

Le rôle du manager dans la qualité du retour au travail

Synthèse d'une étude réalisée dans le cadre d'un mémoire de master (2023)

Laura Georges, sous la promotion du prof. Donatienne Desmette — Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation, UCLouvain

Résumé

Jusqu'à présent, la recherche s'est essentiellement attachée à comprendre les facteurs sous-tendant le retour au travail après une maladie de longue durée, et fort peu la qualité de ce retour. Cette étude vise à analyser le rôle du style de *leadership* dans le bien-être et la motivation des travailleur-euses après leur retour au travail.

Un questionnaire en ligne a été complété par 84 travailleur-euses ayant repris le travail après une absence pour maladie.

Les résultats mettent en évidence les effets positifs d'un style de *leadership* transformationnel plutôt qu'autoritaire, ces effets s'exerçant par le biais du soutien organisationnel perçu et de la perspective temporelle future.

Cette étude exploratoire souligne l'importance de la qualité du retour au travail et du rôle de l'organisation dans cette perspective.

Mots clés : Retour au travail, manager, *leadership*, bien-être, motivation, enquête, lu pour vous

Introduction

En 2022, près de 502.371 travailleur-euses du régime général et du régime indépendant, étaient absent-es du marché du travail pour raison médicale depuis plus d'un an (INAMI, 2024). Les pathologies mentales, comme le burnout, la dépression et les troubles anxieux, constituent l'une des causes principales de l'augmentation des absences de longue durée (Bruyneel et al., 2024). Ces absences de longue durée ne sont pas sans conséquences. Elles représentent un coût pour la sécurité sociale (Bruyneel et al., 2024), induisent des pertes de revenus pour les travailleur-euses (Post et al., 2005) et entraînent des difficultés pour les employeurs et employeuses qui doivent compenser la perte de main-d'œuvre et éventuellement recruter des remplaçant-es (Briner, 1996 ; Francis et al., 2014). En outre, elles peuvent affecter le bien-être des travailleur-euses, par exemple, en menant à un sentiment d'isolement (Post et al., 2005 ; Spelten et al., 2002).

Le retour au travail s'est donc imposé ces dernières années comme un enjeu central des politiques d'emploi et de santé. Depuis plusieurs années, la recherche vise à comprendre les facteurs susceptibles de favoriser ou, au contraire, freiner la reprise du travail après une absence pour maladie de longue durée. La plupart de ces études examinent le retour au travail sous un angle objectif, c'est-à-dire la reprise du travail à temps plein ou partiel. Peu d'études se sont penchées sur la **qualité** du retour au travail, en examinant le **vécu lors du retour**, comme la satisfaction du-de la travailleur-euse, son engagement, son intention de quitter l'entreprise ou encore son niveau de stress/burnout (Wasiaik et al., 2007). Ce mémoire avait pour objectif d'explorer la dimension subjective, qualitative, du retour au travail, afin d'identifier les facteurs qui favorisent un maintien au travail durable.

1. Le cadre théorique

Les études mettent en évidence que le retour au travail est un processus multidimensionnel, qui inclut des aspects médicaux (par exemple, les symptômes, la durée de l'absence), individuels (par exemple, l'âge, le sentiment d'efficacité personnelle¹), et/ou psychosociaux (par exemple, les conditions de travail, la qualité des relations sociales) (Gagnano et al., 2018). Sur ce dernier plan, les revues systématiques de la littérature soulignent l'importance du soutien du-de la supérieur-e (Gagnano et al., 2018 ; Etuknwa et al., 2019). Dans le cadre de ce mémoire, nous avons étudié la relation entre le-la travailleur-euse et son organisation par le biais du style de *leadership* et du soutien organisationnel perçu. Nous avons également examiné l'influence de l'âge du-de la travailleur-euse.

1.1. Soutien de l'organisation et *leadership*

L'organisation, comme le manager, peut être source de soutien pour le-la travailleur-euse. On parlera dans ce cas du 'Soutien Organisationnel Perçu'. Le soutien organisationnel perçu réfère à la perception des employé-es selon laquelle leur organisation valorise leurs contributions et se soucie de leur bien-être (Eisenberger et al., 1986). De nombreuses recherches ont démontré les effets positifs du soutien organisationnel perçu sur l'engagement des travailleur-euses, leur satisfaction et leur maintien au travail (Allen et al., 2003 ; Krishnan, & Mary, 2012), ainsi que son rôle protecteur contre le stress et le burnout (Gillet et al., 2016; Kurtiss et al., 2015). Par ailleurs, certaines études montrent que le soutien organisationnel perçu est influencé par la manière dont le-la supérieur-e interagit avec son employé-e et le type de *leadership* exercé (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Deux styles de *leadership* sont principalement étudiés dans la littérature : le *leadership* autoritaire et le *leadership* transformationnel :

