

Recherche Illustrée

Le soutien social du manager direct : une solution pour limiter l'épuisement professionnel pendant une crise sanitaire?

Volume 77-2

Auteurs et objectifs

Relations Industrielles / Industrial Relations



Clara Laborie
Doctorante en Sciences de Gestion
Université -Grenoble -Alpes
clara.laborie@univ-grenoble-alpes.fr



Emmanuel Abord de Chatillon
Professeur des Universités
Université -Grenoble -Alpes
emmanuel.abord-de-chatillon@univ-grenoble-alpes.fr

L'objectif de cette recherche est de déterminer si le soutien social du manager a été en mesure de modérer les effets négatifs de la charge de travail et de la charge mentale sur l'épuisement professionnel des salariés

Fondements

Relations Industrielles / Industrial Relations

Le contexte de la crise sanitaire a induit de nouvelles configurations de travail dont l'impact est largement méconnu. **Ces épisodes de confinement ont engendré une forme d'épuisement particulier**

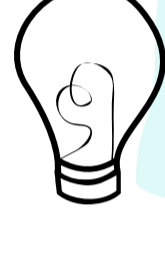


L'épuisement professionnel est une réaction psychologique à l'impact chronique de stressseurs et peut conduire à de nombreux troubles : sidération, dépression, troubles du sommeil, pathologies cardiovasculaires, etc

Le modèle exigences/ressources

Le cœur de la conception du modèle exigences/ressources réside dans l'idée que les ressources permettent de modérer l'impact des exigences sur la souffrance des individus.

Alors que les exigences peuvent modérer l'impact des ressources sur la motivation.



Pour mieux comprendre la souffrance au travail, il apparaît indispensable d'évaluer comment s'articulent différentes combinaisons de ressources et d'exigences

Le modèle

Relations Industrielles / Industrial Relations

La ressource étudiée

Le soutien social constitue le principal levier de limitation des contraintes du travail. Dans [leur méta-analyse synthétisant 25 études publiées, Aronsson et al. \(2017\)](#) mettent ainsi en évidence l'importance du soutien social du manager direct dans la modération de l'épuisement professionnel.

