Document généré le 3 juin 2025 00:17

Relations industrielles
Industrial Relations

Des conflits de rôle au stress perçu
Les managers ont-ils besoin d'être soutenus?
From Role Conflicts to Perceived Stress
Do Managers Need to Feel Supported?
De los conflictos de rol al estrés percibido
¿Los dirigentes tiene necesidad de ser apoyados?

Sylvie Codo et Richard Soparnot

Volume 68, numéro 3, été 2013

URI : https://id.erudit.org/iderudit/1018438ar
DOI : https://doi.org/10.7202/1018438ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)
1703-8138 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Codo, S. & Soparnot, R. (2013). Des conflits de rôle au stress perçu : les managers ont-ils besoin d'être soutenus? *Relations industrielles / Industrial Relations*, *68*(3), 507–530. https://doi.org/10.7202/1018438ar

Résumé de l'article

De nombreuses recherches présentent le soutien social perçu comme un levier efficace de gestion du stress au travail. Notre recherche propose de vérifier cette hypothèse en interrogeant le rôle modérateur attribué au soutien social perçu provenant des supérieurs et des subordonnés dans les relations entre les conflits de rôle et le stress chez des managers intermédiaires (MI) et des managers de proximité (MP) du secteur public. Le modèle exigences-ressources professionnelles (Bakker et Demerouti, 2007) nous a servi de cadre théorique. D'après ce modèle, le soutien social perçu constitue une ressource professionnelle permettant d'atténuer les effets délétères des exigences professionnelles sur la santé mentale. Les données collectées auprès de 310 managers dans des administrations publiques locales confirment partiellement cette hypothèse. En effet, notre recherche ne permet pas d'appuyer dans un premier temps l'influence modératrice du soutien social perçu provenant des supérieurs et du soutien social perçu provenant des subordonnés dans la relation entre les conflits de rôle et le stress perçu chez les MI. Des résultats similaires sont observés dans certains cas chez des MP. Conséquemment, l'hypothèse de la non-mobilisation du soutien social comme une ressource professionnelle par les managers dans certaines conditions est avancée pour discuter ces résultats. Ces derniers révèlent dans un second temps que l'efficacité du soutien social perçu dépend de plusieurs facteurs : la nature et la source du soutien social perçu, le type de conflit de rôle en présence et le niveau hiérarchique des managers bénéficiaires (MI et MP). Ainsi, plus que MI, les MP semblent plus réceptifs au soutien social d'estime perçu provenant de leurs supérieurs lorsqu'ils sont confrontés aux conflits de rôle. Par conséquent, leur niveau de stress diminue. Afin de gérer le stress des MP occasionné par les conflits de rôle, nos implications managériales sont orientées vers une reconnaissance de leurs compétences professionnelles.

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2013

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

Des conflits de rôle au stress perçu : les managers ont-ils besoin d'être soutenus?

Sylvie Codo et Richard Soparnot

Cette recherche vérifie le rôle modérateur du soutien social perçu dans la relation entre les conflits de rôle et le stress des managers intermédiaires (MI) et des managers de proximité (MP) dans le secteur public. Pour ce faire, elle s'appuie sur le modèle exigences-ressources professionnelles. Les résultats montrent que le soutien social matériel-informatif des supérieurs et le soutien social d'estime des subordonnés ne réduisent pas l'effet néfaste des conflits de rôle sur le stress des managers. Cependant, le rôle du soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs s'est révélé significatif chez les MP et pas chez les MI. Les implications managériales de la recherche sont orientées vers une prévention du stress managérial par le soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs.

Mots-clés : modèle exigences-ressources professionnelles, managers intermédiaires, managers de proximité, administrations publiques locales

Introduction

Le stress professionnel constitue un phénomène psychosocial qui touche toutes les organisations et n'épargne aucune catégorie de personnel. L'apport de soutien social aux personnes qui y sont exposées constitue l'une des solutions les plus proposées en vue de le réduire (Bakker et Demerouti, 2007; Hobfoll, 1989; Karasek et Theorell, 1990). Les managers intermédiaires (MI) et les managers de proximité (MP) sont alors désignés à tort ou à raison comme les garants du soutien social dans les organisations. Par conséquent, ils sont tantôt désignés comme les responsables tantôt les régulateurs du stress professionnel. Néanmoins, peu de recherches font état de leur propre stress (Salengro, 2005; Tessier, 2006), alors qu'ils n'en sont pas toujours à l'abri (Cooper et Marshall, 1978; Kahn et Byosière, 1992; Kahn *et al.*, 1964).

Parmi les sources du stress managérial, on distingue les conflits de rôle et le manque de soutien social inhérents à leur « position focale » (Kahn *et al.*, 1964) au sein de la « ligne hiérarchique » (Mintzberg, 1995). On dit que les managers sont

Sylvie Codo, maître de conférences, Université Bretagne Occidentale, France (codsyl@yahoo.fr).

Richard Soparnot, professeur de management et stratégie, France Business School (fBS), Campus de Tours, Tours, France (richard.soparnot@france-bs.com).

pris « entre le marteau et l'enclume », « en sandwich », « en tenaille », « entre deux feux… » (Bourion, 2006; Deye, 1999; Rouleau, 1999; Lait et Wallace, 2002). Comme toute activité relationnelle, le management est une fonction susceptible de rendre vulnérables ceux qui l'exercent. Il constitue ainsi une épreuve pour ceux qui l'exercent (Cousin et Mispelblom Beyer, 2011). Leur succès (atteindre les objectifs fixés et faire face à l'adversité et aux subordonnés résistants) signe la preuve de leur loyauté et permet aux directions de leur faire confiance. Ce qui est aujourd'hui complexe (Desmarais et Abord de Châtillon, 2008). Ils jouent en effet désormais des rôles de traduction des décisions, de régulation des relations sociales, de pilotage des performances et d'adaptation des ressources. Cette accumulation de rôles les fatigue (Lefebvre et Poirot, 2011). Et ils n'ont pas toujours le sentiment d'être soutenus par leurs supérieurs ou leurs subordonnés. Or, les modèles du soutien social perçu le considèrent comme une ressource protectrice pour les individus qui ont le sentiment d'en bénéficier ou de pouvoir en disposer en période de stress.

Deux catégories de modèles soulignent les effets du soutien social dans la perception du stress : les modèles des effets directs et les modèles des effets indirects (ou d'atténuation). Les premiers insistent sur les effets aggravants du sentiment de déficit du soutien social sur le stress (Rees, 2008; Guillet, Hermand et Mullet, 2010; François-Philip Boisserolles de Saint-Julien, 2005). Les seconds considèrent que le soutien social perçu joue un rôle modérateur, particulièrement quand les demandes professionnelles sont fortes (Bakker et Demerouti, 2007). Or, dans certaines organisations, la quête du soutien en période de stress est perçue comme un signe de faiblesse ou d'incompétence (Lefebvre et Poirot, 2011; Truchot, 2004). Certains auteurs affirment que le soutien provenant des supérieurs est plus valorisé que celui provenant des collègues (Cohen et Wills, 1985; House, 1981).

In fine, le soutien social peut réduire ou exacerber la perception du stress. Face à cette controverse, cette recherche s'interroge sur l'efficacité du soutien social perçu, notamment en période de stress occasionné par des conflits de rôle. Le cadre conceptuel mobilisé est celui des modèles effets d'atténuation, précisément le modèle exigences-ressources professionnelles ou *job demands-resources* (JD-R) (Bakker et Demerouti, 2007). Peu de recherches ont étudié dans le cadre de ce modèle, l'impact du soutien social perçu dans la relation entre les conflits de rôle et le stress des managers. Si les concepts de conflits de rôle et de soutien social sont abordés de manière globale dans les études sur le stress, notre recherche tient compte de leurs différentes facettes.

La recherche quantitative menée dans le secteur public (administrations publiques locales) auprès de 310 managers s'attache à vérifier l'hypothèse selon laquelle la perception de soutien social atténue l'effet des conflits de rôle sur le stress managérial. Cette recherche vise également à explorer le rôle du niveau hiérarchique dans la relation hypothétique « conflits de rôle-soutien social perçu-stress perçu ».

Nous présentons dans ce qui suit le cadre conceptuel de la recherche, puis la méthodologie et les résultats. Nous terminons par une discussion et les implications pratiques de la recherche.