- Le *leadership* autoritaire correspond à un *leadership* directif, par lequel le manager impose son autorité, contrôle ses subordonné-es desquel-les il-elle attend une forte obéissance (Cheng et al., 2004; Khan et al., 2015). Ce style de *leadership* a un effet négatif sur la performance et la motivation des employé-es, dont il augmente le stress et

1 Le sentiment d'efficacité personnelle, ou auto-efficacité perçue, réfère aux croyances des individus en leurs propres capacités à atteindre des objectifs donnés (Bandura, 1977).

l'intention de quitter l'entreprise (AlKhajeh, 2018; Khan et al., 2015).

- À l'inverse, le *leadership* transformationnel valorise l'inspiration et la motivation des employé-es pour qu'ils-elles atteignent leur potentiel maximum (Susanto et al., 2023). Il augmente la satisfaction des travailleur-euses, leur engagement et leur intention de rester dans l'entreprise tout en diminuant leur stress (Park & Pierce, 2020 ; Susanto et al., 2023).

À notre connaissance, le soutien organisationnel perçu et les styles de *leadership* n'ont jusqu'à présent pas été mobilisés pour comprendre la qualité du retour au travail après une absence pour maladie. Nous avons examiné le rôle de ces variables, en supposant que le *leadership* transformationnel favoriserait la qualité du retour au travail en renforçant le soutien organisationnel perçu, tandis que le *leadership* autoritaire diminuerait la qualité du retour au travail en diminuant le soutien organisationnel perçu.

1.2. L'âge et la perspective temporelle future

La littérature souligne l'influence de l'âge sur le retour au travail après une absence pour maladie, les travailleur-euses plus jeunes ayant une plus probabilité plus élevée de reprendre le travail après une absence pour maladie, et de le reprendre plus rapidement (Etuknwa et al., 2019 ; Negrini et al., 2020). Les travaux récents sur le vieillissement au travail appréhendent l'âge en dépassant la simple notion d'âge calendrier, mesuré en termes d'années vécues, et considèrent le vieillissement comme un processus développemental qui peut conduire à des différences d'attitudes et de comportements marquées entre des personnes d'un même âge (Kooji et al., 2008).

En particulier, selon la théorie de la sélectivité socioémotionnelle (Carstensen et al., 1999), le vieillissement est associé à un rétrécissement du temps et des ressources disponibles (la « perspective temporelle future » de l'individu), ce qui conduit les personnes à négliger les objectifs de développement au profit des activités émotionnellement significatives. Différentes études ont montré qu'un environnement de travail favorable, comme un climat inclusif, contribue à ouvrir la perspective temporelle future des travailleur-euses, ce qui favorise leur motivation et leur bien-

être au travail (Henry et al., 2017). Nous avons donc supposé qu'une perspective temporelle future au travail étendue contribue à la qualité du retour au travail, et dépend du style de *leadership*.

1.3. La qualité du retour au travail

Dans cette étude, la qualité du retour au travail fait référence à la mesure dans laquelle la personne se sent satisfaite lors de son retour au travail, et est engagée dans son travail. Plus précisément, l'engagement au travail est défini comme un état d'esprit positif et satisfaisant lié au travail, caractérisé par la vigueur (niveaux élevés d'énergie et de résistance mentale au travail), le dévouement (forte implication dans le travail) et l'absorption (concentration élevée au travail) (Schaufeli et al., 2002). Un retour au travail de faible qualité est par contre caractérisé par des niveaux élevés de burnout, et une intention élevée de quitter l'entreprise.

2. Méthode

Nos données ont été recueillies par une enquête en ligne diffusée par la Mutualité chrétienne dans son journal 'En Marche' et sa Newsletter, ainsi que par le partage de notre questionnaire sur les réseaux sociaux comme LinkedIn et Facebook. Les critères d'inclusion étaient les suivants : avoir été absent de son travail pour cause de maladie pendant au moins 4 semaines et être désormais de retour au travail. Cette phase a été effectuée de mi-avril à mi-juillet 2023.

2.1. Description de l'échantillon

Après nettoyage de la base de données², l'échantillon final était constitué de 84 participant-es. Ceux-celles-ci étaient âgé-es de 26 à 69 ans (âge moyen : 49 ans), en majorité de sexe féminin (79%), et vivant principalement en couple (68%). Les participant-es étaient pour la plupart des employé-es en contrat à durée indéterminée (87%), travaillant plus fréquemment dans le secteur privé (56%) que dans le secteur public (43%).

