International journal of applied management and economics
Vol : 02 , N° 13, Avril 2025
ISSN : 2509-0720

L'implication affective des travailleurs sociaux : un atout pour la qualité des services ou un risque pour leur bien-être ?

The affective involvement of social workers : an asset for the quality of services or a risk for their well-being?

– **AUTEUR 1 :** EL MENYIY Zineb,
– **AUTEUR 2 :** RABHI Dounia,

(1) Doctorante, LARGESS, FSJES d'El Jadida, Université Chouaib Doukkali, Maroc.

(2) Enseignante-chercheuse, LARGESS, FSJES d'El Jadida, Université Chouaib Doukkali, Maroc.

Conflit d'intérêt : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.
Pour citer cet article : EL MENYIY .Z & RABHI .D (2025) « L'implication affective des travailleurs sociaux : un atout pour la qualité des services ou un risque pour leur bien-être ?»,
IJAME : Volume 02, N° 13 | Pp: 262 – 274.

Date de soumission : Mars 2025
Date de publication : Avril 2025
DOI : 10.5281/zenodo.15227919
Copyright © 2025 – IJAME

Résumé

L'implication affective des travailleurs sociaux joue un rôle central dans la qualité des soins fournis, en nourrissant l'engagement et la relation de confiance avec les usagers. Cependant, lorsque cet attachement émotionnel devient excessif, il peut entraîner des conséquences négatives, telles que l'épuisement professionnel et la détérioration du bien-être des travailleurs sociaux. Cet article explore les dynamiques complexes entre l'implication affective et le bien-être des professionnels du secteur social. En mettant en lumière les effets bénéfiques de cet engagement et en identifiant les risques associés, cette étude présente des stratégies de prévention et de gestion permettant d'optimiser la performance tout en préservant la santé mentale des travailleurs. L'objectif est de montrer comment l'implication affective peut être un atout durable dans le secteur social, si elle est équilibrée et bien encadrée.

Mots clés : Implication affective, travail social, épuisement professionnel, bien-être.

Abstract

The affective commitment of social workers plays a central role in the quality of care provided, fostering engagement and building trust with service users. However, when this emotional attachment becomes excessive, it can lead to negative consequences, such as burnout and the deterioration of the social workers' well-being. This article explores the complex dynamics between affective commitment and the well-being of professionals in the social sector. By highlighting the positive effects of this engagement and identifying the associated risks, the study presents prevention and management strategies aimed at optimizing performance while preserving the mental health of workers. The goal is to demonstrate how affective commitment can be a sustainable asset in the social sector, if it is balanced and well managed.

Key words : Affective involvement, social work, burnout, well-being.

1. Introduction :

Le secteur social est un domaine où l'implication des intervenants joue un rôle crucial dans la qualité des soins et des services fournis au profit des usagers. Différemment des autres secteurs, l'efficacité de l'intervention sociale repose non seulement sur des compétences professionnelles, mais surtout sur l'investissement personnel et émotionnel. Il s'agit d'un secteur où les liens affectifs sont fortement sollicités face à des situations de détresse, de souffrance et de vulnérabilité humaine. Dans un tel contexte, l'implication effective est alors un outil pour maintenir la satisfaction et la motivation au travail.

L'implication affective est un pilier de l'accompagnement social, dans la mesure où elle contribue positivement à la performance, à l'engagement et à la résilience des travailleurs sociaux face aux défis de ce métier. Ce qui favorise un sentiment d'accomplissement personnel renforçant la qualité de la relation d'aide. Cependant, ce type d'implication peut devenir source de risque s'il s'accompagne d'une surcharge émotionnelle provoquant un épuisement professionnel. D'où vient la nécessité de bien assimiler les dynamiques de l'implication affective dans ce secteur afin de cerner les sources de motivation et les mesures de protection des travailleurs sociaux tout en assurant la durabilité et l'efficience de l'action sociale.