Cadre conceptuel

Nous proposons en première instance de distinguer deux types de managers : les managers intermédiaires et les managers de proximité (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007; Desmarais, 2003). Par manager intermédiaire, nous entendons toute personne ayant le statut de cadre et des responsabilités d'encadrement. Par manager de proximité, nous considérons toute personne qui encadre sans avoir le statut de cadre. Ils occupent chacun une position charnière qui suscite de nombreuses attentes à leur égard (résistance au stress, polyvalence, responsabilités, loyauté, confiance, performance…). Ces exigences ne s'accompagnent pas nécessairement des moyens (formation, soutien, reconnaissance) pouvant permettre leurs réalisations (Bourion, 2006; Salengro, 2005; Tessier, 2006). Cette situation de déséquilibre peut générer du stress professionnel.

Stress professionnel, conflits de rôle et soutien social perçu

Le stress perçu renvoie à un « état de tension, de préoccupation ou d'activation rapporté par une multitude de gens » et se « réfère plutôt à un ensemble de manifestations affectives, cognitives, somatiques et comportementales se situant à l'intérieur de l'intégrité fonctionnelle » (Lemyre et Tessier, 2003 : 1166). Il est le résultat d'une perturbation de l'équilibre entre les exigences auxquelles des salariés sont soumis et les ressources dont ils disposent (Bakker et Demerouti, 2007). Il convient donc de distinguer ce risque psychosocial des autres risques tels que les conflits de rôle et le manque de soutien social perçu, qui en sont les antécédents.

Les conflits de rôle renvoient à l'incompatibilité entre plusieurs rôles. Ils se caractérisent par plusieurs dimensions dont le conflit inter-émetteur, le conflit individu-climat, le conflit individu-rôle et la surcharge de rôle (Perrot, 2001). Le premier concerne l'incompatibilité perçue entre les demandes des émetteurs de rôle. Le deuxième renvoie à l'incompatibilité entre des valeurs individuelles et organisationnelles. Le troisième résulte du sous-emploi des compétences et le quatrième de l'augmentation des rôles.

Le soutien social est considéré comme une provision sociale (Cutrona et Russell, 1987) ou une ressource professionnelle (Bakker et Demerouti, 2007) permettant de réduire la perception des stresseurs et du stress professionnel. Il convient de distinguer le soutien social reçu du soutien social perçu. Le premier renvoie à l'aide effectivement reçue (Winnubst, Buunk et Marcelissen, 1988). Le second concerne l'évaluation subjective de l'aide. Il est défini comme « la perception que l'individu a de la disponibilité de son entourage familial, amical et professionnel,

par rapport aux difficultés rencontrées et la satisfaction qu'il peut anticiper de ce soutien » (Rascle et Irachabal, 2001 : 104-105). Il permet de croire en l'aide de son entourage en cas de difficulté et de relativiser le caractère stressant des évènements en rendant l'individu moins vulnérables (Caron et Guay, 2005). Pour ces derniers, le soutien social perçu comporte plusieurs facettes dont le soutien social d'estime, matériel et informatif. Le soutien d'estime perçu fait référence au sentiment de disposer de la rétroaction, de la réassurance sur sa valeur et ses compétences par les proches en cas de besoin. Le soutien matériel perçu renvoie à l'évaluation subjective de l'aide tangible (technique ou financière) dont l'individu a le sentiment de disposer en cas de besoin. Le soutien informatif perçu concerne une appréciation subjective des avis et conseils de l'entourage dans la réalisation des tâches en cas de besoin.

Des conflits de rôle au stress perçu : rôle modérateur du soutien social perçu provenant des supérieurs et des subordonnés

Un double usage du soutien social dans les modèles explicatifs de la santé mentale peut être noté (Caron et Guay, 2005). À la différence des modèles des effets directs du soutien social, les modèles des effets d'atténuation considèrent qu'il est surtout efficace dans des situations stressantes. Il est considéré comme une variable modératrice protégeant les individus des effets délétères des stresseurs (Bakker et Demerouti, 2007).

Le modèle de Karasek et Theorell (1990) constitue le cadre théorique le plus mobilisé dans les recherches consacrées au stress. Il propose que le stress résulte d'une demande psychologique élevée et d'une carence d'autonomie et de soutien social. Cette hypothèse représente une analyse indirecte de la survenue du stress, dans la mesure où il ne distingue pas la mesure du stress de ses antécédents (Lemyre et Tessier, 2003). Le modèle JD-R semble pallier cette limite en distinguant la mesure du stress de ses antécédents (exigences et ressources). Bien qu'il soit largement utilisé dans l'explication de l'épuisement professionnel, ses auteurs rappellent qu'il peut être aussi mobilisé pour expliquer le stress. Ce modèle postule que les exigences (conflits de rôle, par exemple) et les ressources professionnelles (soutien social perçu) sont négativement corrélées. Ainsi, les conflits de rôle augmentent la perception du stress tandis que le soutien social perçu le réduit. Le soutien social perçu atténue donc l'effet des conflits de rôle sur le stress perçu.

Le rôle bénéfique du soutien social des managers dans le stress des salariés a été largement étudié. Pourtant, à notre connaissance, peu de travaux ont pris en compte l'effet du soutien des subordonnés sur le stress des managers (Chanlat, 1999; Cooper et Davidson, 1988; Payne, 1980; Rogers, 1977). Les travaux existants soulignent le caractère multidimensionnel du soutien et de ses diverses sources.

Néanmoins, il existe peu d'études sur l'impact des dimensions du soutien social perçu et de ses sources (notamment le soutien des subordonnés) sur le stress des managers. Or, ces subordonnés pourraient représenter (ou non) pour leurs managers une source informelle de soutien. Les travaux sur le soutien en milieu professionnel mettent ainsi plus en exergue un soutien de type descendant (du supérieur au subordonné) et rarement l'inverse (du subordonné au supérieur). Et pourtant la définition du concept du soutien social n'exclut pas les subordonnés de la liste des pourvoyeurs de soutien.

Notre cadre conceptuel nous conduit à formuler les hypothèses suivantes :

H1 : Le soutien social perçu provenant des supérieurs atténue l'effet des conflits de rôle sur le degré de stress perçu.

Cette hypothèse comporte plusieurs sous-hypothèses :

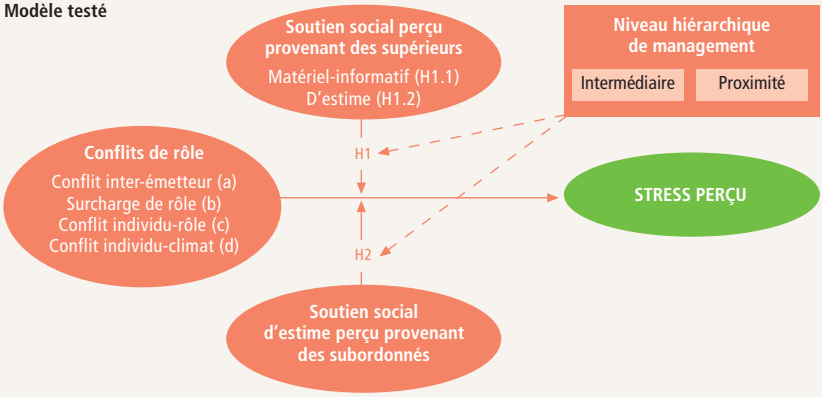
H1.1 : Le soutien social matériel-informatif perçu provenant des supérieurs atténue l'effet des conflits de rôle [inter-émetteur (a); surcharge de rôle (b); individu-rôle (c); individu-climat (d)] sur le degré de stress perçu.

H1.2 : Le soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs atténue l'effet des conflits de rôle [inter-émetteur (a); surcharge de rôle (b); individu-rôle (c); individu-climat (d)] sur le degré de stress perçu.

H2 : Le soutien social d'estime perçu provenant des subordonnés atténue l'effet des conflits de rôle [inter-émetteur (a); surcharge de rôle (b); individu-rôle (c); individu-climat (d)] sur le degré de stress perçu.

La figure 1 constitue une modélisation des hypothèses formulées. Le modèle sera testé respectivement auprès des managers intermédiaires et auprès des managers de proximité.

FIGURE 1
Modèle testé



Méthodologie et résultats

Méthodologie

La recherche s'est déroulée dans le cadre d'une recherche doctorale sur une période de deux ans dans des administrations publiques locales en France. Ces dernières sont des organisations publiques à but non lucratif qui fournissent un service public de proximité aux usagers. Parmi les six administrations publiques locales contactées, quatre ont réservé un avis favorable à notre recherche. Il s'agit d'une communauté d'agglomération de plus de 150 000 habitants; deux communes de taille moyenne de plus de 120 000 habitants et une petite commune de plus de 6 000 habitants.