2 L'échantillon total comporte 120 répondant-es. Les personnes qui ont simplement ouvert le questionnaire, qui ne répondaient pas aux critères d'inclusion ou pour lesquelles plus de 10% des données d'intérêt étaient manquantes, ont été supprimées, aboutissant à l'échantillon final de 84 participant-es.

En ce qui concerne **l'incapacité de travail**, la majorité des participant-es étaient absent-es depuis plus de 8 semaines (90%) et moins d'un an (61%). La cause principale de l'absence était une affection psychique comme un burnout, une dépression et/ou des crises d'anxiété pour la majorité des participant-es (69%), les affections physiques (cancers, troubles musculo-squelettiques, etc.) concernant 31% des participant-es.

En ce qui concerne **le retour au travail**, la majorité des participant-es était de retour au travail depuis moins d'un an (58%), dans la même entreprise (81%) et auprès du même superviseur-se qu'avant leur absence (64%). Les rechutes (c'est-à-dire le fait d'avoir eu au moins une rechute depuis le retour au travail) concernent environ un tiers des participant-es (30%).

2.2. Mesure des variables étudiées et analyses

Le questionnaire comportait 99 questions mesurant dans un premier temps la situation de l'individu (par exemple, son âge, son statut professionnel), le style de *leadership* (autoritaire et transformationnel), le soutien organisationnel perçu, la perspective temporelle future au travail et les indicateurs de la qualité du retour au travail. Pour répondre à ces questions, il était demandé aux participant-es de répondre sur une échelle d'accord allant de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord).

Le questionnaire était anonyme et aucune réponse n'était obligatoire. Les hypothèses ont été testées par le moyen de régression linéaires multiples, en contrôlant, lorsque c'était pertinent, l'influence de certaines variables individuelles (par exemple, l'horaire pour l'analyse de l'engagement au travail³), et d'analyses en *bootstrap* pour tester les effets indirects⁴ (Hayes, 2013).

3. Synthèse des résultats

Les résultats des analyses de régression mettent en évidence que le *leadership* autoritaire réduit l'engagement et la satisfaction des employé-es qui ont repris le travail après une absence pour maladie. De plus, on observe une augmentation du burnout et de l'intention de quitter l'entreprise. À l'inverse, le *leadership* transformationnel augmente l'engagement et la satisfaction des travailleurs-euses mais diminue leurs scores de burnout et d'intention de quitter l'entreprise. En d'autres termes, un style de *leadership* transformationnel, qui motive et veille au développement des employé-es, favorise la qualité du retour au travail tandis que le style de *leadership* autoritaire, qui laisse peu d'autonomie aux employé-es, nuit à la qualité du retour au travail.

Le test des effets indirects confirme que le soutien organisationnel perçu explique l'effet des deux types de *leadership* sur les différentes variables mesurant la qualité du retour au travail. En d'autres termes, les travailleurs-euses qui perçoivent que leur manager met en œuvre un *leadership* autoritaire perçoivent également un moindre soutien de leur organisation et, par conséquent, sont moins engagés-es et moins satisfaits-es dans leur travail; ont un score de burnout plus élevé; et ont davantage l'intention de quitter leur entreprise. On observe l'inverse pour le *leadership* transformationnel.

Les résultats sont plus mitigés pour la perspective temporelle future au travail : ils ne s'observent que pour le *leadership* transformationnel et les indicateurs de satisfaction et de burnout. Le test des effets indirects met en évidence que la perspective temporelle future au travail explique l'effet du *leadership* transformationnel sur la satisfaction et le burnout. En d'autres termes, plus un manager valorise l'inspiration et la motivation de ses employé-es, plus ces dernier-ères percevront positivement leur avenir professionnel, ce qui augmentera leur satisfaction et diminuera leur risque de burnout. On notera que l'âge en tant que tel n'influence pas ces résultats.

3 Les variables contrôles étaient introduites dans la régression afin de neutraliser l'effet potentiel de variables externes dans la relation entre la variable explicative et la variable expliquée. C'était le cas, par exemple, pour l'horaire qui était négativement corrélé avec l'engagement et dont le rôle dans cette variable a été systématiquement contrôlé.

4 L'analyse en *bootstrap* selon Hayes (2013) est une méthode statistique couramment utilisée dans l'analyse de médiation. Elle est utilisée pour estimer la distribution de l'effet indirect par rééchantillonnage des données d'origine avec remplacement.

