

## **Rôle modérateur du soutien social sur la relation entre les conditions de travail et l'implication organisationnelle du personnel sanitaire des hôpitaux publics au Cameroun**

### **Moderating role of social support on the relationship between working conditions and organizational involvement of health personnel of public hospitals in Cameroon**

**YOMGNI TAWEMBE Nadège Pascaline**

Docteur/Ph.D en Gestion des Ressources Humaines

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, Université de Dschang, Cameroun

Laboratoire de Recherche en Management (LAREMA)

[nadegeyomgni@gmail.com](mailto:nadegeyomgni@gmail.com)

**NOHOTIO KENNE Jean Mathurin**

Docteur/Ph.D en Gestion des Ressources Humaines

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, Université de Dschang, Cameroun

Laboratoire de Recherche en Management (LAREMA)

[kennemathurin@yahoo.fr](mailto:kennemathurin@yahoo.fr)

**DJIPWO Fanie Précile**

Docteur/Ph.D en Marketing

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, Université de Dschang, Cameroun

Laboratoire de Recherche en Management (LAREMA)

[fanidjips@yahoo.fr](mailto:fanidjips@yahoo.fr)

**Date de soumission** : 01/05/2021

**Date d'acceptation** : 11/07/2021

**Pour citer cet article** :

YOMGNI TAWEMBE N. & All (2021). «Rôle modérateur du soutien social sur la relation entre les conditions de travail et l'implication organisationnelle du personnel sanitaire des hôpitaux publics au Cameroun», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 4 : Numéro 3» pp : 349- 368.

## RÉSUMÉ

L'objectif de cet article était de déterminer l'effet modérateur du soutien social sur la relation entre les conditions de travail et l'implication organisationnelle du personnel sanitaire des hôpitaux publics au Cameroun. Pour atteindre cet objectif, des données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire auprès d'un échantillon de 307 personnels sanitaires des hôpitaux de troisième et de quatrième catégorie des régions du Centre, du Littoral et de l'Ouest. La méthode des équations structurelles a été choisie et utilisée pour le traitement de nos données. À l'issue des différentes analyses effectuées, les résultats ont montré que le soutien social modère la relation entre les conditions de travail (ici mesurée par la perception psychologique des conditions de travail (PPOCT) et la satisfaction des conditions de travail (SatCT) et l'implication organisationnelle (IO).

**Mots clés :** « conditions de travail ; effets modérateurs ; soutien social du supérieur ; implication organisationnelle ; hôpitaux publics ».

## ABSTRACT

The objective of this study is to determine the moderating effect of social support on the relationship between working conditions and organizational involvement of health personnel of public hospitals in Cameroon. This being, information has been collected on the basis of a survey of 307 health personnel from third and fourth category hospitals of Centre, Littoral and West region. The structural equation modeling has been chosen and used as data processing. At the end of this various analysis, the different results show us that the social support has a moderating effect on the relationship between the variables of our study.

**Keywords:** « working conditions; moderating effect; perceived social support; organizational involvement; public hospitals ».

## **Introduction**

Le travail est un facteur important d'honneur et de valorisation personnelle ; il est l'essence de l'individu et source d'insertion sociale, de développement personnel, de reconnaissance, de construction identitaire et occupe une place essentielle dans l'organisation des sociétés et dans la vie des êtres humains (HILMI, y., & NAJI, F. 2016).. Il devient constitutif de lien social et source d'épanouissement. De plus, le développement économique et sociologique d'une nation se base sur les ressources humaines (RH) dont elle dispose. Elles jouent un rôle primordial dans le développement d'un pays. C'est pourquoi les pays en voie de développement doivent faire de l'implication de ces ressources, une priorité dans leurs préoccupations. Pour cela, il faut une bonne politique d'épanouissement des ressources humaines dans tous les domaines. Celui de la santé n'en est pas épargné.

L'amélioration de la qualité de vie au travail est, sans conteste aujourd'hui, l'une des clés de la performance des organisations mais aussi de la santé et du bien-être des travailleurs. Cette orientation capitale doit être inscrite dans un processus continu et adaptatif qui prend en compte les transformations du travail et de son organisation.<sup>1</sup>

Pour une véritable politique efficace de la gestion des ressources humaines (GRH), les organisations camerounaises, celles du domaine de la santé en particulier, doivent, par le biais de leur service chargé des RH, réfléchir à un mécanisme de motivation et d'implication de ses RH afin de les amener à donner le meilleur d'eux-mêmes.

Les personnes à tous les niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme. C'est la raison pour laquelle dans les entreprises qui réussissent, la dimension humaine est fondamentale : le salarié se comporte avec le client comme son chef se comporte à son égard. Si l'on veut que le salarié ait un comportement intelligent et aimable vis-à-vis du client, il faudrait que le manager en fasse autant par rapport au salarié. La dimension humaine se situe donc en amont de la réussite des organisations. L'implication du personnel devient une nécessité incontournable, avec les évolutions de travail, les compétences relationnelles constituent un véritable enjeu pour les entreprises, et ces compétences sont étroitement liées à l'implication des personnes dans l'entreprise. On ne peut pas impliquer les personnes : ce sont elles qui décident de s'impliquer en raison de facteurs qui leur sont propres. L'organisation

---

<sup>1</sup> <http://www.Universalis.fr/Encyclopedie/travail>.consulté le 13 Mars 2018.

ne peut que créer les conditions pour favoriser leur implication. L'implication est à rapprocher de la motivation et de la satisfaction.