Dans cette perspective, la question centrale de cette étude est la suivante : Dans quelle mesure l'implication affective des travailleurs sociaux peut- elle représenter à la fois un atout pour la qualité des soins qu'ils fournissent et un risque pour leur bien-être ? Et quelles stratégies de gestion et de prévention peuvent-être mises en œuvre afin de trouver un juste équilibre entre implication affective et santé émotionnelle des intervenants ? Cette problématique cherche à mieux comprendre comment cela impacte les travailleurs sociaux ainsi que les services qu'ils fournissent.

Pour assurer la rigueur scientifique et la pertinence de cette contribution, une méthodologie basée sur une sélection rigoureuse de sources et une analyse approfondie des travaux existants a été adoptée. Le choix des travaux de recherche a été fait en fonction de leur adéquation avec la problématique centrale de cette réflexion. Chaque étude mobilisée s'intéresse directement à l'implication affective des travailleurs sociaux et à ses conséquences, ce qui permet d'ancrer ce travail de recherche dans un cadre théorique solide.

La sélection s'est orientée vers des travaux récents qui apportent des résultats empiriques et des interprétations innovantes permettant de garantir non seulement l'actualité des résultats mobilisés, mais aussi la compréhension contemporaine de la composante affective.

Par ailleurs, les articles sélectionnés portent exclusivement sur le secteur social et médico-social, en particulier les études axées sur des professionnels chargés d'accompagner des publics en situation de vulnérabilité où les liens affectifs sont fortement exigés.

De plus, une perspective contextuelle et réaliste a été prise en considération. Les références choisies s'inscrivent dans le cadre d'un secteur similaire à celui de notre analyse. Ce qui permet d'obtenir des conclusions directement transposables et applicables dans le même environnement.

2. Cadre théorique de l'implication affective :

L'implication affective est un concept fondamental en matière de la psychologie du travail (où elle est considérée comme un engagement émotionnel individuel qui joue un rôle clé dans la motivation et le bien-être), ainsi que dans le domaine de la gestion des ressources humaines (où elle est perçue comme un investissement structuré par des normes organisationnelles, des dynamiques de pouvoir et des stratégies de gestion).

Elle fait référence à l'engagement affectif qu'un individu éprouve envers son organisation et qui influence ses comportements, sa motivation et sa fidélité. Contrairement aux autres types d'implication, il ne s'agit pas d'un simple engagement rationnel ou logique, mais plutôt d'une profonde identification aux valeurs de l'organisation. Ce concept fait l'objet de plusieurs études théoriques vu sa complexité, chacune soulignant différents aspects en rapports avec des caractéristiques à la fois individuelles et organisationnelles.

Meyer et Allen se démarquent par leur intérêt marqué pour ce concept et par leurs travaux de recherche approfondis où ils examinent l'implication affective sous divers angles. Leurs études menées à différentes époques offrent une perspective évolutive et nuancée sur ce concept. Dans leur étude initiale, ils définissent l'implication affective comme : *« le lien émotionnel qu'un employé développe avec son organisation, qui l'amène à s'identifier à ses valeurs et à souhaiter y rester »*, cela souligne l'importance de l'attachement psychologique et de la motivation intrinsèque qui incitent un employé à s'engager de manière durable (Meyer et Allen, 1990). En

1991, ces deux auteurs développent leur conceptualisation en expliquant davantage qu'il s'agit du désir de rester dans une organisation en raison d'un attachement émotionnel fort, et non par obligation ou nécessité (Meyer et Allen, 1991). Dans la mise à jour de leur modèle, Meyer et Allen (1996) vont plus loin dans leur analyse en clarifiant que *« l'implication affective n'est pas seulement une question d'émotions, mais aussi de perception et de cognition, influencée par les expériences organisationnelles et les relations interpersonnelles »*.

Selon Mowday et al. (1979), il s'agit d'un processus de développement de l'attachement envers l'organisation, basé sur la satisfaction personnelle, les expériences positives vécues au sein de l'entreprise, et la correspondance des valeurs personnelles et organisationnelles. O'Reilly et Chatman (1986) soutiennent que l'implication affective se renforce lorsque les valeurs personnelles d'un individu s'alignent avec celles de l'organisation, ce qui engendre un sentiment d'appartenance et de satisfaction, incitant ainsi l'employé à s'engager émotionnellement.