Conclusion

Cette étude, bien que limitée par le nombre de participant-es et la représentativité de l'échantillon, a exploré de manière novatrice le retour au travail en posant la question de sa qualité. Elle souligne le rôle du manager et de son style de *leadership* dans le retour au travail, et apporte des éléments complémentaires à la littérature portant sur le soutien du-de la supérieur-e. Nos résultats mettent également en évidence deux ressources mobilisées par le *leadership* : tout d'abord, le soutien organisationnel perçu, qui est une ressource organisationnelle importante. Plus le manager incarne une vision inspirante de l'entreprise, plutôt qu'un management contraignant, plus les employé-es perçoivent

que leur organisation dans son ensemble les soutient, et, en conséquence, plus solides sont leur bien-être et leur motivation. De même, le *leadership* transformationnel contribue à ouvrir la perspective d'avenir des employé-es, renforçant par là une ressource de qualité pour le bien-être au travail.

En conclusion, nous espérons que l'étude menée dans le cadre de notre mémoire de master a ouvert des pistes que les recherches futures approfondiront afin d'améliorer la compréhension des conditions d'un retour au travail soutenable après une maladie.

Bibliographie

- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 1-10.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Briner, R. B. (1996). ABC of work related disorders. Absence from work. *British Medical Journal*, 313(7061), 874-877.
- Bruyneel, L., Rygaert, X., Oslejova, J., Avalosse, H., Fabri, V., Noirhomme, C., Willaert, W., Vrancken, J., Meeus, A., Leclercq, A., Karakaya, G., Brunois, T., Di Zinno, T., & Roelants, E. (2004). Étude sur les profils des incapacités de travail de longue durée dues à des troubles psychosociaux. Bruxelles : Agence Intermutualiste.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huand, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117.
- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American psychologist*, 54(3), 165.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- Etuknwa, A., Daniels, K., & Eib, C. (2019). Sustainable return to work: A systematic review focusing on personal and social factors. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 29(4), 679-700.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Huyghebaert, T., & Colombat, P. (2016). Effets du soutien organisationnel perçu et des caractéristiques de l'emploi sur l'anxiété au travail et l'épuisement professionnel: le rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques. *Psychologie française*, 61(2), 73-81.
- Gragnano, A., Negrini, A., Miglioretti, M., & Corbière, M. (2018). Common psychosocial factors predicting return to work after common mental disorders, cardiovascular diseases, and cancers: a review of reviews supporting a cross-disease approach. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 28, 215-231.
- Henry, H., Zacher, H., & Desmette, D. (2017). Future Time Perspective in the Work Context: A Systematic Review of Quantitative Studies. *Frontiers in Psychology*, 8(413).
- INAMI. (2024). Statistiques des indemnités. Récupéré sur <https://www.inami.fgov.be/fr/statistiques/statistiques-indemnites/statistiques-2022#invalidite-en-2022>.
- Khan, M. S., Khan, I., Qureshi, Q. A., Ismail, H. M., Raut, H., Latif, A., & Tahir, M. (2015). The styles of leadership: A critical review. *Public Policy and Administration Research*, 5(3), 87-92.
- Kooji, D., de Lange, A., Jansen, P., & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364-394.
- Krishnan, J., & Mary, V. S. (2012). Perceived organisational support-an overview on its antecedents and consequences. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 2-3.
- Kurtiss, N. J., Eisenberg, R., Ford, T. M., Buffardi, C. L., Stewart, A. K., Adis, S. C. (2015). Perceived Organizational Support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1-31.
- Negrini, A., Crobière, M., Dubé, J., Gragnano, A., Busque, M.A., Lebeau, M., Brondino, M., Vila Masse, S. (2020). *Quels sont les déterminants du retour au travail durable des travailleurs seniors ayant subi une lésion psychologique ou physique?* Montréal : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.
- Park, T., & Pierce, B. (2020). Impacts of transformational leadership on turnover intention of child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 108, 104624.
- Post, M., Krol, B., & Groothoff, J. W. (2005). Work-related determinants of return to work of employees on long-term sickness absence. *Disability and Rehabilitation*, 27(9), 481-488.
- Rhoades, L., Eisenberg, R. (2002). Perceived Organizational Support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V. and Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Spelten, E. R., Sprangers, M. A., & Verbeek, J. H. (2002). Factors reported to influence the return to work of cancer survivors: a literature review. *Psycho-Oncology: Journal of the Psychological, Social and Behavioral Dimensions of Cancer*, 11(2), 124-131.
- Susanto, B., Tukiran, M., & Wiguna, W. (2023). The relationship between transformational leadership and job satisfaction: a literature review. *International Journal of Economy, Education and Entrepreneurship*, 3(2), 542-552.
- Wasiak, R., Young, A. E., Roessler, R. T., McPherson, K. M., Van Poppel, M. N., & Anema, J. R. (2007). Measuring return to work. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 17(4), 766-781.