

NEWSLETTER

N° 4/2018

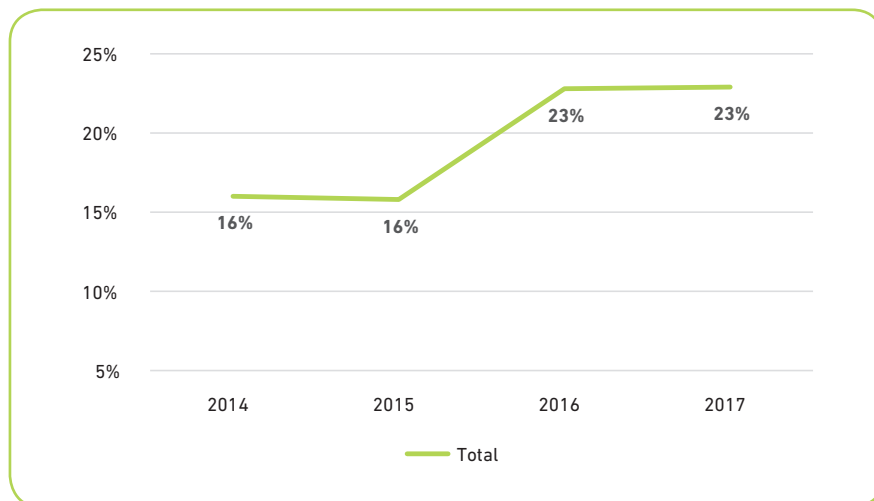
27 mars 2018

RISQUE D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL EN AUGMENTATION ET AUTONOMIE AU TRAVAIL EN RECUL

La tendance est à la hausse pour le sentiment d'épuisement professionnel (appelé « burnout » par les anglo-saxons). Si en 2014 presque deux par-

ticipants sur dix étaient concernés, désormais en 2017 un travailleur sur quatre montre des signes de risque de burnout (graphique 1).

Graphique 1 : Prévalence du risque de burnout



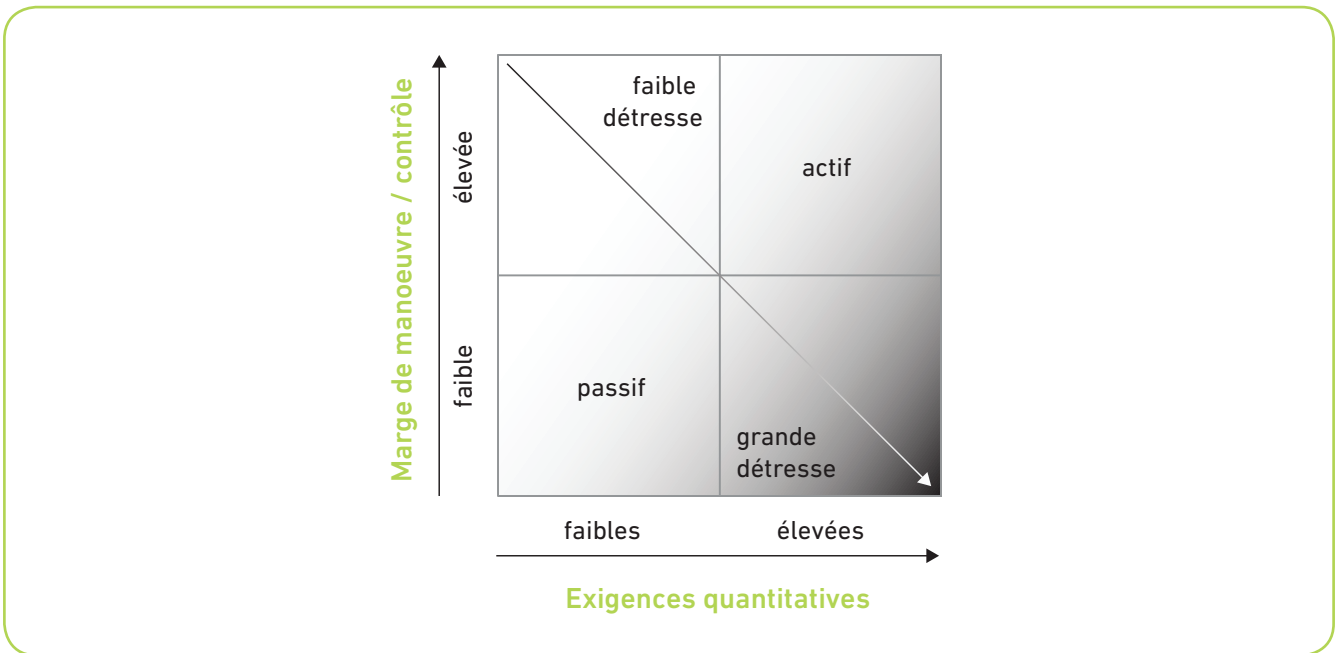
Les femmes déclarent plus souvent que les hommes avoir ce sentiment. Les causes de l'épuisement professionnel sont multiples et représentent ce que les spécialistes appellent les facteurs de risques psychosociaux (en d'autres termes, les risques de stress). En font partie la surcharge de travail mais aussi le manque d'autonomie.