Le fait d'introduire l'interaction entre l'individu et les caractéristiques de l'organisation, à savoir la culture organisationnelle et les relations interpersonnelles, vient enrichir la compréhension de l'implication affective. *« Cette forme d'implication peut être renforcée par des interactions positives avec les collègues et les supérieurs, ainsi que par une reconnaissance adéquate des contributions individuelles »* (Vandenberghe, 1999).

Examinant ce concept sous un angle de satisfaction au travail, Saks (2006) suggère que *« l'implication affective est étroitement liée à l'environnement de travail, aux ressources sociales et au soutien perçu »*, soulignant que des pratiques organisationnelles qui développent un climat de soutien et d'engagement peuvent renforcer cette implication.

3. Importance de l'implication affective dans le secteur social :

Le secteur social repose sur des relations humaines très fortes, où l'implication affective des travailleurs sociaux est essentielle. Dans ce cadre, plusieurs sont les chercheurs qui ont apporté des contributions significatives à la compréhension de ce sujet. Chaque étude offre une perspective distincte, particulière et originale.

L'implication affective est considérée comme un facteur crucial pour le bien-être des salariés et leur engagement envers l'organisation. Il s'agit d'un levier de performance et de satisfaction au travail grâce à ce vif sentiment d'appartenance, de loyauté et de fierté éprouvé par les

employés (Ruiller, 2020). Cette dernière réalise une étude essentiellement focalisée sur les soignants du Centre Hospitalier Régional (CHR) à Rennes, et montre qu'une forte implication affective permet de mieux contrôler le stress et de créer un environnement de travail plus positif et efficace. Ainsi, l'implication affective joue un rôle primordial dans l'identification des employés à l'organisation et leur volonté de participer activement à la réalisation de ses objectifs. Cela relève d'une perspective concise que l'implication favorise des effets durables non seulement sur l'environnement de travail, mais aussi sur la motivation, la productivité et la satisfaction des employés. À cet égard, l'implication affective représente une composante stratégique qui favorise le sentiment d'appartenance et la stabilité (Chênevert et al., 2007).

Selon Hocini (2017), l'implication affective joue un rôle plus significatif que la motivation intrinsèque des salariés envers leurs tâches professionnelles (qu'elles soient administratives ou techniques). Il affirme que la présence de cette composante contribue à l'amélioration de la performance individuelle et puis la performance globale de l'organisation. Vu que l'étude a été réalisée sur des cadres d'origines différentes (214 cadres), ce travail de recherche a pu constater que le niveau d'implication affective des cadres diffère d'un pays à l'autre, ce qui permet alors de mettre la lumière sur l'importance des valeurs culturelles dans l'analyse de l'implication affective.

L'implication affective est indispensable pour créer un climat de travail positif et améliorer la qualité de vie au travail. Les personnes les plus attachés émotionnellement démontrent une meilleure capacité d'adaptation aux changements et jouent un rôle important dans l'amélioration continue de l'organisation (Nijhof et al., 1998 ; Darwish, 2000). Cette observation est renforcée par les résultats d'une étude relative à l'impact de l'implication organisationnelle sur la performance financière (Daoud Ben Arab et Masmoudi Mardessi, 2011), montrant que *« la dimension affective peut indirectement influencer la performance financière des entreprises »*. En d'autres termes, les employés les plus attachés émotionnellement sont les plus performants.

En maintenant toujours une position dans le secteur social, Van de Weerdt et al. (2017) réalisent une étude sur une PME du grand Est de la France spécialisée dans l'aide à domicile. Les résultats montrent que l'implication affective est importante pour le bien-être des intervenants ainsi que celui des usagers, dans la mesure où cela leur permet d'assurer des interactions constructives et de garantir la qualité des soins fournis.