Pendant ces dernières années, les gouvernements du tiers monde se sont engagés dans de multiples changements, ceci pour redonner un nouvel éclat à leurs économies. Parmi ces mesures, l'on note principalement la diminution des dépenses publiques ; la diminution de la masse salariale etc. L'État camerounais n'est pas en reste dans cette mouvance depuis la fin des années 1990. Il a ainsi adopté une série de réformes administratives dans la gestion des ressources humaines, notamment le programme national de gouvernance en 2000 (Bakiti, 2008). Dès lors, des actes de la plus haute importance seront posés par le gouvernement camerounais, à l'instar d'un nouveau système d'évaluation ; l'élaboration des manuels de processus administratifs ; la déconcentration ou décentralisation de la gestion de la solde et des personnels de l'État ; la mise en œuvre du Système Informatisé de Gestion Intégrée des Personnels de l'État et de la Solde (SIGIPES) (Batiki, *supra*). Cette philosophie s'inscrit dans le même ordre d'idée que le Document Stratégique de Croissance Economique (DSCE) au lendemain de nombreux Programmes d'Ajustement Structurels (PAS) en dessous des attentes (Engono, 1999). Malgré toutes ces réformes, nous notons chaque jour dans les médias les décisions de sanction suite à des écarts de conduite et de comportements déviants de la part de ces fonctionnaires, de marchandage du service public et le mauvais traitement des usagers qui se multiplient.

Au Cameroun, la santé est indispensable pour la population, l'hôpital public est confronté à de nombreux défis avec entre autres les mutations technologiques, l'intensification de la concurrence, la transition démographique, les mutations sociologiques... Pour faire face à ces défis, les structures sanitaires doivent fonctionner dans un système bien structuré et harmonieux.<sup>2</sup> C'est fort de ce constat que le Projet de Réforme Hospitalière du Cameroun élaboré sur la période 2001-2015 a été mis en œuvre en Mai 2016.

En fait, l'état actuel des connaissances dans ce domaine montre que peu de travaux ont essayé de mettre en lumière les mécanismes ou les conditions propices qui expliqueraient l'apparition ou non des effets négatifs des conditions de travail. Il est possible de croire que l'absence de soutien au travail que vivent les employés compte parmi les facteurs susceptibles d'expliquer ces répercussions néfastes liées à leur environnement. Les analyses de Cardinal et

---

<sup>2</sup> Ministère de la Santé Publique (2016), « Mise en œuvre du projet de la Réforme Hospitalière », 12 mai 2016.

Lamoureux (1994) ajoutent que l'adoption d'un style de gestion participatif axé sur la consultation et le soutien pourrait contribuer à maintenir un sens de valorisation souvent perturbé par les conditions de travail. Étant donné la particularité du service public et le niveau d'exigence qui ne cesse de grimper dans le service rendu aux citoyens, les gestionnaires publics gagneraient à réorienter leurs choix stratégiques sur ce qui constitue le fondement même de la réussite des organisations, à savoir le désir des employés de contribuer à la réussite de leur organisation. Au regard de ce qui précède, Il est question dans ce travail de savoir quel est le rôle modérateur du soutien social perçu des supérieurs sur la relation entre les conditions de travail et l'implication du personnel sanitaire des hôpitaux publics camerounais ?

Ceci étant, pour y parvenir, nous présenterons tout d'abord le cadre théorique de la recherche, puis la méthodologie utilisée ainsi que les différents résultats auxquels nous sommes parvenus.

### **1. Cadre théorique de la recherche**

La littérature des différents concepts d'une part et une analyse quantitative d'autre part, permettront de comprendre la nature des relations existantes entre le soutien social, les conditions de travail (ici mesurées par la perception psycho-organisationnelle des conditions de travail et la satisfaction des conditions de travail) et l'implication organisationnelle.

Nous allons dans un premier temps, étudier l'effet modérateur du soutien social du supérieur sur la relation entre la perception psycho-organisationnelle des conditions de travail et l'implication organisationnelle et dans un second, temps celui du soutien social sur la relation entre la satisfaction des conditions de travail et l'implication organisationnelle. L'analyse de ces liens nous permettra d'aboutir au modèle de recherche.

#### **1.1. Rôle modérateur du soutien social sur la relation entre la perception psycho-organisationnelle et implication organisationnelle**

Dans le cadre du présent travail, le support social perçu du supérieur hiérarchique fera tout de même l'objet d'un test. Notons que le soutien apporté par le responsable hiérarchique direct apparaît également comme un déterminant majeur de la réussite d'un employé. Pour (House, 1981), le soutien apporté par le responsable hiérarchique réduit le stress et augmente le bien-être organisationnel. Ceci étant, cet effet n'est forcément pas direct (Besseyre des Horts, et al., 2006) ; il peut de ce fait, en situation de travail difficile, impacter sur les comportements mais aussi les attitudes durant le travail.

Notons tout de même que les comportements perçus comme des mesures de soutien en provenance du manager de proximité atténuent les effets de la sensation des mauvaises conditions sur l'implication organisationnelle. En revanche, l'absence de soutien favoriserait la résistance aux situations, le refus de s'adapter aux changements en induisant des stratégies de colère, de lutte contre l'entreprise et de désengagement vis-à-vis de l'activité et même de l'organisation.

Le style de leadership du supérieur immédiat influence la réalisation des tâches de son subordonné et la performance de l'organisation (Chemers, 2000). En fait, lorsqu'un manager est à l'écoute des problèmes à la fois professionnels et personnels de ses subordonnés, à travers des communications permanentes par exemple, il les conseille par rapport à ces problèmes et crée en eux une certaine assurance et un réel sentiment d'appartenance à cette organisation.

Johnson et Hall (1988) dans leurs travaux ont démontré que le soutien social peut être assimilé à un processus de « *coping* » réduisant de ce fait les effets du stress. Ces études posent comme principe le fait que le niveau de soutien perçu par un individu dans une situation donnée, a un impact sur le processus général du stress.