Déjà en 1979, le sociologue américain Robert Karasek a développé le modèle « Demand-Control Model » (DCM)¹ qui définit la combinaison d'exigences mentales élevées et de chances de contrôle minimales comme étant une constellation stressante susceptible de nuire de manière durable à la

santé. Les exigences mentales sont définies avant tout comme le manque de temps, alors que les chances de contrôle concernent la possibilité d'apprendre de nouvelles choses au travail et l'étendue de l'influence possible sur le travail et sur son organisation. On part du principe que des effets négatifs sur la santé n'apparaissent qu'avec la conjonction d'exigences mentales élevées et de chances de contrôle réduites (voir carré « grande détresse » sur le graphique 2). Lorsque des exigences mentales élevées se trouvent conjuguées avec de grandes chances de contrôle (carré « actif »), le modèle y voit même un développement des capacités personnelles.

¹ Karasek, R.A. (1979) : Job demands, job decision latitude, and mental strain : implications for job redesign. *Administration Science Quarterly* 24 : 285-307.

Graphique 2 : Le modèle exigence-contrôle



Au cours des dernières décennies, des centaines d'études ont été effectuées dans le monde entier au sujet des effets du DCM sur la santé. Dans la grande majorité de ces études, un risque pathogène plus élevé a été trouvé chez les travailleurs concernés par les composants du DCM que chez ceux et celles qui ne le sont pas. De tels rapports ont pu être démontrés – également dans des études longitudinales – pour les maladies cardio-vasculaires, les troubles gastro-intestinaux, les symptômes touchant l'appareil locomoteur et les symptômes psychiatriques.

Le modèle fut plus tard étendu à la troisième dimension « soutien social », pour expliquer qu'une réaction de stress soit déclenchée ou causée par l'interaction des exigences (trop élevées) au travail, d'un manque de marge de manœuvre et d'un mauvais climat social. (job strain)

Même si des critiques méthodologiques du modèle sont apparues au cours des dernières années, elles ne diminuent pas sa valeur dans le débat social et scientifique qui a eu lieu depuis les années 80. Les modèles d'analyses plus complets du stress au travail partent souvent des prin-

