

---

CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS, STRESS DES EMPLOYÉS ET  
SATISFACTION DES CLIENTS:  
ÉMERGENCE DU CONCEPT DE FLEXIHEALTH

RESUME

Prof. C. Vandenberghe, coordinateur  
*Université catholique de Louvain*

Prof. V. De Keyser  
*Université de Liège*

Prof. P. Vlerick  
*Universiteit Gent*

Prof. W. D'hoore  
*Université catholique de Louvain*

---

## Flexihealth

Le projet de recherche Flexihealth avait pour objectif d'identifier les effets des pratiques de flexibilité et des changements dans l'environnement de travail sur les indicateurs de bien-être des employés, la santé et la qualité de vie, ainsi que sur les indicateurs de satisfaction des clients. Au terme de quatre années de recherche, le réseau *Flexihealth* a recueilli des données auprès de plus de 7 500 travailleurs belges évoluant dans des entreprises ayant connu des changements majeurs. Ces données nous permettent aujourd'hui d'avoir une connaissance plus approfondie des mécanismes par lesquels les changements dans les environnements de travail affectent le stress professionnel, le bien-être et la qualité de vie des employés ainsi que la satisfaction des clients.

Les enquêtes que nous avons menées se sont appuyées sur un instrument mis spécialement au point pour étudier la qualité de vie des employés en situation de changement. Pour connaître la prévalence des changements vécus par les employés, nous leur avons demandé de rapporter le type et le nombre de changements vécus ainsi que les mesures de flexibilité auxquelles ils ont été exposés au cours des *six derniers mois*.

**Tableau 1. Prévalence des changements et des pratiques de flexibilité**

	Nombre (%)
Flexibilité:	
des <i>horaires</i> (variables, flottants, compressés, annualisation du temps de travail, etc.)	<b>3048 (61.4%)</b>
des <i>tâches</i> (rotation des postes, polyvalence des tâches, élargissement des tâches, enrichissement des tâches, etc.)	<b>2022 (40.8%)</b>
du <i>temps de travail</i> (temps partiel, travail en pause, travail de nuit, travail de week-end, etc.)	<b>1463 (29.5%)</b>
de la <i>localisation géographique</i> (télétravail à domicile, télétravail mobile, télécentres, etc.)	<b>448 (9%)</b>
du <i>contrat de travail</i> (contrat à durée déterminée, intérimaire, etc.)	<b>133 (2.7%)</b>
Changement:	
de <i>collègues</i>	<b>2760 (55.6%)</b>
de <i>supérieur hiérarchique</i>	<b>2364 (47.7%)</b>
de <i>tâches</i>	<b>2069 (41.7%)</b>
d' <i>horaire</i>	<b>1287 (25.9%)</b>
de <i>lieu de travail</i>	<b>1134 (22.9%)</b>

Le tableau 1 rapporte la prévalence des changements et des pratiques de flexibilité, telle que calculée à partir d'une base de données représentative des secteurs secondaire et tertiaire en Belgique (4 961 personnes), constituée à la suite de nos travaux. Comme on peut le constater, la flexibilité des horaires de travail et le changement de collègues sont les pratiques les plus fréquemment rencontrées par les employés au cours des six derniers mois. Le changement de supérieur et au niveau des tâches de travail arrive au deuxième rang en terme de fréquence.

### *Changements, flexibilité, et bien-être*

En général, les pratiques de flexibilité ont des effets positifs sur le bien-être puisque les travailleurs exposés à ces pratiques rapportent des niveaux plus élevés de stimulation positive et moins d'insécurité d'emploi. Cependant, ces effets sont contrebalancés par des effets négatifs tels qu'un contrôle plus faible au travail, plus de stress négatif, plus de plaintes médicales, et une qualité de vie plus médiocre. Des différences existent entre les types de pratiques de flexibilité, la flexibilité au niveau des tâches ayant les effets les plus négatifs.

Les effets des changements sur le bien-être sont plutôt négatifs. En particulier, plus de changements impliquent moins de soutien perçu et moins de satisfaction au travail, plus de stress négatif, moins de stimulation positive, une qualité de vie mentale plus faible, et des plaintes médicales plus fréquentes. Le changement de supérieur et de tâches est particulièrement néfaste pour le bien-être.

L'examen des différences démographiques révèle que les ouvriers et les employés âgés de 36 à 55 ans représentent des groupes à risque en matière de bien-être alors que les travailleurs de 55 ans et plus ont des niveaux de bien-être supérieurs aux jeunes employés.