En contexte Camerounais, cette synthèse nous permet de formuler l'hypothèse qui suit :

**H1 : le soutien social aurait un effet modérateur sur la relation entre la perception psycho-organisationnelle des conditions de travail et l'implication organisationnelle du personnel sanitaire des hôpitaux publics camerounais.**

### **1.2. Effet modérateur du support social sur la relation entre la satisfaction des conditions de travail et l'implication organisationnelle**

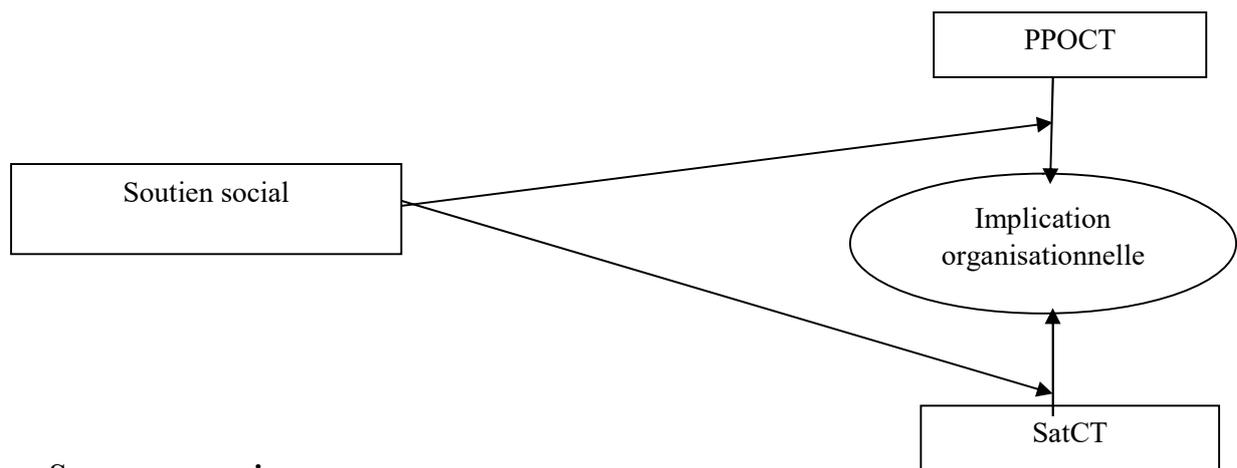
Dans la littérature sur les conditions de travail, l'envie de quitter une entreprise ou un poste est l'un des indicateurs de cette situation ou d'un état d'insatisfaction. Or, on s'aperçoit, à travers ces analyses que la motivation à rester dans un poste dépend du degré de satisfaction perçu vis-à-vis de son environnement de travail et donc, de son supérieur hiérarchique. En réalité, ceci démontre que lorsqu'un subordonné se sent reconnu et intégré dans son équipe de travail, il est dans l'ensemble satisfait de son travail et considère que ses compétences sont valorisées dans son poste. De ce fait, il souhaite conserver son poste puisqu'il a le sentiment de « *faire partie de la famille* » dans son organisation. Dans ces conditions, l'employé ressent

les problèmes de l'organisation comme étant les siens et ne quitterait pas cette organisation parce qu'il estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent. Du coup, ce dernier a même tendance à relativiser toutes les situations négatives qu'il rencontre dans son parcours professionnel et continue alors de travailler dans son organisation parce qu'il y voit plus d'avantages que d'inconvénients.

Les travaux de Bozionelos, (2007) ont révélé que l'implication organisationnelle était liée à un certain nombre de facettes associées au succès en entreprise. Dans le cas du succès dans l'emploi, on peut aisément justifier son lien avec le support du supérieur par la théorie des échanges sociaux de Blau (1964) et celle de la réciprocité de Gouldner (1960). Les travaux de Meyer, et al., (1998) ont également établi un lien entre la satisfaction et l'implication affective envers l'organisation. Il est question pour nous ici de vérifier l'effet modérateur du soutien social sur la relation entre la satisfaction des conditions de travail et l'implication organisationnelle. De ces développements, nous formulons l'hypothèse suivante :

**H2: le support social aurait un effet modérateur sur la relation entre la satisfaction des conditions de travail et l'implication organisationnelle du personnel sanitaire des hôpitaux publics camerounais.**

De celle-ci, il en découle le modèle suivant :



Source : nos soins

## 2. Design méthodologique

Au regard de la nature de notre problématique, nous avons opté pour une démarche hypothético-déductive et ce, dans la mesure où nous partons des travaux antérieurs afin de formuler les hypothèses que nous allons par la suite tester. La technique d'échantillonnage utilisée est la méthode de convenance et ceci est dû au fait que les échantillons ont été sélectionnés en fonction des seules opportunités qui nous ont été présentées. Aucun critère de choix n'a été défini *a priori*. Ce mode de sélection ne permet en aucun cas une inférence statistique. Cependant, un accent a été mis afin que l'échantillon soit le plus varié possible. Ainsi, les différentes catégories de personnels médicaux et paramédicaux ont été représentées pour ne citer que ceux-là.

Nos données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire à échelle de Likert à cinq points. Notre population d'étude est constituée de l'ensemble du personnel sanitaire des hôpitaux publics camerounais et notre échantillon de 309 personnels médicaux et paramédicaux des hôpitaux de troisième et de quatrième catégorie des régions de l'Ouest, du Centre et du Littoral. Le choix des personnels sanitaires s'est fait par souci d'homogénéité car en s'adressant à une population homogène, nous minimisons les erreurs aléatoires pouvant survenir en utilisant un échantillon hétérogène comme le grand public par exemple.<sup>3</sup>

Compte tenu du type de variables et des individus étudiés dans ce travail, le modèle des équations structurelles (MES) est approprié pour une telle investigation. La procédure d'analyse des données utilisées dans ce travail comporte les étapes suivantes : les Analyses Factorielles Exploratoires (AFE) et Analyses Factorielles Confirmatoires (AFC) des différentes échelles de mesures, et enfin, les tests des hypothèses proprement dit.

### 2.1. Résultats et discussions

Nous présenterons ici les résultats de l'AFE, l'AFC puis des tests d'hypothèses de nos différentes variables. Bref, tous les résultats obtenus via l'AFE feront l'objet d'une analyse confirmatoire afin de ne retenir que la structure factorielle qui s'ajuste le mieux aux données.