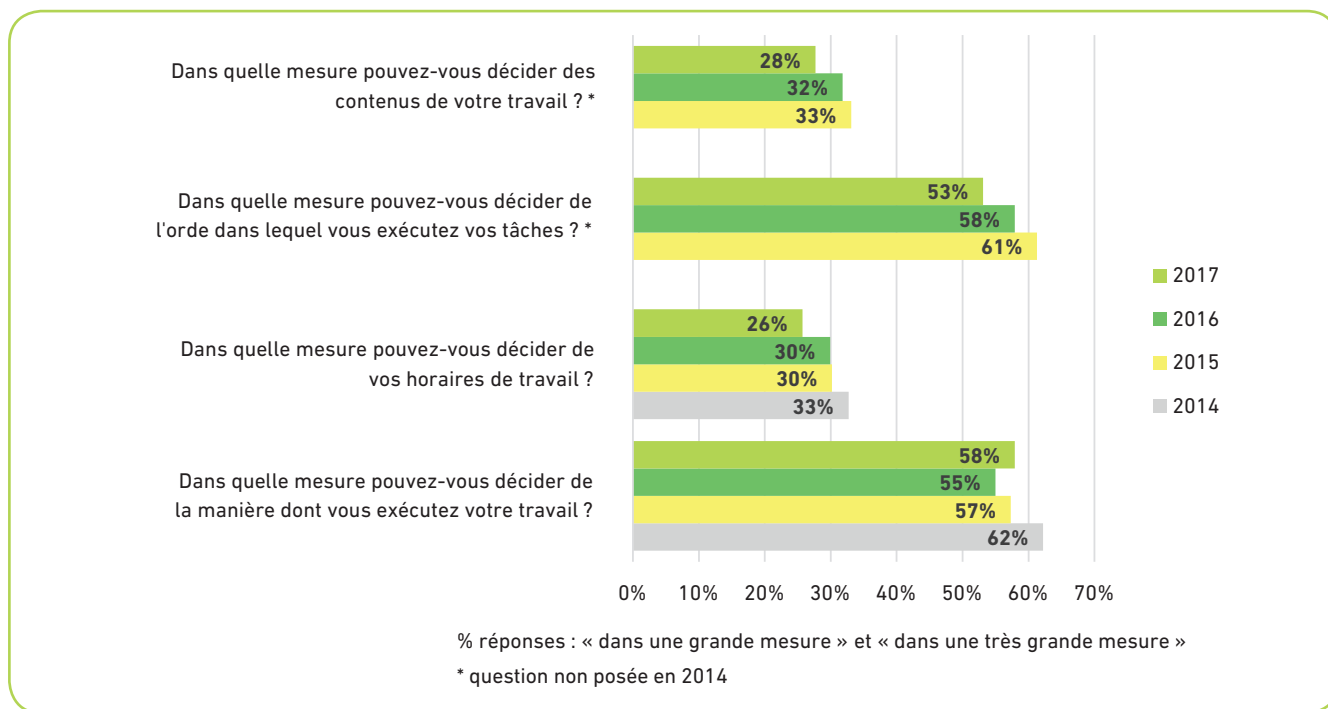
cipes de base du modèle de Karasek et le complètent de dimensions ou d'ajustements supplémentaires. C'est pourquoi, l'influence de la dimension de l'autonomie (marge de manœuvre) sur la santé mentale et physique des travailleurs n'est pas contestée par la communauté scientifique.

Le manque d'autonomie se traduit notamment par de faibles marges de manœuvre dans la manière de faire son travail, mais aussi des contraintes de rythme de travail auxquelles le travailleur ne peut se soustraire. Toutefois, accorder une certaine autonomie ne signifie pas pour autant laisser les travailleurs « se débrouiller » ou leur donner des objectifs flous.

Une organisation de travail participative est favorable à l'autonomie au travail et procure aux salariés un espace d'implication et de participation directe sur leur travail. Dans ce cadre, le management donne des opportunités ou soutient des initiatives sur le lieu de travail en termes de consultation, de délégation de responsabilités, de capacité de prise de décision. Ces opportunités ou initiatives concernent les tâches, l'organisation du travail et/ou les conditions de travail.

Or, selon les réponses fournies par les travailleurs dans le cadre du Quality of work Index au Luxembourg (graphique 3), toutes les facettes de l'autonomie au travail sont en recul. La liberté de décision sur la manière d'exécuter le travail résiste encore le mieux contre la tendance à la baisse : entre 58% et 62% de réponses « dans une grande mesure » et « dans une très grande mesure » depuis 2014. L'évaluation de la flexibilité qu'ont les travailleurs au niveau des horaires de travail, déjà relativement négative en 2014, s'est continuellement dégradée ces dernières années (de 33% en 2014 à 26% en 2017 de réponses « dans une grande mesure » et « dans une très grande mesure »). Parallèlement, la liberté de décision sur l'ordre des tâches diminue nettement depuis 2015 (de 61% à 53% de réponses « dans une grande mesure » et « dans une très grande mesure »), ce qui peut être lié à des méthodes et organisations du travail rigides, ou à l'imprévisibilité du travail. En outre, le pouvoir de décision sur le contenu du travail, relativement petit pour les salariés, a encore diminué depuis 2015 (de 33% à 28%).