Participants

Notre échantillon est constitué de 310 managers dont 180 managers intermédiaires et 130 managers de proximité du secteur public. Notons que trois catégories de manager peuvent être distinguées : manager supérieur ou encadrant supérieur (*top-level manager*); manager intermédiaire ou encadrant intermédiaire (*middle-level manager*); manager de proximité ou encadrement de premier niveau ou superviseur (*firt-level manager*). Un manager public encadre des agents à divers niveaux (ensemble de services, un service, une équipe). D'après le Référentiel management/encadrement du Centre national de la fonction publique territoriale française (voir http://www.cnfpt.fr/sites/default/files/referentiel_management-encadrement.pdf, p. 1), le management intermédiaire comporte « les niveaux de direction des services fonctionnels et opérationnels. En relation et en cohérence avec les objectifs de la direction générale, les activités du management intermédiaire concourent à décliner les politiques publiques en planifiant les différentes ressources allouées, en pilotant des projets et des opérations… ». Le management de proximité consiste à « conduire et à contrôler un processus technique de réalisation d'une opération ou d'une procédure, conformément à une commande, à des prescriptions techniques, aux règles de santé et de sécurité au travail… ».

On comptait dans notre échantillon 79 % d'hommes et 21 % de femmes. Ils sont employés dans des filières variées (%) : technique (51,14), administrative (20,19), sportive (10,42), culturelle (7,49), policière (4,88), sanitaire et sociale (3,9) et d'animation (1,95). Les autres caractéristiques sont détaillées dans le tableau 1.

Outils

Les managers ont répondu à un questionnaire à l'aide d'une échelle de type Likert allant de (1) « ne correspond pas du tout » à (7) « correspond exactement ». Le tableau 2 présente les caractéristiques psychométriques des outils.

TABLEAU 1

Caractéristiques de la population des managers

N = 310	Managers intermédiaires	Managers de proximité
Effectif	180 agents : 57,5 %	130 agents : 41,5 %
Catégorie (A et B → cadres ; C → non-cadres)	A = 83 agents B = 97 agents	C = 130 agents
Sexe	H = 68,71 % F = 31,28 %	H = 92,24 % F = 7,75 %
Âge moyen (écart-type)	47,36 ans (8,96)	47,08 ans (7,33)
Ancienneté moyenne dans l'organisation (écart-type)	19,47 ans (11,77)	21,48 ans (9,50)
Ancienneté moyenne dans la fonction (écart-type)	11,37 ans (8,61)	9,26 ans (6,50)
Nombre de personnes encadrées (écart-type)	17 agents (16)	16 agents (16)

TABLEAU 2

Caractéristiques psychométriques des outils

Échelles	Dimensions des échelles	Nombre d'items	Variance expliquée %	α	Exemple d'item
Stress professionnel (Lemyre et Tessier, 2003)		5	54,54	0,782	Je sens peser un grand poids sur mes épaules
Conflit inter-émetteur (échelle élaborée)		6	67,14	0,901	Mes supérieurs hiérarchiques et mes subordonnés me disent parfois des choses difficilement compatibles
Conflits de rôle (Perrot, 2001)	surcharge de rôle	3	72,75	0,865	Globalement, je trouve que mes horaires de travail sont trop importants
	individu-rôle	3		0,755	J'aimerais bien pouvoir utiliser plus mes compétences dans mon travail
	individu-climat	3		0,798	Je n'accroche pas complètement avec la culture de mon entreprise
Soutien social perçu (Cutrona et Russel, 1987, validation de Caron, 1996)	matériel-informatif des supérieurs	4	72,80	0,814	Je pourrais discuter avec mes subordonnés de décisions importantes qui concernent ma vie professionnelle
	d'estime des supérieurs	3		0,897	Mes supérieurs reconnaissent ma compétence et mon savoir-faire
	d'estime des subordonnés	3	76,46	0,845	Mes subordonnés reconnaissent ma compétence et mon savoir-faire

Le stress a été évalué grâce à la version courte de la mesure du stress psychologique ou MSP-9 (Lemyre et Tessier, 2003). La perception du stress n'est pas obtenue à travers les facteurs susceptibles de l'occasionner mais à travers ses manifestations.

Pour mesurer le conflit de rôle, l'échelle multidimensionnelle développée par Perrot (2001) a été mobilisée. Cette échelle ne comporte pas une mesure du conflit inter-émetteur. C'est pourquoi, nous avons adapté des items issus des travaux de Bellini et Labit (2005), Kahn *et al.* (1964) et Loubes (1997). Ce choix est motivé par une conception multidimensionnelle du conflit de rôle, alors que l'outil le plus utilisé (Rizzo, House et Lirtzman, 1970) incarne une vision unidimensionnelle.

Le soutien social matériel-informatif perçu et le soutien social d'estime perçu ont été mesuré grâce à l'échelle de Cutrona et Russel (1987) validée par Caron (1996). Après l'analyse de ces outils, le soutien matériel et le soutien informatif forment une seule facette du soutien : le soutien matériel-informatif perçu provenant des supérieurs. L'échelle visant à mesurer ce même type de soutien provenant des subordonnés ne s'est pas révélée fiable.

Procédure

Nous avons mis en place un échantillonnage par jugement (Malhotra, Décaudin et Bouguerra, 2004). Suivant cette méthode, nous avons demandé à des responsables des ressources humaines des administrations publiques locales de nous fournir la liste des agents qui pourraient correspondre à notre population cible sur la base de deux critères. Le premier critère concerne l'exercice d'une fonction effective d'encadrement et le second critère porte sur le niveau hiérarchique de management (intermédiaire ou de proximité).

In fine, les managers intermédiaires et les managers de proximité ont été contactés sur leur lieu de travail après l'accord de leurs responsables. Les questionnaires ont été auto-administrés en présence d'un chercheur qui recueillait leur consentement après avoir expliqué l'objectif de la recherche et garanti l'anonymat de leurs réponses. Tous les managers présents aux séances de recueil des données ont retourné leur questionnaire, soit un taux de réponse de 100 %.

Analyses statistiques

Des analyses de corrélations et de régressions multiples ont été réalisées pour l'examen des hypothèses. Afin de limiter la multicolinéarité lors des tests des effets modérateurs, les données ont été centrées. La variable indépendante, la variable de modération et la variable issue du produit (multiplication) des deux premières variables ont subi une entrée forcée simultanée (méthode entrée) dans l'équation de régression. Cette démarche est indispensable puisqu'elle permet de vérifier l'effet interactif et non l'effet simple des variables (Chumpitaz Caceres et Vanhamme, 2003).

Résultats

Étude des moyennes et corrélations

Le tableau 3 indique que sur une échelle de Likert en 7 points, le niveau moyen de stress perçu semble peu élevé (2,84). Le degré des conflits de rôle est moyen (inter-émetteur : 3,81; individu-rôle : 3,21; individu-climat : 3,63), à l'exception du niveau de surcharge de rôle qui est faible (2,31). Le niveau moyen de soutien social perçu est très élevé (soutien matériel-informatif des supérieurs : 5,67; soutien d'estime des supérieurs : 5,25; soutien d'estime des subordonnés : 5,11).

TABLEAU 3

Moyennes, écart-type et corrélations

	Moy/7	E-T	1	2	3	4	5	6	7
1. Stress perçu	2,84	1,16							
2. Conflit inter-émetteur	3,81	1,36	0,392**						
3. Surcharge de rôle	2,31	1,44	0,299**	0,104					
4. Conflit individu-rôle	3,21	1,47	0,193**	0,310**	0,151**				
5. Conflit individu-climat	3,63	1,51	0,300**	0,362**	0,210**	0,391**			
6. Soutien matériel-informatif perçu des supérieurs	5,67	1,30	-0, 327**	-0,368**	-0,140*	-0,333**	-0,319**		
7. Soutien d'estime perçu des supérieurs	5,25	1,09	-0,230**	-0,270**	-0,028	-0,209**	-0,193**	0,408**	
8. Soutien d'estime perçu des subordonnés	5,11	0,99	-0,179**	-0,143*	-0,007	-0,0103	-0,072	0,160**	0,584**

** La corrélation est significative au niveau 0,01 et *au niveau 0,05

Les liens observés entre les variables permettent de valider partiellement les hypothèses du modèle JD-R. Les conflits de rôle sont négativement liés au soutien social perçu. Le soutien social d'estime perçu n'est pas lié à la surcharge de rôle. Le soutien d'estime perçu provenant des subordonnés n'est pas lié aux conflits individu-rôle et individu-climat. Le stress perçu est positivement relié aux conflits de rôle et négativement au soutien social perçu.