### 2.1.1. Présentation des différents résultats issus de l'Analyse Factorielle Exploratoire

Conformément aux critères des communautés et de la contribution factorielle tel que prescrit dans la méthodologie, nous obtenons les structures factorielles suivantes :

**Tableau N°1: structure factorielle des variables de l'étude**

| Variables                     | Items au terme de l'AFE | Communautes | Contributions Factorielles |       | Alpha de Crombach |       | KMO   | Test de Barlett | Variance expliquée |
|-------------------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|-------|-------------------|-------|-------|-----------------|--------------------|
|                               |                         |             | Axe 1                      | Axe 2 | Axe 1             | Axe 2 |       |                 |                    |
| Soutien social                | SS8                     | 0,735       | 0,555                      |       | 0,849             |       | 0,624 | 0,000           | 73,376             |
|                               | SS9                     | 0,925       | 0,953                      |       |                   |       |       |                 |                    |
|                               | SS10                    | 0,912       | 0,948                      |       |                   |       |       |                 |                    |
| Conditions de travail         | CT2                     | 0,849       | 0,912                      |       | 0,807             |       | 0,579 | 0,000           | 86,619             |
|                               | CT3                     | 0,835       | 0,892                      |       |                   |       |       |                 |                    |
|                               | CT5                     | 0,886       |                            | 0,920 | 0,875             |       |       |                 |                    |
|                               | CT7                     | 0,895       |                            | 0,936 |                   |       |       |                 |                    |
| Implication organisationnelle | IA2                     | 0,512       | 0,642                      |       | 0,586             |       | 0,539 | 0,000           | 45,055             |
|                               | IA3                     | 0,625       | 0,570                      |       |                   |       |       |                 |                    |
|                               | IA4                     | 0,591       | 0,701                      |       |                   |       |       |                 |                    |
|                               | IN2                     | 0,574       | 0,757                      |       |                   |       |       |                 |                    |

Source : nos soins

De ce tableau, il en ressort que le Crombach du soutien social est supérieur au seuil de 0,50 (0,849), ce qui est plutôt intéressant. Les valeurs de l'aplatissement étant comprises entre -1,147 et 0,137, tandis que celles de l'asymétrie sont comprises entre -0,701 et 0,782, l'hypothèse de normalité est donc respectée.

Concernant la variable conditions de travail, cette structure factorielle est satisfaisante car toutes les valeurs (KMO, Crombach ...) excèdent les seuils retenus pour cette étude. Les variables suivent une distribution normale car les valeurs de l'aplatissement sont comprises entre -0,349 et 0,126 et celles de l'asymétrie entre -1,206 et -0,128. Nous n'aurons de ce fait qu'à présenter et confronter ici deux modèles : le modèle unidimensionnel et le modèle issu de l'ACP.

La structure factorielle du concept d'implication organisationnelle est globalement satisfaisante car tous les critères de l'AFE sont respectés à l'exception de la variance totale expliquée. Aussi, les 18 items de l'implication ont été réduits en 4 après ACP. Nous avons un mélange de l'IN (implication normative) et l'IA (implication affective). Ce résultat devrait être en réalité rejeté car il s'agit d'une solution hybride. Mais nous l'avons retenu car des auteurs à l'instar d'Allen et Meyer (1986) ont eu à démontrer qu'il existe une forte corrélation entre la dimension normative et affective de l'implication. Ceci étant, c'est normal que nous ayons une solution hybride. Nous avons obtenu après AFE un Cronbach supérieur à 0,5. L'hypothèse de normalité des variables est respectée car les valeurs de l'aplatissement sont comprises entre -1,366 et -0,716 tandis que celles de l'asymétrie sont comprises entre -0,228 et 0,353.

### 2.1.2. Présentation des différents résultats de l'analyse factorielle confirmatoire

Les valeurs de l'aplatissement ainsi que celles de l'asymétrie respectant le seuil prévu, les hypothèses de normalité sont donc respectées. Les indices d'ajustement sont présentés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau N°2 : synthèse des résultats de l'analyse factorielle confirmatoire**

| Variables                    | Modèles Comparés                   | Indices de parcimonie |          | Indices incrémentaux |       | Indices absolus |       |
|------------------------------|------------------------------------|-----------------------|----------|----------------------|-------|-----------------|-------|
|                              |                                    | X <sup>2</sup> /ddl   | AIC      | TLI                  | CFI   | AGFI            | RMSEA |
| <b>Soutien social</b>        | Modèle unidimensionne 1            | 15,778                | 6064,174 | 0,173                | 0,232 | 0,351           | 0,219 |
|                              | Modèle à 3 facteurs issus de l'AFE | 1,105                 | 29,105   | 0,998                | 1,000 | 0,979           | 0,018 |
| <b>Conditions de Travail</b> | Modèle unidimensionne 1            | 27,332                | 410,640  | 0,455                | 0,637 | 0,568           | 0,292 |
|                              | Modèle issu de l'AFE               | 5,797                 | 23,797   | 0,945                | 0,991 | 0,908           | 0,125 |
| <b>Implication</b>           | Modèle                             | 11424                 | 1614,245 | 0,343                | 0,420 | 0,572           | 0,184 |

|                        |                        |        |          |       |       |       |       |
|------------------------|------------------------|--------|----------|-------|-------|-------|-------|
| <b>organisationnel</b> | unidimensionnel        |        |          |       |       |       |       |
|                        | Modèle tridimensionnel | 11,565 | 1614,093 | 0,334 | 0,421 | 0,568 | 0,185 |
|                        | Modèle issu de l'AFE   | 0,917  | 18,917   | 1,004 | 1,000 | 0,985 | 0,000 |

Source : les auteurs

Le modèle du soutien social issu de l'AFE présente les meilleurs indices d'ajustement. Il a un Rho de Joreskog de 0,918, ce qui est satisfaisant parce qu'au dessus du seuil recommandé. Les validités convergentes quant à elles sont également significatives ( $pvc=0,796$ ).

Au regard des indices d'ajustement contenus dans ce tableau, le modèle issu de l'ACP, de la variable implication organisationnelle est une fois de plus satisfaisant. Il comporte le maximum d'indices d'ajustement valides (tous les indices). Le Rho de Jorekog est de 0,523, légèrement au-dessus du seuil recommandé, ce qui est bon au regard du nombre d'items. Aussi, nous avons une validité convergente qui est également au-dessus du seuil de 5% ( $pvc=0,531$ ).

Aussi, pour ce qui est de la variable conditions de travail, nous pouvons constater à l'issue de cette analyse que le modèle issu de l'ACP présente une fois de plus les meilleures indices. Des Rho de Joreskog très satisfaisants (0,900 et 0,989 respectivement pour la satisfaction des conditions de travail et la perception psycho-organisationnelle des conditions de travail) largement supérieurs au seuil recommandé. La corrélation entre ces deux dimensions est de -0,1 ; son carré (0,01) est inférieur aux Rho des validités convergentes (1,889). Ce qui traduit la présence d'une validité discriminante qui sera donc présentée dans le tableau suivant:

**Tableau N°3: Les validités convergentes obtenues sur l'échelle de mesure des conditions de travail**

|                      | SatCT (1)         | PPOCT (2)         |
|----------------------|-------------------|-------------------|
| Validité convergente | 0,900             | 0,989             |
| SatCT                | 1                 | $(-0,1)^2 = 0,01$ |
| PPOCT                | $(-0,1)^2 = 0,01$ | 1                 |

Source : les auteurs

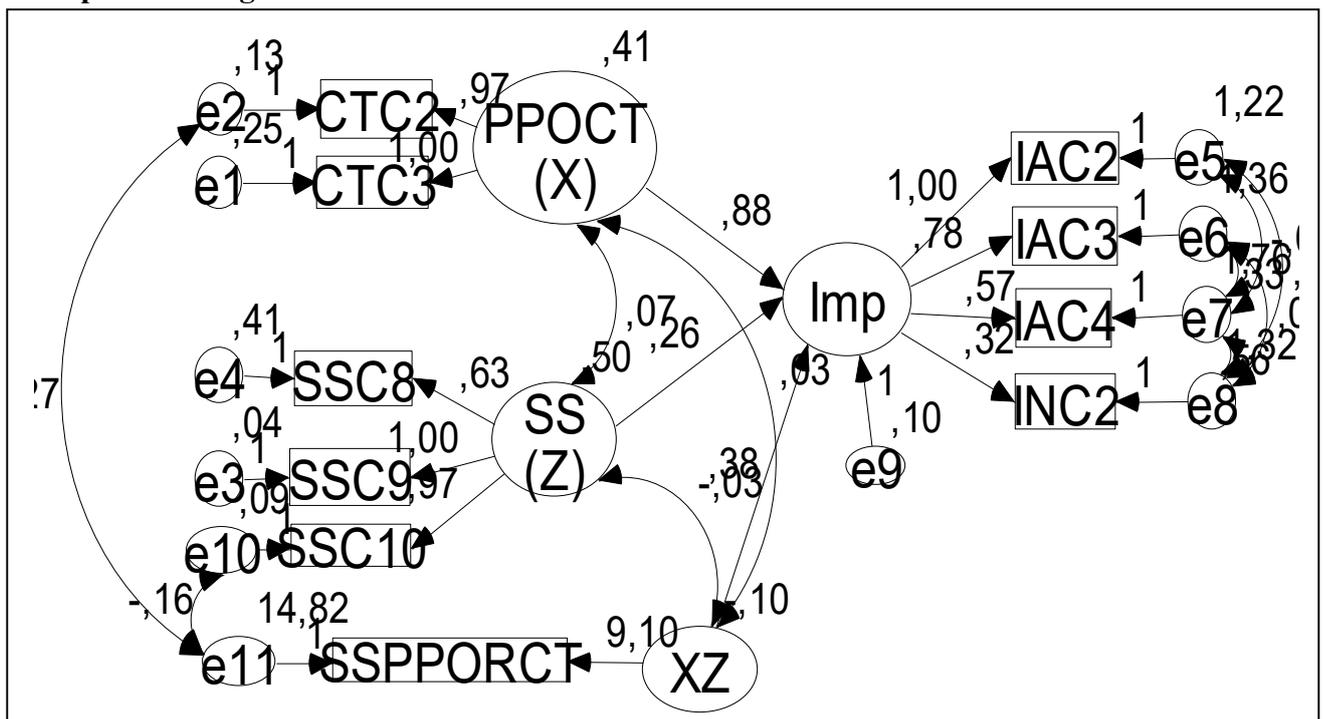
De ce tableau, il en ressort que  $r^2 < pvc1$  et  $pvc2$  ; ce qui veut dire qu'aucun item n'explique à la fois la satisfaction des conditions de travail et la perception psycho-organisationnelle des conditions de travail.

### 2.1.3. Test du modèle avec effet modérateur

Nous allons tester tour à tour l'effet modérateur du soutien social, d'une part sur la relation entre la perception psycho-organisationnelle des conditions de travail et l'implication organisationnelle, et d'autre part, sur la relation entre la satisfaction des conditions de travail et l'implication organisationnelle.

- Effet modérateur du soutien social sur la relation entre la PPOCT et l'implication organisationnelle

**Figure N°2 : Effet modérateur du soutien social sur la relation entre la PPOCT et l'implication organisationnelle**



Source : les auteurs dans AMOS

Relativement à la première hypothèse, notamment H1 où il était question de tester l'effet modérateur du soutien social sur la relation entre la PPOCT et l'implication organisationnelle, nous obtenons un coefficient standardisé de 0,381 qui est significatif à 10%. Cette hypothèse est donc validée et nous pouvons conclure que la perception du soutien social du supérieur



agit comme variable modératrice dans la relation entre la perception psychologique des conditions de travail et l'implication organisationnelle.

Ce résultat contribue de ce fait à la littérature consacrée aux conditions de travail et au soutien social perçu du supérieur hiérarchique. Effectivement, les comportements perçus comme des mesures de soutien en provenance du manager de proximité atténuent les effets de la sensation des mauvaises conditions sur l'implication organisationnelle. Le soutien social perçu du supérieur favoriserait alors des stratégies essentiellement centrées sur le contrôle de soi afin de faire face aux situations délicates. En revanche, l'absence de soutien favoriserait la résistance aux situations, le refus de s'adapter aux changements en induisant des stratégies de colère, de lutte contre l'entreprise et de désengagement vis-à-vis de l'activité et même de l'organisation.

En outre, les conclusions de ce travail épousent l'hypothèse de Chemers (2000) selon laquelle le style de leadership de supérieur immédiat influence la réalisation des tâches de son subordonné et la performance de l'organisation. En fait, lorsqu'un manager est à l'écoute des problèmes à la fois professionnels et personnels de ses subordonnés, à travers des communications permanentes par exemple, il les conseille par rapport à ces problèmes et crée en eux une certaine assurance et un réel sentiment d'appartenance à cette organisation.

En plus, les écrits de Greenglass et *al.*, (1996) de même que ceux de Pines et *al.*, (2002) considèrent que la perception du soutien social du supérieur hiérarchique a un effet modérateur sur la relation entre facteurs de stress au travail et épuisement professionnels. Bien que ces auteurs n'aient pas examiné les effets du soutien du supérieur sur la relation entre facteurs de stress et implication organisationnelle, on peut penser que des effets similaires auraient été observés sur cette variable en raison de la corrélation qui existerait entre l'épuisement professionnel et l'implication organisationnelle (Mowday, et *al.*, 1979).

En outre, les travaux de Johnson et Hall (1988) ont démontré également que le soutien social peut être assimilé à un processus de « *coping* » et réduit les effets du stress. Ces études posent comme principe que le niveau de soutien perçu par un individu dans une situation donnée, a un impact sur le processus général du stress. Dans certaines périodes de travail, plus cette perception sera élevée, plus l'intensité de stress va diminuer et plus l'implication organisationnelle sera forte.

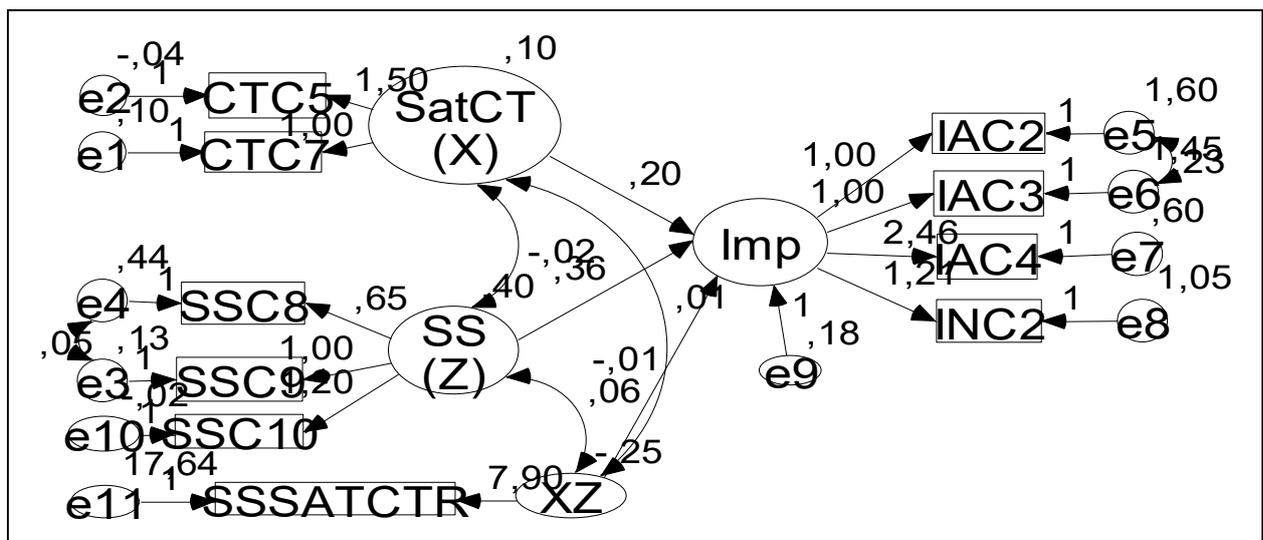
On comprend aussi avec Mathieu et *al.* (2002) que la prise en compte des besoins socio-émotionnels par les supérieurs est source de « *sécurité psychologique* », capable de réduire, voire d'éliminer l'influence des caractéristiques stressantes sur les comportements négatifs

des employés. En outre, en prenant en considération les besoins d'estime des salariés comme l'a si bien souligné Chen et al. (2007) de même que Mathieu et al. (2006), le supérieur améliorerait leur sentiment de compétence, d'auto-détermination et de sens. Ainsi, sur la base de la norme de réciprocité, la perception du soutien du supérieur engendrerait un sentiment d'obligation chez les employés même si les conditions, l'environnement dans lesquels ils travaillent ne sont pas ce qu'ils auraient souhaité.

Ces résultats rejoignent également les travaux de Larroco et al. (1978), (Karasek et Theorell, 1990), (Hofboll et Stokes, 1998) pour qui le soutien social a été exploré comme étant une ressource protégeant les individus placés dans des situations de travail stressantes.

- Effet modérateur du soutien social sur la relation entre la SatCT et l'implication organisationnelle

**Figure N°3 : Modèle empirique relatif au test de l'effet modérateur du SS sur la relation entre la SatCT et l'IO**



Source : les auteurs à partir des résultats

Il ressort de ces analyses que le **coefficient structurel standardisé est de 0,059**. Ce résultat est **significatif au seuil de 10%** ; ce qui implique que **H2 est acceptée** et nous pouvons tirer la conclusion selon laquelle le soutien social perçu du supérieur agit comme variable modératrice dans la relation entre la satisfaction des conditions de travail et l'implication organisationnelle du personnel sanitaire des hôpitaux publics camerounais.

Les travaux de Bozionelos (2007) ont révélé que l'implication organisationnelle était liée à un certain nombre de facettes associées au succès en entreprise. Dans le cas du succès dans l'emploi, on peut aisément justifier son lien avec le support du supérieur par la théorie des

échanges sociaux de Blau (1964) et celle de la réciprocité de Gouldner (1960). Les travaux de Meyer *et al.* (1998) ont également établi un lien entre la satisfaction et l'implication affective envers l'organisation.