Graphique 3 : Facettes de l'autonomie au travail



L'observation faite n'est donc pas celle d'une évolution vers un mode de management plus participatif qui tend à améliorer la productivité en responsabilisant l'employé. Au contraire, les entreprises au Luxembourg et leur management semblent rester attachés à la rationalisation du travail, un mode d'organisation qui sépare la conception du travail de son exécution, puis parcellise sa réalisation. La dépendance de notre économie par rapport à des services et des qualifications élevées ne renverse pas la tendance que la proportion de salariés soumis strictement au travail prescrit augmente.

D'ailleurs, cette tendance s'observe dans d'autres pays de l'Europe continentale (Allemagne, Autriche, Belgique, France, Pays-Bas). Par contre, dans les pays nordiques (Danemark, Finlande, Suède), mais aussi dans des pays comme l'Irlande et la Grande-Bretagne, les travailleurs connaissent une plus grande latitude décisionnelle.

Ce constat peut être lié à des méthodes et organisations du travail qui se rigidifient. Mais, ces modes de management qui centralisent le contrôle provoquent, dans le meilleur

des cas le désengagement des personnes concernées et dans le pire un comportement cynique et désinvolte.

Les enjeux sont importants pour les entreprises luxembourgeoises car les études nationales et internationales (Eurofound)² montrent qu'elles sont en retard dans la construction d'organisations de travail favorisant l'autonomie des collaborateurs mais également que ces dernières constituent un atout déterminant pour accroître la performance économique et sociale.

Qu'est-ce que l'étude « Quality of work Index Luxembourg » (Qow) ?

C'est le moyen dont s'est doté la Chambre des salariés (CSL) en coopération avec l'Université du Luxembourg pour examiner le vécu du travail par les salariés du Luxembourg. Ce sondage représentatif, qui a lieu tous les ans depuis 2013, permet de collecter de façon complète des données sur les conditions de travail et la qualité du travail au Luxembourg. Les aspects abordés sont, entre autres, les exigences et les charges liées à l'activité, les horaires de travail, la collaboration entre collègues, les marges de manœuvre au travail, les possibilités de formation continue et de promotion, la participation aux décisions d'entreprise, etc.

Les résultats de l'enquête sont rassemblés chaque année dans un index destiné à fournir une indication sur la façon dont les personnes interrogées évaluent d'une manière générale la qualité du travail au Luxembourg. À cause du changement de l'institut de sondage à partir de 2014 et quelques changements méthodologiques, l'enquête-pilote de 2013 n'a pas été prise en considération dans la comparaison des données.

Pour en savoir plus : <http://www.csl.lu/quality-of-work-index>

² Eurofound (2013), Work organisation and employee involvement in Europe, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

NEWSLETTER

N° 4/2018

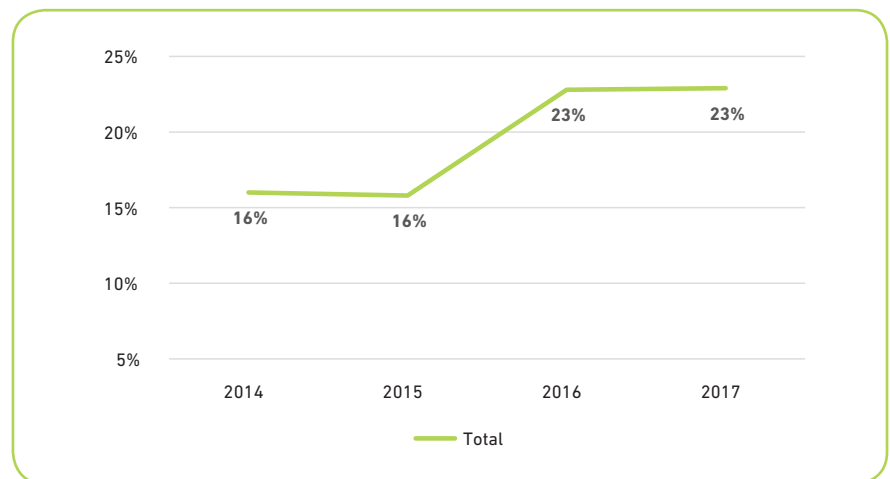
27. März 2018

ZUNAHME VOM BURNOUT-RISIKO UND WENIGER AUTONOMIE AM ARBEITSPLATZ

Das Gefühl der beruflichen Erschöpfung (im angelsächsischen Sprachraum als „Burnout“ bezeichnet) verzeichnet eine steigende Tendenz. Wenn im Jahre 2014 noch knapp zwei von zehn Umfrageteil-

nehmern betroffen waren, so weist 2017 bereits einer von vier Arbeitnehmern Anzeichen für ein Burnout-Risiko auf (Grafik 1).

