incompétence, et d'isolement (i.e., frustration des besoins psychologiques) de ces derniers et les protègent ainsi de cognitions négatives incompatibles avec le détachement psychologique. Cette étude permet donc bien d'identifier

des ressources professionnelles (i.e., communication et participation aux prises de décision) protégeant les personnels d'encadrement du manque de détachement psychologique.

Deuxièmement, ces travaux contribuent à mieux comprendre l'effet de la dissonance émotionnelle sur le manque de détachement psychologique. En effet, les résultats de cette étude indiquent que c'est parce qu'elle frustre les besoins psychologiques des encadrants que la dissonance émotionnelle accroît le manque de détachement psychologique. Plus précisément, la dissonance émotionnelle, en renvoyant à l'impossibilité pour les managers d'exprimer leurs véritables émotions, suppose que ces professionnels sont dépossédés de la liberté d'exprimer leurs propres ressentis (i.e., autonomie), sont amenés à penser que leurs véritables émotions sont inappropriées pour mener à bien leurs missions (i.e., compétence), et sont contraints à ne pas être authentiques dans leurs relations à leurs pairs (i.e., affiliation), ce qui peut au final les maintenir cognitivement préoccupés par cette expérience négative du travail durant leurs heures hors travail. À son tour, la frustration des besoins psychologiques est susceptible de maintenir l'activation des systèmes sollicités durant le travail lors des heures hors-travail et ainsi de générer un manque de détachement psychologique. Ces résultats indiquent, par ailleurs, que c'est par le biais de mécanismes similaires, c'est-à-dire en ne permettant aux salariés de n'éprouver qu'un faible sentiment de liberté, d'efficacité et d'affiliation, que la dissonance émotionnelle peut mener à une diminution de leur engagement au travail. En d'autres termes, en portant atteinte aux besoins nécessaires à l'intégrité individuelle, la dissonance émotionnelle diminue l'enthousiasme et le sens du défi des professionnels d'encadrement (i.e., engagement au travail). En effet, s'ils perçoivent que leur organisation ne contribue pas à satisfaire leurs besoins psychologiques, les professionnels d'encadrement sont susceptibles de retourner ce traitement perçu comme négatif en se montrant réciproquement peu dévoués au travail.

Plus généralement, les résultats de cette étude mettent en évidence que dans un délai relativement court (i.e., trois mois), la satisfaction des besoins psychologiques des encadrants et leur engagement au travail peuvent être renforcés, et la frustration de leurs besoins et leur manque de détachement psychologique enrayés, en mettant l'accent sur les ressources professionnelles et en évitant de les soumettre à la dissonance émotionnelle. En effet, il apparaît qu'en agissant sur la communication et la participation aux prises de décision et en ne contraignant pas les professionnels à exprimer des émotions non-congruentes avec ce qu'ils éprouvent réellement à un instant précis, les organisations peuvent contribuer à rendre leurs professionnels plus dévoués et moins préoccupés par leur travail trois mois plus tard. En somme, ces résultats indiquent qu'il est d'intérêt, pour renforcer l'engagement des encadrants au travail et encourager leur désengagement durant les heures hors travail, que l'environnement organisationnel réunisse les conditions nécessaires à une forte satisfaction de leurs besoins psychologiques et à une faible frustration de ceux-ci.

## **6. Perspectives pratiques**

Les résultats de cette étude renvoient à l'importance de familiariser les hauts dirigeants du secteur sanitaire, social et médico-social à la nécessité d'instaurer une communication riche avec leurs personnels d'encadrement et de les associer concrètement aux prises de décisions. En effet, de telles pratiques, en satisfaisant les besoins psychologiques et en évitant la frustration de ceux-ci, permettent d'accroître l'engagement au travail des managers et de ne pas les exposer au manque de détachement psychologique. À titre d'exemple, les organisations peuvent mettre en place des espaces d'échange au cours desquels le conseil de direction/la gouvernance rencontre régulièrement (e.g., tous les mois) les directeurs d'établissements et sollicite leur avis sur les décisions institutionnelles à engager. Ce mode de fonctionnement peut par ailleurs se décliner au sein des structures avec l'ensemble des professionnels d'encadrement. En bref, cette étude encourage les organisations du secteur à se donner les moyens d'une communication descendante riche et transparente et d'une communication ascendante permettant de faire remonter les contributions des encadrants tout en les intégrant

aux processus de prise de décision. Plus généralement, de telles mesures permettraient de promouvoir la santé psychologique de ces professionnels.