Étude de l'impact du soutien social matériel-informatif perçu provenant des supérieurs dans la relation conflits de rôle-stress managérial

Comme annoncé dans notre modèle de recherche, chacune des hypothèses sera testée respectivement auprès des managers intermédiaires (MI) et des managers de proximité (MP) afin d'explorer le rôle du niveau hiérarchique dans la relation conflits de rôle-soutien social perçu-stress perçu.

Le tableau 4 montre les résultats de l'hypothèse H1.1 (a, b, c, d).

TABLEAU 4

Relation entre conflits de rôle et stress perçu : rôle modérateur du soutien social matériel informatif perçu des supérieurs

		Managers intermédiaires (MI) β	Managers de proximité (MP) β
H1.1a	Conflit inter-émetteur (CONFEM)	0,282***	0,389***
	Soutien social matériel-informatif perçu des supérieurs (SOUTSUPMI)	- 0,218**	- 0,239**
	CONFEM X SOUTSUPMI	- 0,090	- 0,052
	R^2 total	0,156***	0,268***
H1.1b	Surcharge de rôle (CONFINT)	0,302***	0,105
	Soutien social matériel-informatif perçu (SOUTSUPMI)	- 0,240***	- 0,368***
	CONFINT X SOUTSUPMI	- 0,100	0,004
	R^2 total	0,190***	0,136***
H1.1c	Conflit individu-rôle (CONFCOM)	0,093	0,154
	Soutien social matériel-informatif perçu des supérieurs (SOUTSUPMI)	- 0,274***	- 0,357
	CONFCOM X SOUTSUPMI	- 0,083	0,105
	R^2 total	0,104***	0,156***
H1.1d	Conflit individu-climat (CONFCLIM)	0,149	0,298***
	Soutien social matériel-informatif perçu des supérieurs (SOUTSUPMI)	- 0,272***	- 0,266**
	CONFCLIM X SOUTSUPMI	- 0,017	- 0,106
	R^2 total	0,108***	0,230***

Note : les coefficients β sont standardisés : * $p < ,05$ ** $p < ,01$ *** $p < ,001$; R^2 sont ajustés

L'hypothèse H1.1a, selon laquelle le soutien social matériel-informatif perçu provenant des supérieurs modère la relation entre le conflit inter-émetteur et le stress perçu n'est pas vérifiée parmi les MI (β = -0,090; p = 0,212) et les MP (β = -0,052; p = 0,499).

L'hypothèse H1.1b stipulant que le soutien social matériel-informatif perçu provenant des supérieurs réduit l'effet de la surcharge de rôle sur le stress perçu n'est pas confirmée chez les MI (β = -0,100; p = 0,148) et les MP (β = 0,004; p = 0,972).

L'hypothèse H1.1c exposant que le soutien social matériel-informatif perçu provenant des supérieurs réduit l'effet du conflit individu-rôle sur le stress perçu n'est pas vérifiée parmi les MI (β = -0,083; p = 0,258) et les MP (β = 0,105; p = 0,212).

L'hypothèse H1.1d indiquant que le soutien social matériel-informatif perçu provenant des supérieurs diminue l'effet du conflit individu-climat sur le stress

perçu n'est pas validée chez les MI (β = -0,017; p = 0,818) et les MP (β = -0,106; p = 0,189).

Retenons que le soutien social matériel-informatif perçu provenant des supérieurs n'atténue pas l'effet des conflits de rôle sur le stress des MI d'une part et des MP, d'autre part.

Étude de l'impact du soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs dans la relation conflits de rôle-stress managérial

Les résultats de l'hypothèse H1.2 (a, b, c, d) sont consignés dans le tableau 5.

Contrairement à l'hypothèse H1.2a, l'impact du conflit inter-émetteur sur le stress perçu n'est pas atténué par le soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs chez les MI (β = -0,016; p = 0,830) et les MP (β = -0,128; p = 0,095).

TABLEAU 5

Relation entre conflits de rôle et stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des supérieurs

		Managers intermédiaires (MI) β	Managers de proximité (MP) β
H1.2a	Conflit inter-émetteur (CONFEM)	0,316***	0,422***
	Soutien social d'estime perçu des supérieurs (SOUTSUPE)	- 0,080	- 0,214**
	CONFEM X SOUTSUPE	- 0,016	- 0,128
	R^2 total	0,105***	0,294***
H1.2b	Surcharge de rôle (CONFINT)	0,355***	0,130
	Soutien social d'estime perçu des supérieurs (SOUTSUPE)	- 0,157*	- 0,270***
	CONFINT X SOUTSUPE	- 0,038	- 0,283***
	R^2 total	0,143***	0,178***
H1.2c	Conflit individu-rôle (CONFCOM)	0,159*	0,160
	Soutien social d'estime perçu des supérieurs (SOUTSUPE)	- 0,144	- 0,266***
	CONFCOM X SOUTSUPE	0,022	- 0,258**
	R^2 total	0,041*	0,186***
H1.2d	Conflit individu-climat (CONCLIM)	0,209**	0,295***
	Soutien social d'estime perçu des supérieurs (SOUTSUPE)	- 0,160*	- 0,167*
	CONCLIM X SOUTSUPE	0,025	- 0,297***
	R^2 total	0,063**	0,282***

Note : les coefficients β sont standardisés : * $p < ,05$ ** $p < ,01$ *** $p < ,001$; R^2 sont ajustés

Les résultats du test de l'hypothèse H1.2b révèlent que l'effet de la surcharge de rôle sur le stress perçu n'est pas modéré par le soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs chez les MI (β = -0,038; p = 0,584). Cependant, elle est vérifiée chez les MP. En effet, le produit (la surcharge et le soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs) a un impact négatif significatif sur le stress perçu (β = -0,283; p = 0,001). On observe que le modèle de régression hiérarchique est significatif et permet d'expliquer 17,8 % de la variation du stress perçu. Ceci signifie que ce type de soutien diminue l'impact de la surcharge de rôle sur le stress perçu.

L'hypothèse H1.2c, selon laquelle l'influence du conflit individu-rôle sur le stress perçu est modérée par le soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs n'est pas vérifiée chez les MI (β = 0,022; p = 0,763), mais elle est vérifiée parmi les MP. Le coefficient β liant le produit (conflit individu-rôle et le soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs) et le stress perçu est significatif (β = -0,258; p = 0,002). De plus, le modèle de régression hiérarchique testé est significatif et permet d'expliquer 18,6 % de la variation du stress perçu. Ceci montre que le soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs réduit significativement l'impact du conflit individu-rôle sur le stress des MP.

L'hypothèse H1.2d relative au rôle modérateur du soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs dans la relation entre le conflit individu-climat et le stress perçu n'est pas vérifiée chez les MI (β = 0,025; p = 0,731). Cependant, elle est vérifiée chez les MP. En effet, le coefficient β liant le produit (conflit individu-climat et le soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs) et le stress perçu est significatif (β = -0,297; p = 0,000). Le modèle de régression hiérarchique obtenu est significatif et permet d'expliquer 28,2 % de la variation du stress perçu. Ce qui veut dire que le soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs réduit l'effet du conflit-climat sur le stress des MP.

Globalement, le soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs ne réduit pas l'impact des conflits de rôle chez les MI. Cependant, il se révèle efficace chez les MP en période de surcharge de rôle et de conflits individu-rôle et individu-climat.

Étude de l'impact du soutien social d'estime perçu provenant des subordonnés dans la relation conflits de rôle-stress managérial

Le tableau 6 expose les résultats de l'hypothèse H2 (a, b, c, d).

Il montre que le soutien social d'estime perçu provenant des subordonnés n'atténue pas l'effet du conflit inter-émetteur sur le stress perçu provenant des MI (β = 0,060; p = 0,467) et des MP (β = 0,020; p = 0,797). L'hypothèse H2.a est rejetée.