Notre programme de recherche a aussi engendré des résultats intéressants en ce qui concerne l'effet de modérateurs potentiels. Nous avons trouvé que le nombre de changements augmente la perception de menace lorsque les employés ont un niveau faible d'affectivité positive et d'estime de soi, ou lorsqu'ils perçoivent un manque de soutien de la part de leur organisation ou de leur supérieur. Il apparaît aussi à partir des résultats observés que les individus qui ont une estime de soi élevée ne se sentent pas plus menacés lorsque les changements au travail se multiplient. Le même phénomène survient lorsque les employés se sentent soutenus par leur organisation ou leur supérieur. D'autre part, le contrôle au travail réduit l'impact négatif du nombre de changements et de leur perception sur le stress négatif. En somme, le contrôle contribue à augmenter la résistance des travailleurs aux événements stressants.

### *Changements, santé et qualité de vie*

La partie médicale de l'enquête Flexihealth a porté sur les antécédents médicaux et les plaintes des employés, leur qualité de vie et leurs habitudes de vie. Nous avons notamment constaté que la prévalence des plaintes telles que la fatigue, l'anxiété, les douleurs dorsolombaires, et les maux de tête était très élevée parmi les répondants, par comparaison aux normes nationales de l'ISSP (2001). Ceci est d'autant plus surprenant que notre échantillon d'individus était en principe affecté positivement par le fameux *healthy worker effect* (nos répondants avaient une santé suffisante pour au moins occuper un emploi rémunéré). Néanmoins, la prévalence d'autres plaintes telles que les affections mentales étaient présentes dans des proportions comparables à celles des normes nationales (ISSP, 2001).

En analysant les résultats en fonction de variables socio-démographiques comme le sexe et le statut socio-professionnel, on observe que comme dans l'étude de l'ISSP (2001) les femmes sont plus nombreuses à déclarer des migraines, des douleurs dorsolombaires et des troubles de sommeil mais que les hommes sont plus nombreux à exprimer des plaintes d'origine cardio-vasculaire.

Par ailleurs, la plupart des plaintes somatiques rapportées concernent davantage les catégories des ouvriers et des employés que les cadres et le personnel de direction. Ceci est corroboré par l'analyse des scores moyens des plaintes qui montre que les ouvriers ont un score moyen plus élevé que les autres catégories professionnelles. Une exception se dégage toutefois pour les plaintes cardio-vasculaires qui sont rapportées dans l'étude Flexihealth dans des proportions similaires par toutes les catégories professionnelles.

Lorsque l'on fait une évaluation des styles de vie, on observe que 20% des répondants rapportent consommer des plus grandes quantités d'alcool qu'auparavant et 20,4% rapportent boire de l'alcool depuis peu. Comme pour l'étude de l'ISSP (2001), les hommes sont plus nombreux que les femmes à avoir augmenté la quantité d'alcool consommé. Les employés et les cadres rapportent une consommation plus importante d'alcool que les ouvriers et le personnel de direction, tandis que la situation familiale est associée à une modification de la consommation d'alcool, puisque les isolés (séparés, divorcés, veufs, célibataires) sont plus nombreux à avoir augmenté leur consommation d'alcool et à boire depuis peu que les mariés et les cohabitants. En ce qui concerne le comportement tabagique, les proportions des populations qui rapportent fumer occasionnellement et régulièrement sont très proches de celles de la population belge. Toutefois, 38% des travailleurs rapportent avoir augmenté leur consommation, contre 20% dans l'étude de l'ISSP, et 17% déclarent avoir commencé à fumer depuis peu.

En moyenne, les travailleurs estiment leur santé physique satisfaisante, mais évaluent moins positivement leur santé mentale. On constate que seulement 31% des personnes de l'échantillon perçoivent leur qualité de vie comme étant satisfaisante, 48% reconnaissent un déséquilibre soit de la composante physique soit de la composante mentale de la qualité de vie, alors que 21% estiment leur qualité de vie mauvaise. La qualité de vie est particulièrement basse dans le secteur des soins de santé : 65% déclarent leur qualité de vie mentale comme étant faible et 29,7% jugent également leur qualité de vie physique comme étant faible.

Nous avons observé une corrélation élevée et significative entre le stress, d'une part, et les scores de plaintes et de qualité de vie mentale, d'autre part. Dans les analyses multivariées, les changements organisationnels et le stress, mais non les pratiques de flexibilité, affectent la composante mentale de la qualité de vie. De plus, le nombre de changements est associé à une augmentation de la consommation récente de tabac.

