

# **LA GOUVERNANCE DES HOPITAUX PUBLICS BURUNDAIS ET L'INTENTION DES MEDECINS DE ROMPRE VOLONTAIREMENT LA RELATION D'EMPLOI.**

Serge NDAYIRATA  
Docteur en Sciences de Gestion  
Laboratoire CORHIS-ORHA (EA 7400)  
Université Paul Valéry Montpellier 3  
Rue du Professeur Henri Serre  
34090 Montpellier  
E-mail : [sergendayirata2@gmail.com](mailto:sergendayirata2@gmail.com)  
Tél : +33659141690

## **Résumé**

Cette communication porte sur l'influence des pratiques organisationnelles et de leur contexte d'application sur l'intention des médecins de quitter volontairement leurs hôpitaux. Elle montre que cette dernière est expliquée particulièrement par le soutien organisationnel et la justice procédurale perçus des pratiques de GRH, la dotation des hôpitaux en équipements et le niveau de vie socio-économique des médecins.

**Mots clés :** Gouvernance, pratique de GRH, soutien organisationnel perçu, justice procédurale perçue, contexte organisationnel, intention de départ volontaire.

**Keywords :** Governance, HRM practices, perceived organizational support, perceived procedural justice, organizational context, voluntary leaving intention.

## SYNTHESE DE LA COMMUNICATION

### PROBLEMATIQUE ET OBJECTIF DE LA RECHERCHE

L'insuffisance des professionnels de santé constitue l'une des principales préoccupations de l'OMS. En effet, cette organisation estimait la pénurie des professionnels de santé dans le monde à 7,2 millions en 2013 et montre que cette dernière devrait s'aggraver au fur du temps pour atteindre 12,9 millions en 2035<sup>1</sup>. En Afrique, cette pénurie est aggravée par la problématique des départs volontaires des professionnels de santé vers les pays à haut niveau de revenus. Les solutions proposées pour venir à bout de cette crise soulignent notamment des pistes liées à la gouvernance des organisations de santé. Lucas (2005) suggère par exemple la mobilisation des politiques de GRH abordables et soutenables tandis que Awases et al., (2004) montrent que cette crise est également liée à certains éléments relevant du contexte organisationnel.

Dans un contexte d'une forte instabilité de la relation d'emploi dans les hôpitaux du secteur public au Burundi, la quête d'explications possibles invite à examiner si des pratiques de GRH ainsi que certains éléments relevant du contexte de leur application peuvent expliquer l'intention des médecins de quitter volontairement leurs hôpitaux. L'objectif de cette recherche étant d'éclairer les acteurs de la gouvernance des hôpitaux du secteur public.

### REVUE DE LA LITTERATURE

L'état de l'art met en exergue la possibilité d'agir sur les pratiques de GRH pour tenter de réduire le départ volontaire des employés. En effet, dans une perspective d'échange social (Blau, 1964) et en vertu de la norme de réciprocité (Gouldner, 1960), les employés peuvent adopter des attitudes positives ou négatives au travail en fonction de ce qu'ils perçoivent des pratiques organisationnelles en vigueur.

S'agissant de la relation entre les pratiques de GRH et l'intention de départ volontaire, la possibilité d'un tel échange est notamment envisagée par Fabi et al., (2014) qui soutiennent que « *les différentes pratiques de GRH appliquées au sein d'une organisation constitueraient autant de façons d'établir des liens de confiance et de favoriser des comportements de réciprocité de la part des employés* ». Cependant, il a été établi que les employés ne répondent pas directement aux pratiques de GRH en tant que telles ; c'est plutôt en réponse aux perceptions à l'égard de ces dernières qu'ils peuvent développer certaines attitudes au travail (Ogilvie, 1986 ; Meyer et Allen, 1997). Dans ce processus, lorsque les pratiques de GRH renvoient des signaux de soutien aux employés, cela affaiblit l'intention de ces derniers de la quitter (Tillou et Igalens, 2012). Le soutien organisationnel perçu (Eisenberger et al., 1986) constitue donc le mécanisme par lequel les pratiques de GRH peuvent affecter l'intention des employés de quitter volontairement leur organisation. De même, lorsque les employés considèrent les procédures encadrant les pratiques organisationnelles comme justes, cela peut leur inciter à adopter des attitudes positives à l'égard de leur organisation. En effet, les perceptions de justice procédurale contribuent à la réduction de l'intention de départ volontaire (Randall et Mueller, 1995; Taylor et al., 1995). Cohen-Charash et Spector, (2002) confirment ces considérations dans leur méta analyse en montrant que l'intention de quitter ou de rester dans l'organisation est fortement liée à la justice procédurale perçue par les employés.