Les exigences

La charge de travail

La charge mentale

Les conséquences

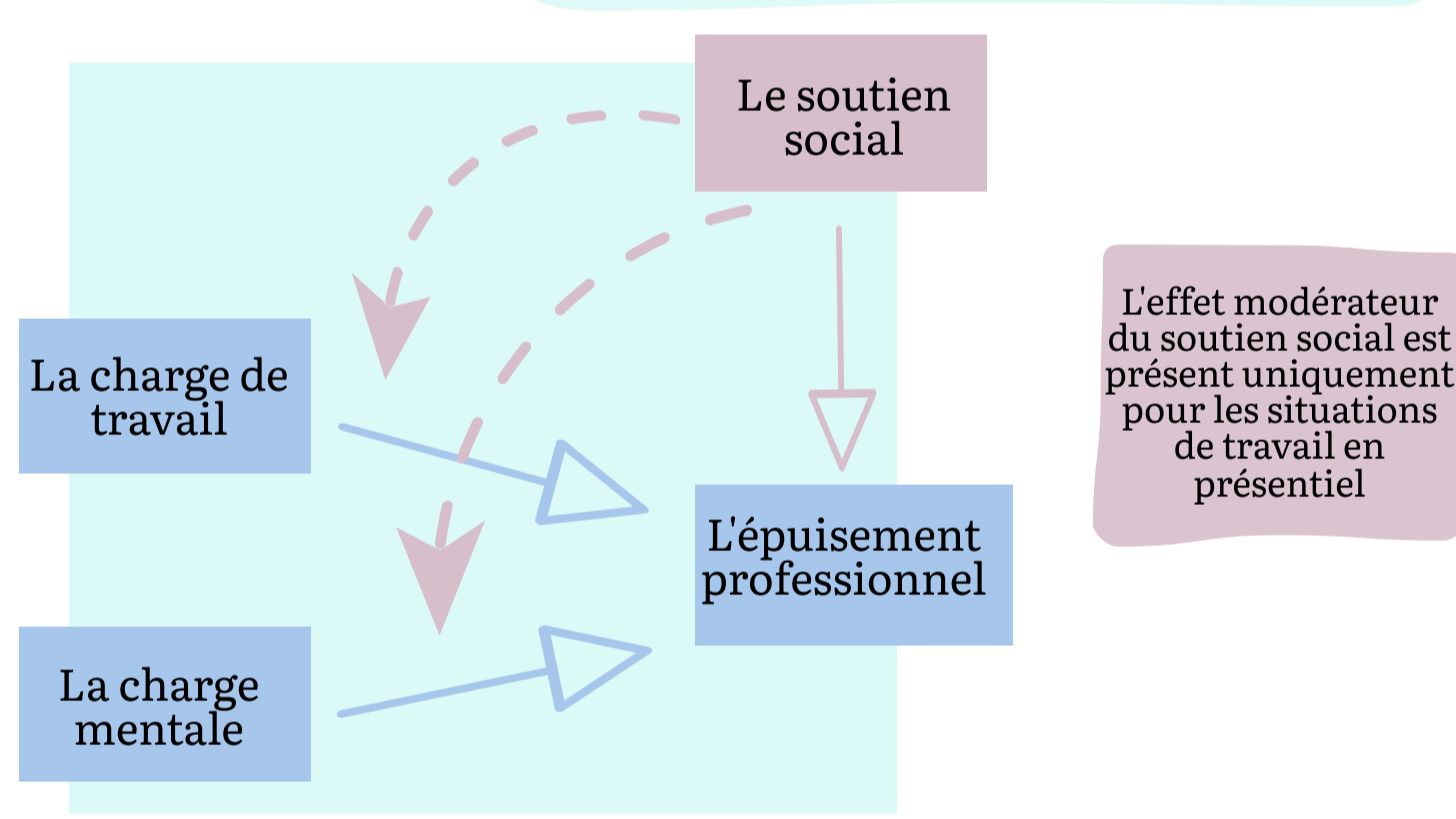
Nous étudie intègre **trois dimensions de l'épuisement professionnel** : la « fatigue physique », « l'épuisement émotionnel » et la « lassitude cognitive » (cinq items).



Les résultats

Relations Industrielles / Industrial Relations

Nous avons mené une enquête auprès de 3 577 salariés d'une branche de la Sécurité sociale française entre novembre et décembre 2020



Le soutien social du manager direct se présente incontestablement comme une ressource efficace pour limiter l'épuisement professionnel, quelle que soit la situation de travail, mais s'avère plus efficace dans son action directe que dans sa capacité à modérer les exigences de l'activité, telles que la charge de travail ou la charge mentale.

Ensuite, on constate des différences très marquées concernant les niveaux de charge de travail (+ 10 %), de charge mentale (+ 5,5 %) et d'épuisement professionnel (+ 15 %), à la défaveur des salariés uniquement sur site

On peut imaginer que ces derniers cumulent à la fois les inconvénients du présentiel (fatigue liée au temps de transport, réalisation de toutes les tâches ne pouvant être effectuées que sur site, etc.) et du distanciel (isolement dans les locaux, travail exclusif sur écran, réunions uniquement en visioconférence, etc.).

L'ensemble de ces données nous indique donc qu'il existe des différences de ressenti importantes entre les télétravailleurs et les salariés sur site, avec des exigences et des ressources qui ne s'exercent pas de la même manière les unes sur les autres



Conclusion

Relations Industrielles / Industrial Relations

Comment expliquer l'absence d'effet modérateur du soutien social en télétravail?

D'un côté on peut considérer que les capacités de modération de soutien social du manager direct sur les contraintes de l'activité ont été surestimées par les recherches antérieures

D'un autre côté, on peut considérer que la situation particulière que nous avons étudiée, avec des travailleurs et des managers brutalement isolés dans un contexte de crise sanitaire, n'a pas permis au soutien social du manager direct de s'exercer normalement.



La plus vieille revue en son genre au monde