### *Changements, qualité de vie des employés et satisfaction des clients*

Notre principale question de recherche au sein de la section consacrée aux clients dans l'enquête Flexihealth se concentrait sur l'effet des changements sur la capacité des organisations à délivrer des services et produits de haute qualité et à satisfaire leurs clients. Nous avons trouvé une correspondance modérée entre des indicateurs de satisfaction des clients fournis par les clients (ou des proches des clients) et les indicateurs fournis par les employés. En général, les employés ont tendance à sous-évaluer, par rapport aux clients eux-mêmes, tous les aspects de la satisfaction.

Les caractéristiques des employés, les conditions de travail et le bien-être expliquent en moyenne une partie limitée de la variance des perceptions des employés quant aux indices de satisfaction des clients (échantillon 1 = 13%, échantillon 2 = 19%, et échantillon 3 = 17%). Cependant, le soutien perçu de la part de l'entreprise était lié de façon consistante aux indices de satisfaction des clients. Le stress négatif était aussi un prédicteur consistant et négatif des indices de satisfaction des clients dans les échantillons 1 et 3, même après avoir contrôlé l'effet des caractéristiques des employés (p. ex. l'affectivité négative).

De plus, il y avait des différences en fonction de la langue (FR vs. NL) pour presque tous les indices de satisfaction des clients. Cependant, il est difficile de savoir si ces différences résultent de divergences dans la signification attribuée à chaque item ou si elles représentent des différences réelles dans la perception de la satisfaction des clients. Les caractéristiques des employés comme l'affectivité positive ou négative et le lieu de contrôle externe n'expliquent qu'une petite partie de la variance des indices de satisfaction des clients, ce qui indique que les aspects liés à l'état émotionnel des employés lorsqu'ils ont estimé la satisfaction des clients n'était pas un déterminant important de leur perception de la satisfaction des clients. L'insécurité au travail n'était pas liée de façon consistante à la perception des employés quant à la satisfaction des clients. Ceci peut s'expliquer par le fait que l'insécurité au travail est un problème important avant ou pendant les processus de changement, alors que la plupart des enquêtes Flexihealth ont été menées après que les changements aient eu lieu.

Le contrôle de la situation de travail comprenait tant le contrôle sur les aspects de temps que sur les méthodes. Le contrôle sur les méthodes était faiblement lié aux indices de satisfaction des clients, alors que nous avons trouvé des résultats contre intuitifs pour le contrôle sur le temps. Pour plusieurs indices de satisfaction des clients, nous avons trouvé un effet significatif négatif du contrôle perçu sur le temps, spécialement dans l'échantillon 1. Cela renvoie à des résultats publiés par Dormann et Kaiser (2002), qui ont démontré que le contrôle sur le temps par les employés conduit à une satisfaction du client plus faible. Ils avancèrent que le contrôle sur le temps dans le chef des employés rend les services moins prévisibles et fiables pour les aspects liés au temps et moins rapides du point de vue du client. Vu que la relation la plus forte a été trouvée avec la réactivité du service, ce qui donne une indication de «la volonté d'aider les clients et de fournir un service rapide», on peut avancer ici une explication similaire.

Le bien-être des employés était conceptualisé en termes de satisfaction au travail, stimulation positive, et absence de stress négatif. Dans l'ensemble, les résultats montrent que les indices de satisfaction des clients, tels qu'évalués par les employés, sont les plus faibles lorsque le stress des employés est élevé.

Pour savoir si les changements dans les organisations ont un impact sur la satisfaction des clients, nous avons examiné dans quelle mesure les différences entre organisations dans les indices de satisfaction des clients pouvaient – au moins partiellement – être expliquées par le nombre de changements vécus. La variation dans la satisfaction perçue des clients entre les organisations était considérablement plus faible que la variation entre employés au sein des organisations. Néanmoins, une petite fraction de cette variation pouvait être expliquée par le nombre moyen de changements rencontrés dans chaque organisation. C'était particulièrement vrai pour les aspects liés à l'interaction de la satisfaction des clients et de la qualité des services, mais moins pour les aspects tangibles et la qualité de la production. Le nombre de changements dans l'environnement de travail rencontrés par les employés avait un effet indirect sur les indices de satisfaction des clients via son impact sur les conditions de travail perçues et sur le bien-être des employés.

En résumé, bien que les effets des changements sur les indices de satisfaction des clients étaient limités, leurs effets indirects à travers le soutien perçu et les conditions de travail étaient plus importants. En fait, le soutien perçu par les employés semble être un déterminant central de la satisfaction des clients. Dans des périodes tourmentées, quand les organisations sont en restructuration, en fusion ou vivent d'autres changements, maintenir une bonne communication interne, donner de la confiance et de l'attention et faire en sorte que les employés se sentent appréciés par l'organisation semblent être les clés pour s'assurer le maintien d'une satisfaction des clients élevée.