Grafik 1: Verbreitung des Burnout-Risikos



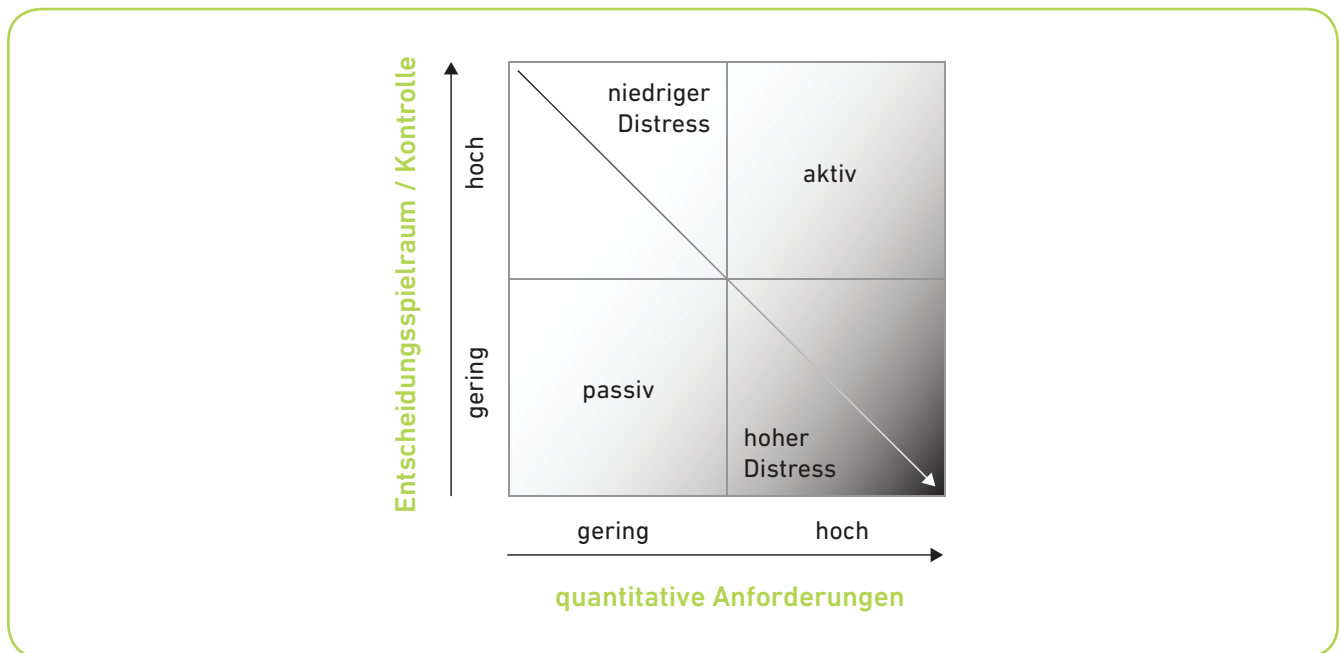
Den Angaben zufolge sind Frauen von diesem Erschöpfungsgefühl häufiger betroffen als Männer. Die Ursachen für die berufliche Erschöpfung sind vielfältig und werden in Fachkreisen als psychosoziale Risikofaktoren bezeichnet (in anderen Worten: die Stressrisiken). Dazu zählen Arbeitsüberlastung, aber auch mangelnde Autonomie.