---

<sup>1</sup>OMS (2013), *Une vérité universelle : pas de santé sans ressources humaines* », Rapport [http://www.who.int/workforcealliance/knowledge/resources/hrhreport\\_summary\\_Fr\\_web.pdf](http://www.who.int/workforcealliance/knowledge/resources/hrhreport_summary_Fr_web.pdf)

Quant aux facteurs liés au contexte dans lequel s'inscrit la relation d'échange, leur nature peut aussi avoir une influence sur les attitudes des employés. La revue de la littérature permet de classer ces facteurs en deux catégories : ceux qui sont internes et sur lesquels ces organisations semblent avoir une certaine emprise (Sauneron, 2011 ; Hoffle, 2011 ; Mendey , 2016) et ceux relevant de leur environnement macro-économique (facteurs externes) ( Sauneron, 2011 ; Hoffle, 2011 ; Awases et al., 2004) et sur lesquels l'action des organisations de santé semble limitée.

## **METHODOLOGIE**

Dans un premier temps, une étude qualitative exploratoire a été effectuée via 27 entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon de vingt six médecins et d'un responsable des ressources humaines au Ministère de la santé au Burundi. Ces médecins sont répartis dans sept hôpitaux du secteur public relevant de cinq (5) provinces sanitaires. Les entretiens ont fait l'objet d'une prise de notes complétée par l'enregistrement après une autorisation préalable de l'interviewé. Tous les entretiens ont été retranscrits. Les données ont été traitées par l'analyse thématique de contenu (Bardin, 2011) à l'aide du logiciel du Logiciel NVIVO 11. Les résultats de cette étude ont conduit à l'élaboration d'un modèle de recherche ainsi que ses hypothèses.

Dans un deuxième temps, une étude quantitative a été conduite par questionnaires auprès d'un échantillon de 225 médecins afin de tester les hypothèses du modèle. Les données ont été analysées en utilisant les logiciels SPSS 23 et AMOS 23. L'ensemble des instruments de mesure ont été épurés via une analyse factorielle exploratoire (AFE). Les échelles retenues ont fait l'objet d'une analyse factorielle confirmatoire (AFC) pour s'assurer de leur qualité d'ajustement et leur fiabilité. La méthode d'équations structurelles et l'analyse en *bootstrap* (Hayes, 2013) ont été mobilisées pour tester les hypothèses.

## **RESULTATS.**

Les principaux résultats de la recherche révèlent d'abord l'existence des effets positifs directs des pratiques de GRH (rémunération et gestion des carrières) sur le soutien organisationnel perçu (SOP) qui à son tour exerce une influence négative et significative sur l'intention de départ volontaire des médecins. Le test des effets indirects basés sur des analyses en *bootstrap* (Preacher et Hayes, 2008; Hayes, 2013) indiquent que le soutien organisationnel perçu (SOP) par les médecins joue un rôle médiateur dans la relation entre les pratiques de GRH et l'intention de départ volontaire.

Concernant les perceptions de justice, les analyses effectuées indiquent que les pratiques de GRH (gestion de carrières) influencent positivement la justice procédurale perçue et que cette dernière exerce une influence négative et significative de l'intention des médecins burundais de quitter volontairement les hôpitaux du secteur public. Le test des effets indirects n'établit pas l'existence du rôle médiateur de la justice procédurale dans cette relation ; ce qui signifie que l'influence des pratiques de gestion de carrière est plutôt directe.

Les analyses effectuées indiquent ensuite que la satisfaction des médecins à l'égard des équipements et des outils de travail disponibles dans leurs hôpitaux exerce une influence positive et significative sur le soutien organisationnel perçu (SOP) et qu'elle est associée négativement et significativement à leur intention de départ volontaire. Le test des effets indirects montre également que le SOP médiatise totalement les effets de la satisfaction à l'égard de la dotation en équipements et en outils de travail sur l'intention des médecins de quitter volontairement les hôpitaux du secteur public.

Enfin, s'agissant du rôle des éléments de contexte externe, cette étude souligne

particulièrement le rôle de la satisfaction des médecins à l'égard de leurs conditions de vie socio-économique en établissant l'existence d'une corrélation négative et significative entre cette dernière et l'intention de départ volontaire des médecins.