TABLEAU 6

Relation entre conflits de rôle et stress perçu : rôle modérateur du soutien social d'estime perçu des subordonnés

		Managers intermédiaires (MI) β	Managers de proximité (MP) β
H2a	Conflit inter-émetteur (CONFEM)	0,318***	0,443***
	Soutien social d'estime perçu des subordonnés (SOUTSUBE)	- 0,029	- 0,237**
	CONFEM X SOUTSUBE	0,060	0,020
	R^2 total	0,103***	0,272***
H2b	Surcharge de rôle (CONFINT)	0,346***	0,112
	Soutien social d'estime perçu des subordonnés (SOUTSUBE)	- 0,110	- 0,243
	CONFINT X SOUTSUBE	0,087	0,056
	R^2 total	0,136***	0,079**
H2c	Conflit individu-rôle (CONFCOM)	0,187*	0,206*
	Soutien social d'estime perçu des subordonnés (SOUTSUBE)	- 0,102	- 0,261**
	CONFCOM X SOUTSUBE	- 0,039	- 0,087
	R^2 total	0,029*	0,117***
H2d	Conflit individu-climat (CONFCLIM)	0,217**	0,342***
	Soutien social d'estime perçu des subordonnés (SOUTSUBE)	- 0,077	- 0,223**
	CONFCLIM X SOUTSUBE	0,136	- 0,149
	R^2 total	0,065**	0,223***

Note : les coefficients β sont standardisés : * $p < ,05$ ** $p < ,01$ *** $p < ,001$; R^2 sont ajustés

Le soutien social d'estime perçu provenant des subordonnés n'atténue pas l'influence de la surcharge de rôle sur le stress perçu provenant des MI ($\beta = 0,087$; $p = 0,234$) et les MP ($\beta = 0,056$; $p = 0,671$). L'hypothèse H2.b est rejetée.

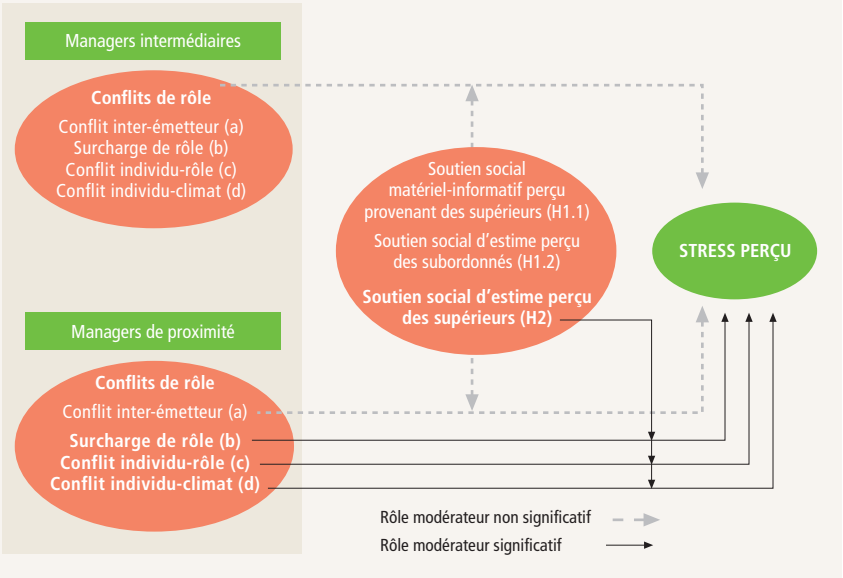
Le soutien social d'estime perçu provenant des subordonnés ne réduit pas l'effet du conflit individu-rôle sur le stress perçu provenant des MI ($\beta = -0,039$; $p = 0,623$) et celui des MP ($\beta = -0,087$; $p = 0,305$). L'hypothèse H2.c n'est donc pas validée.

Le soutien social d'estime perçu provenant des subordonnés ne modère pas l'influence du conflit individu-climat sur le stress perçu provenant des MI ($\beta = 0,136$; $p = 0,076$) et des MP ($\beta = -0,149$; $p = 0,064$). En conséquence, l'hypothèse H2.d n'est pas vérifiée.

Comme le soutien social matériel-informatif perçu provenant des supérieurs, le soutien social d'estime perçu provenant des subordonnés n'atténue pas l'influence des conflits de rôle sur le stress des MI et des MP.

Le modèle présenté à la figure 2 constitue une synthèse des résultats.

FIGURE 2
Modèle de recherche revisité



Discussion

La discussion est structurée autour de trois points. Nous discutons d'abord des résultats révélant l'inefficacité de certaines dimensions du soutien social perçu face au stress induit par des conflits de rôle, ensuite des résultats selon lesquels le soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs atténue la perception du stress des managers de proximité et non celui des managers intermédiaires. Nous exposons enfin quelques recommandations pour une gestion préventive du stress managérial.

Quand le soutien social perçu ne modère pas l'impact des conflits de rôle sur le stress perçu

Nous discutons ici des conditions de l'inefficacité du soutien social matériel-informatif perçu et du soutien social d'estime perçu dans la perception du stress par les managers (MI et MP).

Le soutien social matériel-informatif perçu provenant des supérieurs n'atténue pas les effets des conflits de rôle sur la perception du stress des managers. Ce résultat peut s'expliquer par l'inadéquation de ce soutien face au stress perçu. On peut penser que c'est la carence de soutien qui occasionne du stress (Cohen et Syme, 1985; Hobfoll, 1989). Il est aussi généré par un fort degré de conflits et un faible soutien (Bakker et Demerouti, 2007). En l'espèce, les managers étudiés

rapportent un niveau très satisfaisant de soutien social perçu (moyenne > 5/7) et un niveau de stress et de conflits de rôle relativement moyen. Ils ne sont peut-être pas dans le besoin de soutien matériel-informatif ou ils n'y n'accordent aucune valeur en période de conflits de rôle. L'absence d'effet de cette forme de soutien sur le stress peut être aussi expliquée par le fait que les managers ne sollicitent pas l'aide de leurs supérieurs en période de stress. Ils savent qu'ils peuvent compter sur eux, mais ils n'iront pas jusqu'à demander leur aide pour résoudre une tension. C'est pourquoi nous estimons qu'ils craignent peut-être d'être traités d'incompétents (Lefebvre et Poirot, 2011; Truchot, 2004). La quête du soutien peut-être vécue par certains comme une révélation de leur infériorité par rapport aux pairs. Le rôle de manager ne les encourage pas à demander de l'aide ou à l'accepter même quand ils ont l'impression que leur entourage professionnel est prêt à les soutenir. Ainsi, le management constitue une épreuve (Cousin et Mispelblom Beyer, 2011). Si cette hypothèse est justifiée dans certaines organisations, on comprend pourquoi les managers ne sollicitent pas le soutien matériel-informatif de leurs supérieurs en période de conflits de rôle. Ils seraient persuadés qu'en gérant les conflits sans l'aide de leurs supérieurs, ils apporteront à ces derniers la preuve de leur capacité managériale et pourront bénéficier en retour de leur confiance.

Lefebvre et Poirot (2011) utilisent le terme de « masculinisation de la culture » pour montrer que toutes les organisations n'encouragent pas l'expression du stress par les salariés. Le fait d'évoquer son propre stress est mal perçu, voire interdit (Truchot, 2004). Face aux situations stressantes, les individus ne rechercheraient pas forcément le soutien des collègues, mais plutôt des spécialistes. Les supérieurs des managers étant eux-mêmes des managers, on peut considérer que ce point commun n'incite pas les managers à solliciter leur aide matérielle-informative. Par conséquent, l'hypothèse selon laquelle certains employés préfèrent accepter l'aide de leurs supérieurs que d'accepter celle de leurs collègues (Marcelissen *et al.*, 1988) n'est pas validée chez les managers du secteur public.

L'hypothèse H2 relative à l'impact atténuateur du soutien social des subordonnés (Chanlat, 1999; Cooper et Davidson, 1988; Payne, 1980; Rogers, 1977) dans la relation conflits de rôle-stress perçu n'est pas confirmée chez les managers du secteur public. Cette observation peut être justifiée par les mêmes raisons que celles avancées pour le soutien matériel-informatif perçu provenant des supérieurs, à savoir l'inadéquation de la nature et de la source du soutien, le refus de l'acceptation de l'offre de soutien ou de sa quête effective auprès des subordonnés. S'ils ne déclinaient pas l'offre de soutien de leurs subordonnés ou s'ils le sollicitaient, leur niveau de stress serait significativement réduit.