Bereits 1979 entwickelte der amerikanische Soziologe Robert Karasek das „Anforderungs-Kontroll-Modell“ („Demand-Control Model“ - DCM¹), das die Kombination aus hohen mentalen Anforderungen und minimalen Kontrollmöglichkeiten als Stresskonstellation definiert, die dauerhafte gesundheitliche Schäden nach sich ziehen kann. Die

mental Anforderungen sind in erster Linie als Zeitmangel definiert, während es bei den Kontrollmöglichkeiten um die Chance zur Weiterbildung am Arbeitsplatz und um das Ausmaß der möglichen Einflussnahme auf die Arbeit und die Arbeitsorganisation geht. Ausgegangen wird dabei von dem Prinzip, dass negative Auswirkungen auf die Gesundheit erst mit der Verbindung hoher mentaler Anforderungen und verringerter Kontrollmöglichkeiten auftreten (siehe Quadrant „hoher Distress“ in Grafik 2). Wenn hohe mentale Anforderungen auf umfassende Kontrollmöglichkeiten treffen, (Quadrant „aktiv“), betrachtet dies das Modell sogar als Weiterentwicklung der persönlichen Fähigkeiten.

¹ Karasek, R.A. (1979) : Job demands, job decision latitude, and mental strain : implications for job redesign. Administration Science Quarterly 24 : 285-307.

Grafik 2: Das Anforderungs-Protokoll-Modell



Im Laufe der vergangenen Jahrzehnte wurden weltweit Hunderte von Studien durchgeführt, die die Auswirkungen des DCM auf die Gesundheit zum Thema hatten. Bei der großen Mehrheit dieser Studien wurde bei Arbeitnehmern, die von den DCM-Kriterien betroffen waren, ein höheres Krankheitsrisiko festgestellt als bei Arbeitnehmern, die nicht davon betroffen waren. Solche Berichte konnten auch im Rahmen von Longitudinalstudien für Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Magen-Darm-Beschwerden, Symptome in Bezug auf den Bewegungsapparat und psychiatrische Symptome aufgezeigt werden.

Später wurde das Modell auf die „soziale Unterstützung“ als dritte Dimension ausgedehnt, um zu verdeutlichen, dass die Wechselwirkung von (zu hohen) Anforderungen am Arbeitsplatz, einem fehlenden Entscheidungsspielraum und einem schlechten sozialen Klima zur Auslösung oder Verursachung einer Stresssituation führt („Job Strain“).

Wenngleich im Laufe der vergangenen Jahre methodische Kritik an diesem Modell vorgebracht wurde, so verringert dies nicht dessen Wert für die seit den 1980er Jahren stattfindende soziale und wissenschaftliche Debatte. Die umfassenderen Modelle zur Analyse von Stress am Arbeitsplatz basieren häufig auf den grundlegenden Prinzipien des Karasek-Modells und vervollständigen