Par ailleurs, ces résultats viennent réconforter les conclusions des chercheurs ayant mis en avant l'importance des relations interpersonnelles au sein des organisations. Plus particulièrement, ils rejoignent les arguments avancés par Gerstner et Day (1997) ainsi que ceux de Coyle-Shapiro et Parzefall (2005) qui ont montré l'impact positif d'un ELM de qualité élevée sur l'expérience de travail, la performance et les conséquences affectives. Ils soutiennent de ce fait aussi les positions de Karasek et Theorell (1990), (Greenglass, *et al.*, 1996) ainsi que celle de (Pines, *et al.*, 2002). En effet, le fait de se sentir soutenu par son supérieur hiérarchique protège les employés placés dans des circonstances de travail difficiles. De plus, le support social perçu du supérieur hiérarchique a un effet modérateur entre les facteurs de stress et ses conséquences. En référence à la théorie de l'échange social, le soutien dont bénéficie un employé de ses collègues le rend débiteur et déclenche en lui l'envie d'adopter certains comportements au bénéfice des autres et par ricochet, de l'organisation. L'effet du soutien social de la part du supérieur est mis en exergue par la théorie du Leader Member Exchange (LME) qui stipule en substance que lorsqu'un leader s'engage dans des comportements favorables à l'employé, celui-ci s'engage aussi réciproquement dans son travail et mobilise des comportements positifs pour le leader et pour l'organisation. (Rupp et Cropanzano, 2002) vont au-delà et montrent que la qualité de la relation d'échange entre le supérieur et l'employé joue un rôle de médiation dans les effets de la justice interactionnelle dirigés vers les supérieurs.

## Conclusion

Les résultats obtenus à l'issue de cette recherche révèlent que le soutien social du supérieur joue un rôle modérateur sur la relation entre les conditions de travail et l'implication organisationnelle du personnel sanitaire des hôpitaux publics de notre échantillon. À l'issue des différentes analyses, nous pouvons dire sans risque de nous tromper que pour une bonne implication du personnel sanitaire, les dirigeants des hôpitaux devront mettre encore plus l'accent sur le soutien social des supérieurs. Ainsi, il ressort globalement du test des hypothèses que le personnel sanitaire des hôpitaux publics camerounais préfère le soutien

social des supérieurs. Bref, ces derniers préfèrent être redevables envers les collègues et supérieurs plutôt qu'envers l'organisation.

### **Implications théoriques**

Sur le plan théorique, cette thèse apporte des éclairages pour la compréhension de certains mécanismes susceptibles d'adapter la performance adaptative en situation de travail et notamment l'implication organisationnelle des employés en situation de travail stressante. Notamment, ces résultats permettent de déterminer l'influence des politiques de soutien en faisant la précision selon laquelle de telles pratiques s'avèrent efficaces dans de telles conditions (mauvaises conditions de travail) pour maintenir au travail les personnes concernées. L'organisation, en prenant en compte le bien-être de son personnel et en valorisant sa contribution, éviterait ainsi l'apparition d'une sensation d'abandon. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle nous avons opté pour le courant qui associe les conditions de travail à l'implication. De plus, la structure factorielle de l'implication que nous avons obtenue remet sur la table le fameux débat sur l'implication calculée. Cette étude nous a permis de constater que les individus de notre échantillon préfèrent le soutien social, bref ils préfèrent être redevables envers les personnes plutôt qu'envers l'organisation.

### **Implications managériales**

Ces résultats permettent notamment de déterminer l'influence positive et négative de la politique de soutien tout en soulignant l'aspect selon lequel de telles pratiques s'avèrent efficaces lorsque le salarié se trouve en période difficile, ou dans de mauvaises conditions de travail. L'organisation, en prenant en compte le bien-être de son personnel et en valorisant sa contribution, éviterait ainsi l'apparition d'une sensation d'abandon, de non prise en considération.

Les solutions de rechange telles que la participation à des groupes d'études ou de projets spéciaux, le dialogue, la communication, la mise sur pied des stratégies de motivation et même le sentiment d'appartenance permettraient de satisfaire à la fois les besoins organisationnels et les besoins individuels. De même, lorsqu'un responsable développe la communication au sein de son équipe et tient compte de besoins socio-émotionnels des employés, de leurs contributions et de leurs sensibilités, il participe et développe un sentiment d'implication chez ces derniers. Ainsi, il semble essentiel de sensibiliser les managers à

l'importance de développer une relation individualisée avec les membres de leur équipe par une meilleure prise en compte de leurs ambitions et de leurs besoins socioprofessionnels.

Ruiller (2008) considère aussi que la capacité à développer un climat de confiance et des relations coopératives entre les salariés constitue une compétence du manager de proximité. Dans cette perspective, un climat de confiance, une réciprocité dans l'échange et une attitude empathique favorise la cohésion des membres de l'équipe, leur attachement à l'organisation ainsi que la résolution des problèmes d'ordres personnel et professionnel. Cette valorisation du soutien social du supérieur paraît importante au moment où le ministère en charge de la santé se trouve dans un contexte en pleine mutation et souhaite de ce fait améliorer et favoriser une bonne prise en charge et un bon suivi des patients ; ceci devant se faire si et seulement si le personnel est impliqué dans le travail. Notons par ailleurs que cette implication passe par l'amélioration du cadre de travail.

### **Limites et pistes de recherches futures**

Les principales limites que nous pouvons relever ici concernent la nature de la population ainsi que la généralisation des résultats. En effet, nous nous sommes intéressés uniquement aux personnels sanitaires des hôpitaux de troisième et de quatrième catégorie pourtant il en existe six et ce, dans trois régions du Cameroun alors que l'échantillon pouvait être étendu à d'autres catégories d'hôpitaux d'autres régions. Enfin, les résultats obtenus de cette recherche ne peuvent être généralisés à l'ensemble des personnels sanitaires des hôpitaux publics du Cameroun. Une autre limite qui nous semble pertinente est la non prise en compte de la diversité intra-organisationnelle.