Si certains managers du secteur public n'osent pas accepter ou demander le soutien social de leurs supérieurs, on pourrait être surpris qu'ils se tournent vers

leurs subordonnés dans les mêmes conditions. Soulignons qu'un manager, dans la représentation collective, c'est avant tout une personne qui en dirige d'autres et les soutient en cas de besoin. Pour ce faire, il peut avoir recours à plusieurs styles de management (autoritaire, participatif…). Quel que soit le style adopté, les managers ne demandent pas nécessairement à être soutenus par leurs subordonnés. Même si, dans notre recherche, ils reconnaissent majoritairement qu'ils peuvent compter sur leur subordonnés (moyenne = 5,06/7), ils n'iraient pas jusqu'à solliciter ou accepter leur aide en période de conflits de rôle. En effet, quand le stress est socialement indésirable (Truchot, 2004), l'aide de l'entourage crée une gêne. Laquelle gêne serait plus difficilement acceptable si le soutien social provenait des personnes qu'ils sont censés soutenir. Lefebvre et Poirot (2011) utilisent d'ailleurs le terme d' « interdit émotionnel » pour montrer que certaines entreprises n'incitent pas leurs employés à exprimer leur stress. Si tel est le cas, on peut difficilement imaginer des managers raconter leurs difficultés à leurs subordonnés. Ils attendent peut-être un soutien de leur organisation elle-même en termes d'assouplissement des règles rigides et de reconnaissance des efforts au mérite.

Quand le soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs modère l'impact des conflits de rôle sur le stress perçu

Pour les MI, le soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs n'est pas un outil efficace de lutte contre leur stress, notamment quand celui-ci est dû aux conflits de rôle. En effet, l'hypothèse H1.2 n'est pas vérifiée. Un résultat similaire a été observé chez les MP pour le conflit inter-émetteur (H1.2a). Il se pose une fois encore la question de l'adéquation du soutien social perçu face au stress perçu. Ces résultats ne permettent donc pas de valider les modèles des effets atténuateurs du soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs sur le stress des managers.

Cependant, ce même type de soutien se révèle efficace pour réduire le stress des MP, surtout quand ils sont exposés aux conflits de surcharge de rôle, individu-rôle et individu-climat. Cette observation confirme l'effet atténuateur du soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs et met en lumière le rôle du niveau hiérarchique dans la perception du stress. En effet, contrairement aux MI, les MP semblent plus sensibles à ce type de soutien.

Nous avons d'abord trouvé que l'hypothèse H1.2b est vérifiée chez les MP et pas chez les MI. Ces résultats montrent que le niveau de stress perçu par les MP croît quand ils ont le sentiment, qu'en plus de leur charge de travail, leurs supérieurs ne reconnaissent pas leurs compétences. Ensuite, l'hypothèse H1.2c est acceptée chez les MP et pas chez les MI. Cela signifie que les MP perçoivent moins du stress quand ils ont le sentiment de ne pas pouvoir utiliser leurs compétences et

qu'ils ont le sentiment d'être appréciés dans le même temps par leurs supérieurs. En effet, dans les administrations publiques locales, ils ont un statut d'agent de maîtrise et leur rôle managérial n'est pas toujours reconnu. À la différence des cadres, ils sont considérés comme des exécutants. Ils « sont toujours suspects de pactiser avec les salariés au bas de l'échelle » (Cousin et Mispelblom Beyer, 2011 : 52). En effet, la majorité d'entre eux a accédé à ce poste par la promotion interne. Enfin, l'effet de modération testé dans l'hypothèse H1.2d est vérifié chez les MP et pas chez les MI. Les managers supérieurs devraient être attentifs au stress des MP lorsqu'ils se plaignent du mode de fonctionnement de leur organisation. Ils ont peut-être plus que les MI besoin d'explication en cas de conflit individu-climat et de reconnaissance de leur savoir-faire pour accompagner les changements organisationnels.

Implications théoriques et managériales

Sur le plan théorique, notre recherche met en évidence les conditions dans lesquelles le soutien social perçu contribue ou non à diminuer l'impact des conflits de rôle sur le stress des managers. Ces conditions sont liées à la nature et à la source du soutien social perçu puis au niveau hiérarchique des managers.

Au regard des résultats de notre recherche, le soutien social perçu ne réduit pas automatiquement le stress induit par des conflits de rôle chez tous les managers. En effet, le soutien social matériel-informatif perçu provenant des supérieurs et le soutien social d'estime perçu provenant des subordonnés semblent n'avoir aucun impact sur l'effet intensificateur des conflits de rôle sur le stress des MI et des MP. Par ailleurs, le soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs réduit le stress des MP occasionné par des conflits de rôle. Il n'en est pas de même pour les MI. Ainsi, notre recherche souligne l'importance de la prise en compte des attributs du soutien social perçu et du niveau hiérarchique des managers dans les modèles des effets indirects du soutien social sur le stress perçu.

La non-vérification de certaines hypothèses nous amène à questionner l'adéquation des modèles de l'effet atténuateur du soutien social. Ils méritent d'être revisités, du moins complétés par une approche transactionnelle (Kahn et Byosiere, 1992). Dans cette approche, le soutien social perçu n'est pas considéré comme une variable modératrice mais comme une variable médiatrice. Dans cette optique, il convient d'étudier le processus par lequel les stresseurs affectent le stress perçu par l'intermédiaire du soutien social perçu.

Nos observations appellent plusieurs recommandations pour une gestion efficace du stress par le soutien social perçu. Plusieurs auteurs s'accordent sur le fait que l'encadrement ne consiste pas uniquement pour les tenants du rôle à servir simplement de courroie de transmission entre le « haut et le bas ». Le management nécessite aujourd'hui un travail d'interprétation des orientations

stratégiques, de cadrage des subordonnés et de soutien de ces derniers (Carballeda et Garrigou, 2001; Desmarais et Abord de Châtillon, 2010; Jacquot, 2011; Wolff, 2005). Mispelblom Beyer (2010) indique qu'encadrer c'est « ferrailler », « tenir une position impliquant tensions, divergences et conflits » et mener une « guerre de positions » pour s'adapter. La figure du manager présente dans les recherches et dans les organisations n'est donc pas celle d'un salarié en quête de soutien. Elle est plutôt relative à l'image d'un salarié fort et résistant. Dans cette conception traditionnelle de l'encadrement, la représentation collective de la figure du manager n'encourage pas les managers à solliciter et à recevoir le soutien de leur entourage. Pour eux, accepter un soutien serait signe d'incompétence face aux conflits. Si nous osons bousculer ces schémas de pensées habituels et admettons que solliciter le soutien ou l'accepter ne riment pas nécessairement avec la faiblesse ou l'inaptitude managériale, nous suggérons aux managers de mobiliser le soutien dont ils disposent. Compte tenu de leur position d'entre-deux, les managers ne devraient-ils pas avoir recours au soutien social de supérieurs mais également à celui de leurs subordonnés en période de stress?

Dans un contexte où le management se fragilise (perte de pouvoir, autonomie des salariés…), notre recherche propose d'investir dans le management par le soutien (approche descendante du soutien) pour que la position de manager de proximité soit tenable. Crozier (1996) notait déjà le renversement du pouvoir hiérarchique en annonçant la fin des adjudants. Le rapport hiérarchique tend ainsi à s'estomper avec l'aplatissement de la pyramide. L'opposition entre le management opérationnel et la base opérationnelle se réduit et se traduit notamment par la réduction des écarts de gestion entre les managers et les autres catégories (Bouffartigue, 2001; Cousin, 2004).

L'approche descendante du soutien social d'estime (supérieurs → managers de proximité) constituera un remède efficace contre le stress à condition que ces managers acceptent ou demandent (en cas de besoin) l'aide de leur entourage professionnel en surpassant leurs stratégies défensives pour réduire leur sentiment de vulnérabilité au stress. Comme nous l'avons souligné, le soutien social ne constitue pas une ressource miracle qui fait disparaître à coup sûr le stress. À cet effet, les managers supérieurs devraient veiller à l'adéquation entre leur offre de soutien et la demande de soutien des managers pour que leur soutien soit efficace. Nous proposons de valoriser l'importance des rôles que jouent des managers de proximité en matière de management des équipes. Notre recherche interpelle ainsi les dirigeants des administrations publiques locales sur le manque de reconnaissance des compétences des MP et souligne ses conséquences néfastes sur leur stress.