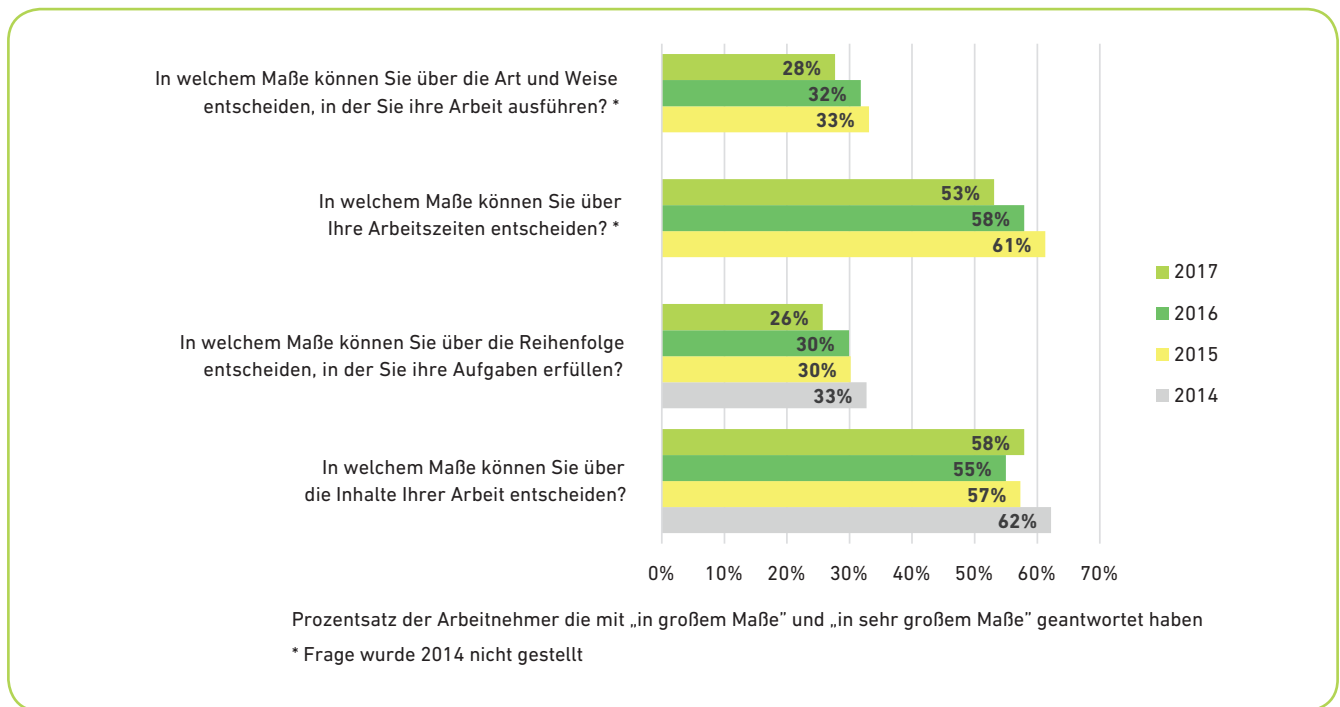
dieses durch zusätzliche Dimensionen oder Anpassungen. Aus diesem Grund bestreitet die Wissenschaft keineswegs den Einfluss der Autonomiedimension (Entscheidungsspielraum) auf die geistige und körperliche Gesundheit der Arbeitnehmer.

Die fehlende Autonomie äußert sich insbesondere in geringen Entscheidungsspielräumen bei der Art und Weise der Arbeitsausführung, aber auch in Zwängen in Bezug auf das Arbeitstempo, denen sich der Arbeitnehmer nicht entziehen kann. Die Gewährung eines gewissen Grads an Autonomie bedeutet jedoch noch lange nicht, die Arbeitnehmer „sich selbst zu überlassen“ oder sie mit verschwommenen Zielsetzungen zu konfrontieren.

Eine partizipative Arbeitsorganisation wirkt sich positiv auf die Autonomie am Arbeitsplatz aus und verschafft den Arbeitnehmern Raum, um sich am Arbeitsplatz persönlich einzubringen und direkt mitzuwirken. In diesem Rahmen bietet das Management den Mitarbeitern Möglichkeiten und unterstützt Initiativen, die auf die Anhörung, die Übertragung von Zuständigkeiten und die Fähigkeit zur Entscheidungsfindung am Arbeitsplatz abzielen. Diese Möglichkeiten und Initiativen betreffen die Aufgaben, die Arbeitsorganisation und/oder die Arbeitsbedingungen.

Nach Maßgabe der seitens der luxemburgischen Arbeitnehmer im Rahmen des Quality of work Index gelieferten Antworten (Grafik 3), sind sämtliche Aspekte der Autonomie am Arbeitsplatz rückläufig. Die Entscheidungsfreiheit über die Art und Weise der Arbeitsausführung hält diesem Abwärtstrend noch am besten stand: Seit 2014 bewegt sich der Prozentsatz der Arbeitnehmer, der mit „in großem Maße“ und „in sehr großem Maße“ geantwortet hat, zwischen 58% und 62%. Die Entwicklung der Flexibilität der Arbeitnehmer im Hinblick auf die Arbeitszeiten, die bereits 2014 ziemlich negativ war, hat sich in den vergangenen Jahren unablässig verschlechtert (der Prozentsatz der Arbeitnehmer, der mit „in großem Maße“ und „in sehr großem Maße“ geantwortet hat, sank von 33% im Jahr 2014 auf 26% im Jahr 2017). Gleichzeitig hat sich die Entscheidungsfreiheit in Bezug auf die Reihenfolge der Aufgabenerfüllung seit 2015 deutlich verringert (der Prozentsatz der Arbeitnehmer, die mit „in großem Maße“ und „in sehr großem Maße“ geantwortet haben, sank von 61% auf 53%), was mit strengen Arbeitsmethoden und einer strikten Arbeitsorganisation oder mit der Unvorhersehbarkeit des Arbeitsvolumens verknüpft sein kann. Überdies hat sich auch die für die Arbeitnehmer ohnehin relativ geringe Entscheidungsbefugnis über den Inhalt der Arbeit seit 2015 verringert (von 33% auf 28%).