Par ailleurs, les résultats de cette recherche suggèrent qu'il est fondamental pour les praticiens et les organisations d'identifier les situations de dissonance émotionnelle les plus fréquemment vécues par les encadrants afin d'éviter au mieux ces dernières et leurs conséquences négatives. Plus précisément, s'il semble impossible d'éradiquer toute situation de dissonance émotionnelle, il est cependant possible d'agir sur le vécu de celles-ci et de renforcer les individus face à ces situations. En effet, si les groupes de parole à destination des soignants sont particulièrement courants au sein des établissements du secteur, cette bonne pratique n'est pas pour autant étendue aux professionnels d'encadrement. Aussi, la mise en place de groupes de parole ou d'échange voire de « focus groups » spécifiquement dédiés aux personnels encadrants permettrait-elle de faire remonter des moyens directement identifiés par les professionnels concernés pour réduire le plus possible l'écart entre leurs émotions véritablement ressenties et celles que l'organisation leur requiert d'exprimer, tout en se soutenant mutuellement. En effet, la recherche a permis d'observer que le soutien émotionnel des superviseurs et des collègues permettait de limiter les effets néfastes des contraintes émotionnelles. Plus précisément, des recherches précédentes ont démontré que lorsque les professionnels du secteur se soutenaient les uns les autres et qu'ils bénéficiaient d'un soutien de leur hiérarchie, les effets négatifs de situations professionnelles émotionnellement perturbantes sur leur épuisement professionnel, leur créativité et leur motivation étaient atténués.

Par ailleurs, les organisations du secteur pourraient, dans le cadre de leurs programmes de gestion des compétences, proposer à leurs professionnels d'encadrement des formations visant à renforcer leur capacité à gérer ces situations de dissonance émotionnelle. En effet, des programmes d'intervention permettant de renforcer la capacité individuelle d'autorégulation pourraient être efficaces dans cette perspective. Partant du principe que l'autorégulation est semblable à un muscle qui peut être fatigué mais également renforcé, des chercheurs ont démontré qu'il était possible d'améliorer l'autorégulation dans divers contextes (e.g., régulation des stéréotypes, régulation des habitudes de travail ou d'exercice physique) par le biais d'exercices fréquents, suggérant que de telles routines seraient applicables à la régulation des émotions. Aussi, en soumettant les encadrants à des exercices fréquents de régulation de leurs émotions, les organisations permettraient-elles de renforcer la capacité de ces derniers à gérer les situations de dissonance émotionnelle auxquelles ils sont confrontés.

Enfin, les résultats de cette étude encouragent les dirigeants des structures du secteur à intégrer la nécessité, pour promouvoir la santé psychologique de leurs encadrants, de simultanément renforcer les ressources et diminuer les contraintes professionnelles auxquelles ces derniers sont exposés. Plus précisément, l'accent doit être mis sur le fait que la seule prévention des aspects négatifs du travail ou la seule accentuation de ses éléments positifs ne sont pas suffisantes. En effet, la recherche scientifique récente ne cesse de confirmer qu'indépendamment du type de travail ou de la profession, des conséquences de santé positives telles que l'engagement au travail sont plus probables lorsque les ressources professionnelles sont élevées et que les contraintes sont faibles. À l'inverse, les conséquences de santé négatives telles que le manque de détachement psychologique se développent, lorsque certaines contraintes de travail sont élevées et que certaines ressources sont limitées. Aussi, les structures du secteur doivent-elles œuvrer tant à la réduction des contraintes qu'au renforcement des ressources professionnelles afin de promouvoir la santé psychologique de leurs encadrants et plus largement de l'ensemble de leurs collaborateurs.

Plus généralement, ces résultats soulignent l'importance des besoins individuels d'autonomie, de compétence et d'affiliation dans l'explication de la santé psychologique au travail. En clair, il apparaît nécessaire de permettre aux professionnels de se sentir volontaires

et responsables de leurs propres comportements, de se percevoir efficaces et d'avoir des opportunités d'exprimer leurs capacités, mais aussi de se sentir en sécurité dans leurs relations à autrui et de pouvoir compter sur leurs pairs, dans une dynamique de respect mutuel. Les structures pourraient, à la lumière de cette nouvelle grille de lecture, réajuster l'environnement organisationnel de telle sorte qu'il contribue le plus possible à la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation des professionnels d'encadrement et qu'il limite au maximum la frustration de ces mêmes besoins. Les organisations du secteur se donneraient ainsi les moyens de contribuer à la meilleure santé psychologique de leurs professionnels d'encadrement et ainsi de favoriser indirectement le bon fonctionnement des structures.