Malgré le très haut niveau de soutien social d'estime perçu provenant des subordonnés, il ne modère pas l'influence néfaste des conflits de rôle sur le

stress des MI et des MP. Ce résultat peut signifier que le soutien ascendant n'est pas valorisé par ces managers dans ces conditions. Néanmoins, une approche ascendante du soutien social ne mérite-t-elle pas d'être expérimentée sans tabou dans les organisations? Cette interrogation interpelle les managers (MI et MP) sur la (re)considération de l'appréciation de leurs compétences par leurs subordonnés. Il s'agira précisément de mobiliser cette ressource professionnelle qui semble disponible mais non utilisée en période de conflits de rôle. Si les managers sont incités à prévenir le stress de leurs collaborateurs en reconnaissant leurs compétences, pourquoi l'inverse ne serait-il pas admis?

Conclusion

L'objectif de cette recherche était de vérifier le rôle atténuateur du soutien social perçu dans la relation entre les conflits de rôle et le stress des managers et d'explorer l'influence du niveau hiérarchique de management (intermédiaire *vs* proximité) dans cette interaction.

Les résultats montrent que le rôle atténuateur attribué au soutien social dans le modèle JD-R n'est pas toujours vérifié. En période de stress occasionné par des conflits de rôle, l'efficacité du soutien social perçu est tributaire de sa nature, sa source et du niveau hiérarchique des managers bénéficiaires du soutien. Ainsi, notre recherche révèle que le soutien social matériel-informatif perçu provenant des supérieurs et le soutien social d'estime perçu provenant des subordonnés ne réduisent pas l'impact des conflits de rôle sur le stress des managers intermédiaires et des managers de proximité. Cependant, le soutien social d'estime perçu provenant des supérieurs atténue l'impact des conflits de rôle sur le stress des managers de proximité et pas chez les managers intermédiaires. Par conséquent, à la différence des travaux portant sur le rôle modérateur du soutien social dans la perception du stress, nous proposons un management du stress centré sur l'adéquation de l'offre et de la demande du soutien social en fonction du niveau hiérarchique des managers.

Notre recherche comporte un certain nombre de limites. D'abord, les données collectées pourraient souffrir du biais de variance commune, du fait que les managers ont été interrogés sur l'ensemble des variables étudiées dans le cadre d'une seule collecte. Le contenu du concept de soutien social perçu peut en outre recouvrir certaines spécificités dans les administrations publiques locales. Une mesure du soutien adaptée à ce contexte peut donc être envisagée dans les recherches futures. Ensuite, les administrations publiques locales constituent un terrain de recherche singulier ne permettant pas de généraliser nos observations. Les managers étudiés sont des fonctionnaires et ont une ancienneté organisationnelle importante (> à 19 ans pour les MI et 20 ans pour les MP) qui ne pourrait peut-être pas être observée dans de nombreuses entreprises privées. Enfin, l'échantillon est

majoritairement constitué d'hommes. Or, le genre peut être un facteur explicatif des résultats obtenus, dans la mesure où la masculinisation dans certaines cultures peut ne pas favoriser la quête de soutien. De même, la prise en compte de la culture française du rapport supérieur-subordonné peut expliquer les résultats obtenus. En effet, contrairement aux pays anglo-saxons, la France constitue un pays où la distance hiérarchique est élevée (Hofstede, Hofstede et Minkov, 2010). Si tel est le cas, une approche ascendante du soutien social risque d'être inopérante, du moins limitée à une relation purement affective et non pragmatique. Des recherches futures peuvent être menées en vue de pallier les limites ainsi mises en lumière et contribuer à une meilleure prévention du stress managérial.

Bibliographie

Autissier, D. et I. Vandangeon-Derumez. 2007. « Les managers de première ligne et le changement ». *Revue française de gestion*, 174, 115-130.

Bakker, A.B. et E. Demerouti. 2007. « The Job Demands-Resources Model : State of the Art ». *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.

Bellini, S. et A. Labit. 2005. *Du petit chef au manager de proximité*. Paris : L'Harmattan.

Bouffartigue, P. 2001. *Cadres : la grande rupture*. Paris : La Découverte.

Bourion, C. 2006. « Les managers de proximité pris en tenaille ». *Revue internationale de psychosociologie*, 12 (28), 77-103.

Carballeda, G. et A. Garrigou. 2001. « Derrière le "stress", un travail sous contraintes ». *Cadres : la grande rupture*. P. Bouffartigue, dir. Paris : La Découverte, 89-105.

Caron, J. 1996. « L'échelle de provisions sociales : une validation québécoise ». *Santé mentale au Québec*, 21 (2), 158-180.

Caron, J. et S. Guay. 2005. « Soutien social et santé mentale : concept, mesures, recherches récentes et implications pour les cliniciens ». *Santé mentale au Québec*, 30 (2), 15-41.

Chanlat, J.-F. 1999. « Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail ». *L'homme à l'échine pliée*. I. Brunstein, dir. Paris : Desclée de Brouwer, 29-61.

Chumpitaz Caceres, R. et J. Vanhamme. 2003. « Les processus modérateurs et médiateurs : distinction conceptuelle, aspects analytiques et illustrations ». *Recherche et applications en marketing*, 18 (2), 67-100.

Cohen, S. et T.A. Wills. 1985. « Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis ». *Psychological Bulletin*, 98 (2), 310-357.

Cooper, C.L. et J. Marshall. 1978. « Sources of Managerial and White Collar Stress ». *Stress at Work*. C.L. Cooper et R. Payne, dir. New York : John Wiley and Sons, 81-106.

Cooper, C.L. et M. Davidson. 1988. « Les origines du stress en milieu professionnel et leurs incidences sur le monde extérieur ». *Les facteurs psychosociaux en milieu de travail et leurs rapports à la santé*. R. Kalimo, M.A. El-Batawi et C.L. Cooper, dir. Genève : Organisation mondiale de la santé, 99-111.

Cousin, O. 2004. *Les cadres : grandeur et incertitude*. Paris : L'Harmattan.

Cousin, O. et F. Mispelblom Beyer. 2011. « Le rapport au travail des cadres : un engagement paradoxal ». *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement?* P. Bouffartigue, C. Gadea et S. Pochic, dir. Paris : Colin, 46-55.

Crozier, M. 1996. *L'entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel*. Paris : InterÉditions.

Cutrona, C.E. et D.W. Russell. 1987. « The Provisions of Social Support and Adaptation to Stress ». *Advance in Personal Relationships*, 1, 37-67.

Desmarais, C. 2003. *Pour une nouvelle gestion de l'encadrement territorial*. Paris : Éditions de la lettre du cadre territorial, collection Essais.

Desmarais, C. et E. Abord de Châtillon. 2008. « Existe-t-il encore des différences entre le travail des managers du public et ceux du privé? ». *Revue française d'administration publique*, 2008/4 (128), 767-783.

Desmarais, C. et E. Abord de Châtillon. 2010. « Le rôle de traduction du manager : entre allégeance et résistance ». *Revue française de gestion*, 2010/6 (205), 71-88.

Deye, M. 1999. « Encadrement intermédiaire : entre malaise et mutations ». *Revue Maîtriser*, 552, 17-24.

François-Philip Boisserolles de Saint-Julien, D. 2005. *Les survivants : vers une gestion différenciée des ressources humaines*. Paris : L'Harmattan.

Guillet, L., D. Hermand et E. Mullet. 2010. « The Importance of Social Support in Workers' Lay Conceptualizations of Stress ». *Swiss Journal of Psychology*, 69, 65-69.

Hobfoll, S.E. 1989. « Conservation of Resources ». *American Psychologist*, 44, 513-524.

Hofstede, G., G.J. Hofstede et M. Minkov. 2010. *Cultures et organisations : comprendre nos programmations mentales*. 3e éd. Paris : Pearson.

House, J.S. 1981. *Work Stress and Social Support*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Jacquot, L. 2011. « L'identité clivée des "managers de proximité" » : un travail entre violence symbolique et soutien social ». *Informations sociales*, 2011/5 (167), 114-122.

Kahn, R.L. et P. Byosiere. 1992. « Stress in Organizations ». *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 3e éd. M. Dunnette et L. Hough, dir. Palo Alto, Calif. : Consulting Psychologists Press, 571-650.

Kahn, R.L., D. Wolfe, R. Quinn, J. Snoek et J.D. Rosenthal. 1964. *Organizational Stress : Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New-York : John Willey and Sons.

Karasek, R.A. et T. Theorell. 1990. *Healthy Work : Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York : Basic Books.