Grafik 3: Aspekte der Autonomie am Arbeitsplatz



Folglich ist keineswegs eine Entwicklung hin zu einer partizipativeren Managementmethode zu beobachten, die durch die Stärkung des Verantwortungsbewusstseins der Arbeitnehmer eine verbesserte Leistungsfähigkeit anstrebt. Die luxemburgischen Unternehmen und deren Geschäftsleitungen scheinen im Gegenteil an der Rationalisierung der Arbeit festzuhalten, einer Organisationsform, die die Arbeitsplanung von der Arbeitsausführung trennt und ihre praktische Umsetzung vereinseitigt. Die Tendenz hin zu einem wachsenden Anteil an Arbeitnehmern, die der vorgeschriebenen Arbeit strikt unterworfen sind, wird auch durch die Abhängigkeit

unserer Wirtschaft von hochwertigen Dienstleistungen und Qualifikationen nicht umgekehrt.

Übrigens lässt sich diese Tendenz auch in anderen Ländern Kontinentaleuropas beobachten (Deutschland, Österreich, Belgien, Frankreich, die Niederlande). In den nordischen Ländern (Dänemark, Finnland, Schweden), aber auch in Ländern wie Irland und Großbritannien, verfügen die Arbeitnehmer hingegen über größere Entscheidungsspielräume.

Diese Feststellung kann mit zunehmend strengeren Arbeitsmethoden und einer zunehmend strikteren Arbeitsorganisation im Zusammenhang stehen.

Doch diese Managementmethoden, die die Kontrolle zentralisieren, bewirken bestenfalls den Rückzug der betroffenen Personen und schlimmstenfalls ein zynisches und impertinentes Verhalten.

Für die luxemburgischen Unternehmen steht viel auf dem Spiel, denn nationale und internationale Studien (Eurofound)² zeigen, dass sie im Hinblick auf den Aufbau einer Arbeitsorganisation zur Förderung der Autonomie der Mitarbeiter im Rückstand sind, aber auch, dass die Mitarbeiter für die Unternehmen einen entscheidenden Trumpf zur Steigerung der wirtschaftlichen und sozialen Leistungsfähigkeit darstellen.

Was verbirgt sich hinter der Studie „Quality of work Index Luxembourg“ (Qow)?

Der „Quality of work Index Luxembourg“ ist das seitens der Arbeitnehmerkammer (CSL) in Zusammenarbeit mit der Universität Luxemburg ins Leben gerufene Instrument zur Untersuchung der Erlebnisse und Erfahrungen der luxemburgischen Arbeitnehmer rund um das Thema Arbeit. Diese repräsentative Umfrage wird seit 2013 alle zwei Jahre durchgeführt und ermöglicht die vollständige Erhebung der Daten über die Arbeitsbedingungen und die Arbeitsqualität in Luxemburg. Bei den zur Sprache gebrachten Aspekten handelt es sich unter anderem um die mit der Tätigkeit verbundenen Anforderungen und Belastungen, die Arbeitszeiten, die Zusammenarbeit unter Kollegen, die Handlungsspielräume am Arbeitsplatz, die Möglichkeiten zur Weiterbildung und Beförderung, die Mitwirkung an den Entscheidungen des Unternehmens, usw

Die Umfrageergebnisse werden jedes Jahr in einem Index zusammengetragen, der einen Anhaltspunkt darüber liefern soll, wie die befragten Personen die Arbeitsqualität in Luxemburg im Allgemeinen bewerten. Aufgrund des 2014 stattgefundenen Wechsels des Umfrageinstituts und einigen methodischen Veränderungen wurde die Pilotstudie aus dem Jahr 2013 beim Vergleich der Daten nicht berücksichtigt.

Für weitere Informationen : <http://www.csl.lu/quality-of-work-index>

² Eurofound (2013), Work organisation and employee involvement in Europe, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg.