

Implication, comportement de retrait et satisfaction des acteurs. Le cas d'un centre hospitalier d'une ville de province

par Pascal Paillé
Ater à l'IUT d'Angers

Résumé :

Peu de travaux se sont intéressés à la relation entre le changement et l'implication des individus. A ce jour, seules deux contributions, relativement récentes, présentent des corrélations entre ces notions (Allen et Meyer, 1990; Angle et Lawson, 1993). A notre connaissance, en France ce segment de recherche reste également inexploré de sorte que nous ne savons rien des effets du changement sur l'implication même si, la relation a parfois été évoquée (Ripon, 1987). Le déménagement d'un hôpital de province constitue le fondement de la recherche qui s'inscrit dans le cadre d'une thèse en sciences de gestion. Un relevé des principaux indicateurs sociaux (absentéisme et turnover) montre une évolution des comportements depuis 1990, date à laquelle le projet est devenu une réalité dans l'esprit des différents acteurs du C. H. G. La recherche se donne pour objectif d'explorer la relation entre l'implication, le changement et les comportements de retrait des acteurs qui ont directement été confrontés à ce changement singulier dans la vie d'une organisation.

Introduction

En gestion des ressources humaines l'implication traduit une relation entre l'individu et l'organisation qui l'emploie : cette dernière est soit instrumentale, soit affective. Dans le premier cas la relation se construit sur la modalité contribution-rétribution (Becker, 1960; Rusbult et al., 1983; Cohen et al., 1992) et qualifie un comportement d'optimisation des coûts engagés par un individu dans sa sphère professionnelle. Dans le second cas, la modalité s'appuie sur un référentiel, non seulement psychologique (O'Reilly et Chatman, 1986; Gaertner et Nollen, 1989; Thévenet, 1992), mais également sociologique (Brown, 1969; Sheldon, 1971). Ainsi, l'approche affective s'actualise au travers du mécanisme de l'identification et se traduit chez les individus par l'acquisition des valeurs et des normes, de l'organisation (Buchanan, 1974) ou, du groupe de référence (Kanter, 1968). Des travaux récents sous-tendent une évolution théorique : les modalités dulien ne seraient plus entrevues comme des types indépendants les uns les autres, instrumental ou affectif, mais comme des composantes d'une implication globale (Allen et Meyer, 1990).

Afin de rendre ce concept d'implication opératoire, d'importants travaux ont permis une

mise à jour des déterminants et des effets. D'une part, le niveau d'étude, le statut, les perspectives de carrière, la satisfaction, constituent souvent des variables qui influencent l'implication. D'autre part, l'absentéisme et le turnover sont souvent le résultat d'une plus ou moins forte implication. Un personnel peu impliqué aurait un fort taux d'absentéisme préfigurant un départ volontaire, en revanche un personnel fortement impliqué serait peu enclin à l'absentéisme et au turnover. Enfin, certaines variables, comme le changement organisationnel, n'ont pas encore fait l'objet de développements sérieux. Dans l'état actuel de notre parcours de la littérature, seules deux contributions, relativement récentes, présentent des corrélations entre ces notions (Allen et Meyer, 1990; Angle et Lawson, 1993). A notre connaissance, en France ce segment de recherche reste également inexploré de sorte que nous ne savons rien des effets du changement sur l'implication même si, la relation a parfois été évoquée. En effet, il semble que dans une perspective de changement, il sera important de se demander sur quoi l'organisation peut avoir prise, et quels sont les déterminants qui lui échappent (Ripon, 1987).

A ce titre, le cas singulier d'un Centre Hospitalier Général d'une ville moyenne de province nous permet une appropriation des propositions suscitées par A. Ripon. Fin novembre 1994, ce dernier était confronté à un changement sans précédent dans son histoire : en effet, il déménageait et investissait de nouveaux locaux, plus fonctionnels, plus modernes, plus grands avec notamment une augmentation de la surface d'exploitation de 22000 à 53000 mètres carrés. A cette occasion plusieurs innovations organisationnelles et sociales furent introduites, création d'une unité de soins, réorganisation complète des services, modernisation de certains matériels et notamment introduction de deux systèmes automatisés de manutention ; une manutention légère avec pour finalité le transfert entre les services de documents médicaux, radiographies et dossiers divers, et une manutention lourde qui approvisionne tout au long de la journée les services en matériel de soin et d'hygiène.

Un relevé des principaux indicateurs sociaux (absentéisme et turnover) montre une évolution des comportements depuis 1990, date à laquelle le projet est devenu une réalité dans l'esprit des différents acteurs du C. H. G. Ainsi, comme l'expose le tableau ci-après, le taux de départ croît alors que le taux d'absentéisme montre un recul significatif. Ceci n'arien de suprenant puisque le comportement d'absentéisme des individus peut être considéré comme l'annonce d'un retrait définitif (Thévenet et Vachette, 1992).

Tableau 1 : évolution des indicateurs sociaux de 1987 à 1994

Année	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995 ¹
Taux ² de départ	non communiqué		1, 9 %	4, 6 %	3, 9 %	4, 4 %	4, 7 %	5, 3 %	-
Tx abs	9, 8 %	10, 2 %	12 %	11, 6 %	10, 8 %	10, 7 %	9, 6 %	8, 4 %	-

(source : bilans sociaux du CHG de B)

Parallèlement à l'étude des comportements à partir des bilans sociaux, nous avons interrogé sur le mode de l'entretien non directif 9 personnes salariées du C. H. G. afin de comprendre leurs positions vis à vis du déménagement. Une analyse de contenu réalisée sur le logiciel SPAD-T fait ressortir les fréquences les plus fortes³. Ainsi, les principales

1. Le bilan social de 1995 étant en cours de bouclage, nous ne disposons pas encore de ces informations

2. rapport entre le nombre départ (hors retraite) et l'effectif de référence

occurrences, par ordre de classement sans tenir compte des petits mots, sont hôpital, service, infirmières, médecin, reconnaissance, relation et déménagement. C'est à partir de cet ensemble de données, comportement de retrait (Candau, 1985) et perceptions des acteurs, que nous avons défini notre problématique de recherche.

1. Question centrale posée par la recherche

Comme le synthétise le tableau ci-après, des recherches montrent la relation entre l'implication et les facteurs intrinsèques, d'une part, et les facteurs extrinsèques, d'autre part. La prise en compte des premiers favoriserait l'implication des individus (Gorn et Kanungo, 1979; Wiessenberg et Gruenfeld, 1968) alors qu'une activation des seconds n'entraînerait pas une implication systématique (Wiessenberg et Gruenfeld, 1968). Autrement dit, il semble possible, selon ces chercheurs de prédire l'implication des individus par la prise en compte des facteurs intrinsèques.

Tableau 2 : principales corrélations entre l'implication et les sources de satisfaction

Toutefois, la lecture du tableau montre que l'on ne sait pratiquement rien sur le contenu de la relation entre la reconnaissance de soi et l'implication puisqu'une seule recherche, dans

3. Nous avions fixé le seuil minimum de fréquence à 20

l'état actuel de notre parcours de la littérature, présente une corrélation jugée significative par les chercheurs (- 0, 25 avec $p > 0, 05$). Par conséquent des travaux plus complets s'imposent. A ce sujet, les exemples proposés par F. Herzberg montrent très clairement le poids de la reconnaissance au sein du groupe des facteurs intrinsèques chez les personnels hospitaliers : elle explique respectivement chez les aides soignantes et les infirmières 69 % et 43 % des sources de satisfaction intrinsèques. Selon certains, ces mêmes facteurs intrinsèques expliquent pour leur part entre 49 et 74 % de la variance de la satisfaction globale (Wiessenberg et Gruenfeld, 1968; Halpern, 1966).

Il faut donc s'interroger sur les stratégies comportementales adoptées par les individus lorsque ces facteurs, et plus particulièrement la reconnaissance, ne sont pas activés en posant la problématique suivante : la reconnaissance de soi est-elle un déterminant de l'implication qui, lorsqu'elle est activée, modifie le comportement d'absentéisme des individus et améliore la performance sociale ? Cette problématique s'inscrit dans le contexte d'une double mutation technique et sociale. Comme nous l'avons observé, dans le cadre très précis du C. H. G., les indicateurs sociaux attestent d'une relation probable entre le changement et l'évolution des comportements de retrait, tel que l'absentéisme, auquel se limitera désormais notre propos.

2. Cadre conceptuel

2.1 Implication et changement

Comme nous l'avons observé, il existe peu de travaux sur le lien entre l'implication et le changement. Toutefois, la recherche d'Allen et Meyer ne porte pas sur le changement en tant que tel. Celui-ci ne constitue donc pas une variable à expliquer mais une variable explicative d'une des trois composantes de l'implication que ces derniers conçoivent comme globale et qui traduit l'attitude des individus envers l'organisation. Le changement, et les conditions associées, devient un déterminant de la composante de continuité lorsque les individus estiment que ce dernier ne nuit pas aux perspectives de l'échange qui fonde leur relation sur les opportunités internes ou externes à l'organisation. Dans une autre recherche, le changement devient une variable à expliquer (Angle et Lawson, 1993). Les chercheurs aboutissent à un résultat important. Lorsque les individus estiment que le déménagement à une conséquence positive sur leur trajectoire professionnelle, celui-ci renforce la composante affective de leur implication. Toutefois, ces derniers expliquent qu'un déménagement peut engendrer des difficultés majeures d'ajustement et avoir de graves conséquences sur la satisfaction ainsi que sur la performance des membres.

Quelles peuvent être ces conséquences ? Dans ce cas, est-il possible de mettre en évidence le lien entre la satisfaction et les stratégies comportementales adoptées par les individus ; celles-ci sont-elles l'expression d'un retrait concret qui s'origine dans l'instabilité des composantes d'une satisfaction beaucoup plus globale ?

2.2 Satisfaction et comportement de retrait

L'apport des travaux de Frédéric Herzberg est ici fondamental. En effet, l'essentiel de sa contribution réside dans la présentation de la structure de la satisfaction globale. Celle-ci semble composée de facteurs intrinsèques et de facteurs extrinsèques. Les premiers, également dénommés moteurs ou valorisants, participent de l'actualisation de soi de l'individu, les seconds, appelés parfois d'hygiène ou de conditionnement, expliquent en partie le positionnement de ce dernier au regard des différents autrui. On sait que les premiers sont causes de satisfaction lorsqu'ils sont activés. Toutefois, lorsque ceux-ci ne le sont pas, ils ne provoquent pas d'insatisfaction. Ce qui n'est pas le cas des seconds, qui, lorsqu'ils ne

sont pas pris en considération, provoquent un sentiment d'insatisfaction alors que dans le cas contraire, une prise en considération n'engendre pas de satisfaction.

Selon certains, les dimensions intrinsèques et extrinsèques de la satisfaction au travail sont des variables explicatives du retrait des individus (Blau, 1985). Constatant l'instabilité des résultats des recherches visant à expliquer l'absentéisme par les variables classiques (âge, sexe et retard), G. J. Blau conclut que seul un effort de différenciation entre les niveaux d'absentéisme, excusés et non excusés, et les types de satisfaction, intrinsèque et extrinsèque, permet de saisir la profondeur de ce comportement. La recherche, réalisée auprès d'une population d'infirmières, donne des résultats particulièrement intéressants. Ceux-ci montrent qu'à des types d'absentéisme correspondent des types de comportements eux-mêmes dépendants de mobiles qui expliquent, en fonction des situations, les caractéristiques et la forme du retrait. Celui-ci n'aurait pas la même signification lorsque l'absence au travail prend sa source, soit dans une absence ou un retard non excusé, soit dans une absence excusée pour motif personnel ou familial. Les résultats montrent que les facteurs intrinsèques et extrinsèques entretiennent des relations mutuellement exclusives avec les types de retraits. Lorsque les facteurs extrinsèques sont activés il est observé des corrélations négatives, -0,17 à -0,23, avec les absences non-excuses. Le constat est le même au sujet des facteurs intrinsèques puisque les corrélations obtenues avec les absences excusées varient entre -0,19 et -0,25. La probabilité des absences injustifiées décroît avec le sentiment de satisfaction parce que toute absence peut compromettre les opportunités d'augmentation de salaire et de promotion ainsi que la qualité des relations avec les collègues (Blau, 1985).

2.3 Formes de retraits et implication

Afin de caractériser plus finement la relation, des travaux récents ont tenté de mettre à jour l'orientation des différentes formes de retraits (Cohen, 1993). En effet, le comportement d'un individu en situation de retrait ne signifie pas pour autant un rejet total de l'organisation qui l'emploie mais peut, en revanche signifier une volonté de faire évoluer sa trajectoire professionnelle par une procédure de changement de poste ou d'affectation. L'idée sous-tendue suppose qu'à des formes d'implication correspondent des types de retrait. A ce sujet, les explications de A. Cohen sont sommaires puisque selon ce dernier la satisfaction au travail affecte l'intention de retrait envers le travail. Ce dernier affecte également l'intention de retrait organisationnel. Toutefois, la satisfaction au travail (...) n'a pas d'effet immédiat sur le retrait envers le métier. Malgré tout, les travaux de A. Cohen sont importants parce que celui-ci apporte un degré de précision entre les niveaux d'implication organisationnelle et les types d'absence.

Les résultats proposés ne répondent que partiellement aux questions sous-tendues par le cas du C. H. G. En effet deux remarques s'imposent : dans un premier temps, les travaux d'Angle et Lawson montrent que les individus satisfaits de l'évolution de leur situation professionnelle semblent plus impliqués or, les résultats ne disent pas ce qu'il se passe dans le cas où les individus considèrent que le changement à des effets négatifs sur leur trajectoire professionnelle; dans un second temps, les corrélations obtenues par A. Cohen sont significativement négatives de sorte qu'un individu qui entretient avec l'organisation qui l'emploie une relation affective se montre peu enclin à développer un comportement de retrait, que se passe-t-il lorsque l'implication est de nature instrumentale ? Les questions soulevées sont autant de limites identifiées lors du parcours de la littérature et à partir desquelles nous avons défini nos hypothèses et construit notre modèle de recherche.

3. Hypothèses et modèle de recherche

Comme le montre le développement subséquent, la théorie présente peu de conclusions

sur la reconnaissance de soi. Ainsi, sa contribution dans la variance totale de la satisfaction globale est inconnue. Or, lors de notre phase préparatoire, nous avons relevé que cette variable présentait une des occurrences les plus élevées. La première hypothèse aura donc pour objectif de démontrer que la reconnaissance de soi est un déterminant de l'implication des individus.

H 1 : La valorisation de la reconnaissance de soi est un déterminant de la nature de l'implication des individus

H 1.1 Les individus qui pensent que l'organisation valorise leur reconnaissance de soi, développent une implication affective

H 1.2 Les individus qui pensent que l'organisation ne valorise pas leur reconnaissance de soi, ont une plus forte propension à l'implication instrumentale

Nous savons que l'implication explique le comportement d'absentéisme des individus. Toutefois, la plupart des relations sont effectuées avec une conception globale de l'implication. Nous supposons ici que l'absentéisme des individus dépend étroitement du type d'implication que ces derniers génèrent. Il est effectivement supposé que :

H 2 : L'absentéisme des individus dépend de la nature de leur implication

H 2.1 Les individus qui développent une implication affective, sont moins absents que les autres

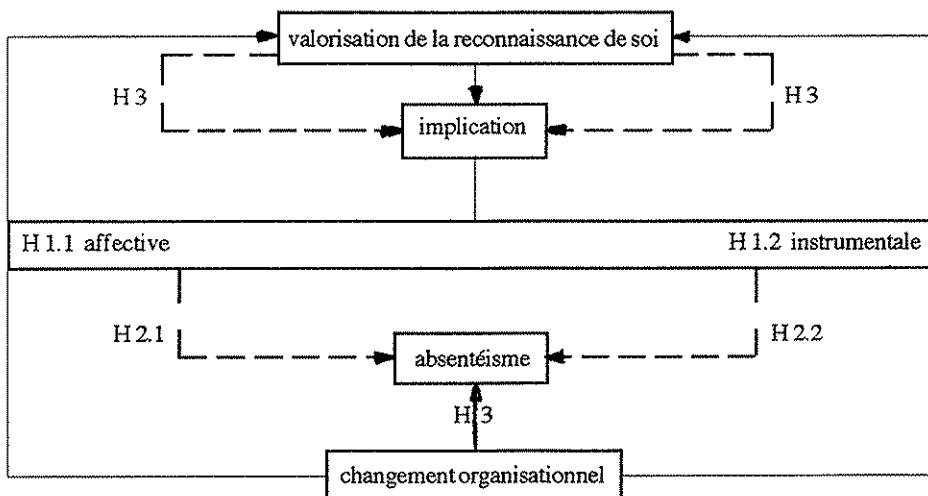
H 2.2 Les individus qui développent une implication instrumentale, ont une plus forte propension à l'absentéisme que les autres

Enfin, il s'agira de comprendre le lien entre les différentes variables envisagées par la recherche dans une perspective de changement.

H 3 : Les conditions de changement agissent sur l'absentéisme lorsqu'elles valorisent l'individu en situation professionnelle

Ces trois hypothèses s'articulent dans le modèle suivant et proposent un mouvement récursif entre les trois variables à expliquer.

Schéma 1 : modèle de recherche



Une fois le jeu des hypothèses posé il nous reste à présenter la démarche méthodologique par laquelle nous testerons en vue d'une validation notre modèle.

4. Méthodologie retenue

Le choix d'une méthode de recherche fait intervenir un ensemble de points importants tels que l'objectif, le type de démarche, le recueil des données, les mesures de ces dernières et le choix d'un échantillon. Nous allons instruire chacun de ces points afin de montrer le

choix raisonné de notre méthodologie. Toutefois, notons dès à présent que le processus retenu s'appuie sur une conception inductivo-hypothético-déductive comme le préconisent certains chercheurs. Il s'agit en fait d'intégrer en amont du processus une phase d'observation d'où émergera une série d'hypothèses alternatives susceptibles d'ajustements progressifs (De Ketela et Roegiers, 1996). Dans notre cas, cette phase d'ajustement, rendue indispensable en raison de l'inexistence de résultats sur le phénomène sur lequel porte notre recherche, s'est construite à partir des deux sources évoquées dans le premier point de ce papier : les bilans sociaux comptables de l'activité sociale du C. H. G. et une série de 9 entretiens non directifs sur la perception du changement et les conséquences de celui-ci sur le comportement des individus.

Le choix d'effectuer notre recherche auprès d'un seul établissement, en l'occurrence l'hôpital de B, a fait l'objet d'une profonde réflexion. Si la comparaison s'imposait d'elle-même, encore fallait-il savoir sur quoi celle-ci allait porter. Ceci peut se résumer par l'interrogation suivante : faut-il mesurer les effets du changement, auprès de plusieurs établissements, par la recherche d'invariants structurels, ou alors, auprès de plusieurs groupes d'individus, aux compétences et rôles différents, soumis à un même ensemble d'éléments contingents ? C'est une réflexion sur la nature de l'environnement et sur les difficultés probables de disposer d'un panel d'organisations hospitalières en tout point similaires qui ont déterminé le choix définitif. Nous étions face à plusieurs scénarios.

Scénario 1 : réaliser une recherche comparée auprès d'une même catégorie professionnelle de trois hôpitaux différents confrontés à une problématique de changement. Cette option n'a pas été retenue en raison des difficultés suivantes : les changements observables n'étaient pas tout à fait concomitants puisque ceux-ci présentaient des objets différents, changement de site pour l'un, extension des locaux pour les autres ; les éléments sources de comparaison, taille, effectif, budget de fonctionnement, risquaient de discriminer une des trois structures en raison des disparités.

Scénario 2 : effectuer une recherche dans une même structure auprès de plusieurs catégories professionnelles toutes confrontées de façon stricte au même changement. Cette option a été retenue dans la mesure où elle permettait une neutralisation de l'environnement puisque celui-ci est le même pour chaque individu.

La singularité du terrain de recherche nous permet de solliciter la partie de l'effectif sur lequel porterons l'analyse et les opérations de mesure. Le C.H.G. employait en novembre 1994, 1381 personnes tous corps professionnels confondus. Le corps médical, 77 médecins et pharmaciens, n'étant pas sollicité par cette recherche, nous avons donc envoyé 1300 questionnaires.

Retenir une seule organisation pose légitimement le problème de la fiabilité et de la validité des résultats principaux garants de la scientifcité d'une recherche. En fonction du taux de retour, non connu au moment de la rédaction de ce papier, il sera réalisé un échantillonnage apparié. En effet, cette technique à partir d'échantillons ayant les mêmes caractéristiques sur l'ensemble des variables pertinentes pour l'étude (Evrard, Pras et Roux, 1993) permet de garantir, pour l'objet d'étude, la généralisation des résultats.

Enfin, l'analyse des données se réalisera en deux temps afin de remplir les objectifs de description et d'explication à l'aide des outils classiques d'analyse multivariée. Dans un premier temps il s'agira de décrire et de mettre, éventuellement, en relation des variables qui jusqu'à présent n'ont pas encore fait l'objet de recherche approfondie : l'implication (variable dépendante) sera expliquée par la reconnaissance de soi, l'absentéisme et le changement (variables indépendantes). Dans un second temps, la recherche se donnera pour objectif d'expliquer les relations entre ces variables au moyen des outils statistiques usuels tels que l'analyse de variance, calculs de corrélations, régression multiples.

Bibliographie

- Allen N. J. et Meyer J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, n° 63, pp. 1-18, 1990.
- Angle H. L. et Lawson M. B. Changes in Affective and Continuance Commitment in Times of Relocation, *Journal of Business research*, n° 26, pp. 3-15, 1993.
- Becker H. S. Note on concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, pp. 32-42, 1960.
- Blau G. J. Relationship of Extrinsic, Intrinsic, and Demographic Predictors to Various Types of Withdrawal Behaviors, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70, n° 3, pp 442-450, 1985.
- Brooke P. P. et Price J. L. the determinants of employee absenteeism : an empirical test of causal model, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 62, pp. 1-19, 1989.
- Brown M. E. Identification and Some Conditions of Organizational Involvement. *Administrative Science Quarterly*, pp. 346-355, 14, 1969.
- Buchanan B. Building organizational commitment ; The socialization of managers in work organizations, *Administrative Science Quaterly*, n° 19, pp 533-546, 1974.
- Candau P. Audit social, Vuibert, Paris, 1985.
- Cohen A. Work Commitment in Relation to Withdrawal Intentions and Union Effectiveness, *Journal of Business Research*, n° 26, pp. 75-90, 1993.
- De Ketela J. M. et Roegiers X. Méthodologie du recueil d'informations, De Boeck université, 3 ème édition, Bruxelles, 1996.
- Evrard Y. Pras B. et Roux E. MARKET, Etudes et recherches en marketing, Nathan, Paris, 1993.
- Gaertner K. N. et Nollen S. D. Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment. *Human Relations*, Vol. 42, n° 11, pp. 975-991, 1989.
- Gorn G. J. et Kanungo R. N. Job involvement and motivation : are intrinsically motivated managers more job involved ? *Academy of Management Journal*, 1979.
- Halpern G. Relative contributions of motivator and hygiene factors to overall job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 50, n° 3, pp. 198-200, 1966.
- Herzberg F. Le travail et la nature de l'homme, EME, Paris, 1971
- Lodhai T. M. et Kejner M. The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 49, n° 1, pp. 24-33, 1965.
- O'Reilly C. et Chatman J. Organizational Commitment and Psychological Attachment : The Effects of Compliance, identification, and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, n° 3, pp. 492-499, 1986.
- Pacheler G. Les professions de soins : territoires et empiètements, *Sciences Sociales et Santé*, Vol. 13, n° 3, pp. 5-10, 1995.
- Porter L. W. Steers R. M. Mowday R. T. et Boulian P. V. organizational commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, n° 5, pp. 603-609, 1978.
- Reichers A. E. A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management review*, Vol. 10, n° 3, pp. 465-476, 1985.
- Ripon A. Satisfaction et implication dans le travail. In *Traité de psychologie du travail*. Ed PUF, pp. 421-434, 1987.
- Rusbult C. E. et Farrell D. A longitudinal test of the investment model : the impact of job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives and investments, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, n° 5, pp. 429-438, 1983.
- Saal F. E. Job involvement: A Multivariate Approach, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, n° 1, pp. 53-61, 1978.
- Sheldon M. E. Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, *Administrative Science Quarterly*, pp. 143-151, 1971.
- Thévenet M. Impliquer les personnes dans l'entreprise, édition Liaison, Paris, 1992.
- Thévenet M. et Vachette J.-L. Culture et comportement, Vuibert, Paris, 1992.
- Weissenberg P. et Gruenfeld L. W. Relationship between job satisfaction and job involvement, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 52, n° 6, pp. 469-473, 1968.