Lait, J. et J.E. Wallace. 2002. « Stress at Work : A Study of Organizational-Professional Conflict and Unmet Expectations ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 57 (3), 463-490.

Lefebvre, B. et M. Poirot. 2011. *Stress et risques psychosociaux au travail : comprendre, prévenir, intervenir*. Issy-les-Moulineaux : Elsevier Masson.

Lemyre, L. et R. Tessier. 2003. « La mesure de stress psychologique : concept, modèle et mesure ». *Le médecin de famille canadien*, 49 (septembre), 1166-1168.

Loubes, A. 1997. « Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel : une étude empirique ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier II.

Malhotra, N., J.-M. Decaudin et A. Bouguerra. 2004. *Études marketing avec SPSS*. 4e éd. Paris : Pearson.

Marcelissen, F.H, J.A. Winnubst, B. Buunk et C.J. Wolff. 1988. « Social Support and Occupational Stress : A Causal Analysis ». *Social Science et Medicine*, 26 (3), 365-373.

Mintzberg, H. 1995. *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Éditions d'Organisation.

Mispelblom Beyer, F. 2010. *Encadrer : un métier impossible?* Paris : Armand Colin.

Payne, R. 1980. « Organisational Stress and Social Support ». *Current Concerns in Occupational Stress*. C.L. Cooper et R. Payne, dir. Chichester : John Wiley.

Perrot, S. 2001. *L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés*. Paris : Économica.

Rascle, N. et S. Irachabal. 2001. « Médiateurs et modérateurs : implications théoriques et méthodologiques dans le domaine du stress et de la psychologie de la santé ». *Le travail humain*, 2, 97-118.

Rees, T. 2008. « L'influence du soutien social sur les athlètes ». *Psychologie sociale du sport*. S. Jowett et D. Lavallée, dir. Paris : De Boeck.

Rizzo, J., R. House et S. Lirtzman. 1970. « Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations ». *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.

Rogers, R.E. 1977. « Components of Organizational Stress among Canadian Managers ». *Journal of Psychology*, 95, 265-273.

Rouleau, L. 1999. « Le malaise du management intermédiaire en contexte de réorganisation ». *Gestion*, 24 (3), 96-101.

Salengro, B. 2005. *Le stress des cadres*. Paris : L'Harmattan.

Tessier, N. 2006. « L'impact des modes de gestion des cadres sur le stress au travail ». *Management et Avenir*, 2 (8), 143-158.

Truchot, D. 2004. *Épuisement professionnel et burnout*. Paris : Dunod.

Winnubst, J.A.M., B. Buunk et F.G.H. Marcelissen. 1988. « Social Support and Stress : Perspectives and Processes ». *Handbook of Life Stress, Cognition and Health*. S. Fisher et J. Reason, dir. New York : Wiley.

Wolff, L. 2005. *Transformations de l'intermédiation hiérarchique*. Rapport de recherche du Centre d'études de l'emploi, 29.

RÉSUMÉ

Des conflits de rôle au stress perçu : les managers ont-ils besoin d'être soutenus?

De nombreuses recherches présentent le soutien social perçu comme un levier efficace de gestion du stress au travail. Notre recherche propose de vérifier cette hypothèse en interrogeant le rôle modérateur attribué au soutien social perçu provenant des supérieurs et des subordonnés dans les relations entre les conflits de rôle et le stress chez des managers intermédiaires (MI) et des managers de proximité (MP) du secteur public. Le modèle exigences-ressources professionnelles

(Bakker et Demerouti, 2007) nous a servi de cadre théorique. D'après ce modèle, le soutien social perçu constitue une ressource professionnelle permettant d'atténuer les effets délétères des exigences professionnelles sur la santé mentale. Les données collectées auprès de 310 managers dans des administrations publiques locales confirment partiellement cette hypothèse. En effet, notre recherche ne permet pas d'appuyer dans un premier temps l'influence modératrice du soutien social perçu provenant des supérieurs et du soutien social perçu provenant des subordonnés dans la relation entre les conflits de rôle et le stress perçu chez les MI. Des résultats similaires sont observés dans certains cas chez des MP. Conséquemment, l'hypothèse de la non-mobilisation du soutien social comme une ressource professionnelle par les managers dans certaines conditions est avancée pour discuter ces résultats. Ces derniers révèlent dans un second temps que l'efficacité du soutien social perçu dépend de plusieurs facteurs : la nature et la source du soutien social perçu, le type de conflit de rôle en présence et le niveau hiérarchique des managers bénéficiaires (MI et MP). Ainsi, plus que MI, les MP semblent plus réceptifs au soutien social d'estime perçu provenant de leurs supérieurs lorsqu'ils sont confrontés aux conflits de rôle. Par conséquent, leur niveau de stress diminue. Afin de gérer le stress des MP occasionné par les conflits de rôle, nos implications managériales sont orientées vers une reconnaissance de leurs compétences professionnelles.

MOTS-CLÉS : modèle exigences-ressources professionnelles, managers intermédiaires, managers de proximité, administrations publiques locales

SUMMARY

From Role Conflicts to Perceived Stress: Do Managers Need to Feel Supported?

Much of the existent research presents perceived social support as an effective tool of stress management at work. Our research aims to test this hypothesis by interrogating the moderator role attributed to perceived social support from superiors and subordinates in the relationship between role conflict and stress among middle managers (MI) and proximity managers (MP) in the public sector. The job demands-resources model (Bakker and Demerouti, 2007) serves as a theoretical framework. According to this model, perceived social support is a professional resource that can help to mitigate the adverse effects of job demands on mental health. The data collected from 310 managers in local public administration only partially confirm this hypothesis. Indeed, our research does not initially support the moderating influence of perceived social support from supervisors and subordinates in the relationship between role conflict and perceived stress among MI. Similar results are observed in some cases among MP. Consequently, the idea of non-mobilization of social support as a professional resource for managers in certain conditions is put forward in discussing these results. The results show that the effectiveness of perceived social support depends on several factors: the nature and the source of the perceived social support, the type of role conflict and the

status of the managers concerned (MI and MP). Hence, the MP seem to be more receptive than the MI to the social support of their supervisors when facing role conflicts and, as a result, their stress levels decrease. In order to manage the stress of MP caused by role conflicts, their professional skills need to be recognized.

KEYWORDS: job demands-resources model, middle managers, proximity managers, local public administration

RESUMEN

De los conflictos de rol al estrés percibido: ¿los dirigentes tiene necesidad de ser apoyados?

Numerosas investigaciones presentan el soporte social percibido como una palanca eficaz de gestión del estrés en el trabajo. Nuestra investigación se propone verificar esta hipótesis, cuestionando para ello el rol moderador atribuido al soporte social percibido de la parte de los directivos y de los subordinados en las relaciones entre los conflictos de rol y el estrés de los directivos intermedios (DI) y de los directivos de proximidad (DP) del sector público. El modelo exigencias – recursos profesionales (Bakker y Demerouti, 2007) nos ha servido de cuadro teórico. Según este modelo, el soporte social percibido constituye un recurso profesional que permite de atenuar los efectos nefastos de las exigencias profesionales sobre la salud mental. Los datos colectados de 310 directivos provenientes de administraciones públicas locales confirman parcialmente esta hipótesis. En efecto, nuestra investigación no permite de apoyar en un primer momento la influencia moderadora del soporte social percibido proveniente de los superiores y del soporte social percibido proveniente de los subordinados en la relación entre los conflictos de rol y el estrés percibido por los DI. Resultados similares son observados en ciertos casos de parte de los DP. En consecuencia, la hipótesis de la no-movilización de soporte social como un recurso profesional para los directivos en ciertas condiciones es avanzada para discutir estos resultados. Estos últimos revelan, en un segundo momento, que la eficacidad del soporte social percibido depende de varios factores: la naturaleza y la fuente del soporte social percibido, el tipo de conflicto de rol en presencia y el nivel jerárquico de los directivos beneficiarios (DI y DP). Así, más que los DI, los DP parecen más receptivos al soporte social de estima percibido proveniente de los superiores al momento que ellos son confrontados a los conflictos de rol. Por consecuencia, el nivel de estrés disminuye. Con el fin de controlar el estrés de los DP ocasionado por los conflictos de rol, nuestras implicaciones de gestión son orientadas hacia un reconocimiento de sus competencias profesionales.

PALABRAS CLAVES: modelo exigencias-recursos profesionales, directivos intermedios, directivos de proximidad, administraciones públicas locales