## **CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE ET IMPLICATIONS MANAGERIALES**

Cette recherche apporte d'abord une contribution à la littérature sur la capacité de la théorie de l'échange social (Blau, 1964) à expliquer la relation entre l'organisation et ses employés. Elle montre ensuite, très probablement pour la première fois, dans quelle mesure le contexte organisationnel interne constitue un élément sur lequel peut se baser l'échange social dans le cadre de la relation d'emploi. Enfin, elle souligne de façon générale la nécessité d'articuler les pratiques GRH et éléments du contexte dans lequel s'inscrit la relation d'emploi pour agir sur l'intention de départ volontaire des employés.

S'agissant des implications managériales, les conclusions de la recherche indiquent d'abord que les acteurs concernés peuvent se servir des pratiques de GRH comme leviers d'action pouvant permettre l'organisation de réduire l'intention de départ volontaire des médecins. Concrètement, l'organisation gagnerait à repenser et à enrichir les pratiques de GRH de telle sorte qu'elles renvoient des signaux de soutien organisationnel et de justice procédurale forts qui, à leur tour, vont amenuiser considérablement l'intention de médecins de la quitter volontairement. Elles mettent ensuite en exergue la nécessité d'améliorer la dotation des hôpitaux publics en équipements et outils de travail afin de renforcer les perceptions de soutien organisationnel dans l'optique de réduire l'intention des médecins de rompre volontairement la relation d'emploi. Elles soulignent enfin l'intérêt de l'organisation à agir sur la politique de rétribution globale afin de contribuer à l'amélioration des conditions de vie socio-économique des médecins dans la mesure où elles sont significativement associées à l'intention de rompre la relation d'emploi pour des organisations situées dans des environnements dans les quels ces conditions sont jugées meilleures.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Awases , M., Gbary , A. R., Nyoni, J. et Chatora, R., *Migration des professionnels de la santé dans six pays : rapport de synthèse*, Brazzaville, Bureau OMS régional de l'Afrique, 2004.

Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu* (2e édition). Paris, PUF.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Transaction Publishers.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.

Daileyl, R. C., & Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45(3), 305-317.

Eisenberger R. et Stinglhamber F.(2011), *Perceived Organizational Support*, Fostering enthusiastic and productive employees, American Psychological Association, Washington D.C

Eisenberger,R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

Estryn-Behar, M., Van Der Heijden, B. I. J. M., Fry, C., & Hasselhorn, H.-M. (2010). Analyse longitudinale des facteurs personnels et professionnels associés au turnover parmi les soignants. *Recherche en soins infirmiers*, 103(4), 29.

- Fabi B. et al. (2014), L'influence des systèmes de travail haute performance sur la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter. In Paillé (dir), Attirer, retenir et fidéliser les ressources Humaines. , Laval, PUL, Québec p.117-133
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2),161-178.
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. Guilford Press.
- Höfle, K. (2011), « La crise des ressources humaines dans les pays du sud, un obstacle majeur à la lutte contre le VIH », Presses des Sciences Po, p .201-206.
- Lucas, A. O. (2005). Human resources for health in Africa. Better training and firm national policies might manage the brain drain *BMJ : British Medical Journal*, 331(7524), 1037-1038
- Mendy, A. F. (2016). Etre médecin africain en Europe, Paris, Karthala, 276p.
- Meyer, J. P., et Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237.
- Ogilvie, J. R. (1986). The role of human resource management practices in predicting organizational commitment. *Group & Organization Studies*, 11(4), 335-359.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891..
- Randall CS, Mueller CW. Extensions of Justice Theory: Justice Evaluations and Employees' Reactions in a Natural Setting. *Social Psychology Quarterly* 1995; 58: 178–194.
- Sauneron, S. (2011). La migration des médecins africains vers les pays développés. In *Santé internationale* (pp. 207-213). Presses de Sciences Po (PFNSP).
- Taylor, M. S., Tracy, K. B., Renard, M. K., Harrison, J. K., & Carroll, S. J. (1995). Due process in performance appraisal: A quasi-experiment in procedural justice. *Administrative science quarterly*, 495-523.
- Tillou C. et Igalens J., (2012), « Pourquoi les consultants français veulent-ils quitter leurs employeurs ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, 2012/2 N° 84, p. 22-43.