Dans les recherches futures, il sera sans doute intéressant de prendre en compte d'autres sources de soutien (supérieurs, collègues, amis, famille) et selon la règle de proximité, ces personnes pourraient également influencer la relation entre les conditions de travail et ses conséquences ; et pourquoi pas faire une étude comparative, en prenant pour éléments de différenciation l'âge, la catégorie socioprofessionnelle, le niveau d'étude. Il pourrait aussi être intéressant de tenir compte d'autres types d'organisations publiques pour voir si les résultats seront similaires à ceux obtenus dans cette recherche.

## BIBLIOGRAPHIE

- Bakiti B. 2008**, « Rémunération et motivation des fonctionnaires camerounais », Mémoire de DEA, Université de Ngaoundéré.
- Besseyre des Horts C., Isaac H and Leclercq A. (2006)**, « Organization, Supervisor, and Workgroup- Directed Commitment and Citizenship Behavior: a Comparison of Models », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol.11, pp.341-362.
- Blau P. (1964)**, *Exchange and Power in Social Life*, New York: wiley.
- Bozionelos N. (2007)**, « Intra-Organizational Network Resources, How they Relate to Career Success and Organizational Commitment », *Personnel Review*, vol.37, n°3, pp. 249-263.
- B. Calder, L.W.Philips and A. Taybut**, « designing research for application », *Journal of Consumer Research*, vol. 8, pp. 187- 207, 1981.
- Cardinal L., Lamoureux C. (1994)**, « Plafonnement de carrière et désintérêt au travail : étude de la relation entre le plateau –mobilité et le plateau de contenu chez des gestionnaires », *Revue Québécoise de psychologie*, vol. 15, n°3, pp. 47-64.
- Chemers M. (2000)**, « Leadership Research and Theory: a Functional Integration », *Group Dynamic: Theory, Research, and Practice*, vol.4, n°1, pp. 27-43.
- Chen Z., Lam W And Zhong J. (2007)**, « Leader-Member Exchange and Member Performance: A New Look at Individual-Level Negative Feedback-seeking Behavior and Team level Empowerment Climate », *Journal of Applied Psychology*, vol.92 n°1, PP. 202-212.
- Coyle-Shapiro J., Keesler I. (2000)**, « Consequences Of The Psychological Contact For The Employment Relationship: A Large Scale Survey », *Journal of Management Studies*, 37, PP. 903-930.
- Cropanzano R., Prehar C and Chen P. (2002)**, « Using Social Exchange Theory To Distinguish Procedural From Interactional Justice », *Group And Organization Management*, vol 27, n° 3, pp.324-351.
- Engono J. 1999**, « Les déflatés de la fonction publique au Cameroun : du rêve de la réussite sociale au désenchantement », *Bulletin de l'APAD*[En ligne], 18 | 1999, mis en ligne le 24 juillet 2006. URL : <http://apad.revues.org/457>
- Gerstner C., and Day D. (1997)**, « Meta-Analytic Review Of Leader-Member Exchange Theory : Correlates And Construct Issues », *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, pp. 826-844.

**Gouldner A. (1960)**, « The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement», *American Sociological Review*, vol.25, pp.161-178.

**Greenglass E., Burke R.J., and Konarski R. (1996)**, « Coping, Work Demands And Psychological Burnout Among Teachers », *Journal of Health and Human Resources Administration*, vol.18, pp. 90-103.

**HILMI, y., & NAJI, F. (2016)**. Audit social et performance de l'entreprise : une étude empirique au sein du champ organisationnel marocain. *Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales*, 1(3). doi: <https://doi.org/10.48375/IMIST.PRSM/remses-v1i3.5271>

**Hoffboll S., Stokes J., (1988)**. « The Process And Mechanics Of Social Support » In S. Duck, D.F. Hay, S.E. Hoffboll, W. Ickes, B.M. Montgomery (Eds), *Hanbook Of Personality Relationships: Theory, Research, And Interventions*, Londres, Wiley, P.497-517.

**House J. (1981)**, *Work, Stress And Social Support*, Reading, MA, Addison-Wesley.

**Johnson J., Hall E. (1988)**, « Job Strain, Work Place Social Support And Cardiovascular Disease: A Cross-Sectional Study Of A Random Sample Of The Swedish Working Population », *American Journal Of Public Health*, vol. 10, pp. 1336-1342.

**Karasek R., Theorell T. (1990)**, « Healthy Work. Stress, Productivity And The Reconstruction Of Working Life ». New Basic Books.

**LaRocco J., Jones A. (1978)**, « Co-Worker And Leader-Support As Moderator Of Stress-Strain Relationships In Work Situations ». *Journal Of Applied Psychology*, vol.23, p 629-634.

**Mathieu J., Gilson L., Ruddy T. (2006)**, « Empowerment And Team Effectiveness: An Empirical Test Of An Integrated Model». *Journal Of Applied Psychology*, vol.91, n°1, pp.97-108.

**Mbativou M. (2012)**, « Les facteurs qui entravent la gestion efficace du personnel infirmier à l'hôpital central de Yaoundé », mémoire, Université de Yaoundé 1.

**Meyer J., Allen N. (1997)**, « *Commitment In The Workplace: Theory, Research And Application* », Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

**Meyer J., Allen N and Topolnytsky L. (2002)**, « Commitment In The Changing World Of Work», *Canadian Psychology*, vol.39, pp. 83-93.

**Mowday R., Steers R and Porter L. (1979)**, « The Measurement Of Organizational Commitment », *Journal Of Vocational Behavior*, vol.14, n°2, pp.224-247.

**Pines A., Ben Ari., Utasi A., and Larson D. (2002)**, « A Cross-Cultural Investigation Of Social Support And Burnout», *European Psychologist*, vol.7, pp.256-264.

**Ruiller C. (2008)**, « Le soutien social au travail ; conceptualisation, mesure et influence sur l'épuisement professionnel et implication organisationnelle : l'étude d'un cas hospitalier ». Thèse de doctorat en gestion, Université de Rennes 1.