En parallèle, l'étude réalisée sur les professionnels de santé du Centre Hospitalier Universitaire (CHU) Hassan II à Fès (Maroc) prouve que l'implication affective favorise des comportements positifs en incitant les acteurs du secteur de la santé à contribuer dans des tâches supplémentaires, coopérer avec leurs collègues et renforcer la dynamique d'équipe (Moubtahij et al., 2023). Cela permet non seulement de garantir une meilleure performance mais aussi une diminution du taux de turnover.

Dans une autre étude centrée sur le secteur des soins de santé, Goujon Belghit et al. (2023) se sont spécifiquement intéressés aux infirmiers du CHU de Bordeaux. Les résultats obtenus révèlent que la dimension affective renforce l'engagement des infirmiers et leur permet de développer une identité professionnelle solide. Ces retombées positives de l'implication affective se traduisent par l'épanouissement des infirmiers dans leur travail qui se manifeste par le fait d'être plus capables de faire face aux défis de ce métier, de surmonter les difficultés et de fournir des soins d'une meilleure qualité pour les patients.

4. Risques et limites de l'implication affective :

Bien que les bienfaits de l'implication affective soient évidents, il est crucial de prendre en compte ses risques et limites. Ceux-ci ne comprennent pas seulement un impact émotionnel négatif (souvent négligé) sur les travailleurs sociaux, mais aussi des répercussions organisationnelles négatives (absentéisme, turnover…).

Une implication affective excessive des soignants va les pousser à se sentir accablés par leur responsabilité émotionnelle, ce qui risque d'affecter leur bien-être (Ruiller, 2020). Les soignants trop impliqués ont du mal à établir des limites saines entre leur vie professionnelle et leur vie de famille (Belghiti-Mahut, 2003). Par ailleurs, les relations avec les collègues et les responsables peuvent être déstabilisées, chose qui va augmenter le stress et impacter négativement leur qualité de vie au travail.

Ainsi, un fort attachement affectif peut conduire le salarié à une dépendance émotionnelle, produisant une complexité de prise de décisions objectives qui peuvent parfois être dans son intérêt. Par exemple, le salarié peut se retrouver dans l'incapacité de quitter l'entreprise même si cette décision est bénéfique pour lui. Ainsi, il priorise les intérêts de l'organisation et les place au-dessus de son propre bien-être. En outre, à force de se sentir obligé de se donner à fond tout

le temps pour être à la hauteur des attentes organisationnelles, le risque du burnout pour le salarié augmente (Hocini, 2017).

Dans un environnement à forte charge émotionnelle, une grande implication affective est susceptible d'entraîner une accumulation de pressions émotionnelles difficile à gérer pour les intervenants. Cela peut avoir des répercussions négatives sur leur santé (physique et mentale), leur motivation et leur carrière (diminution de performance, manque de satisfaction et épuisement professionnel) (Van de Weerdt et al., 2017).

Selon une logique similaire, dans un contexte organisationnel stressant tel que celui des soins de santé, une forte implication fondée sur des sentiments positifs peut facilement se transformer en sentiment de non-appartenance, surtout quand les employés ne se sentent pas soutenus par l'organisation et leurs attentes ne sont pas satisfaites. Cette situation peut augmenter leur vulnérabilité face aux risques psychosociaux, le plus inquiétant encore, elle pourrait provoquer des conséquences plus sévères allant jusqu'au burnout et détérioration de leur santé mentale (Moubtahij et al., 2023).

Goujon Belghit et al. (2023) prouvent empiriquement que les infirmiers qui s'impliquent affectivement d'une manière excessive sont souvent ceux qui ont du mal à faire la conciliation travail-vie de famille et ils évoquent une pression accrue pour être à la hauteur des attentes de leur patients. Cela peut provoquer du stress, de l'anxiété, voire du burnout.

Pasquier et Valéau (2011) se sont concentrés principalement sur les répercussions négatives d'une implication affective abusive dans un contexte organisationnel. Ils ont affirmé que les individus trop attachés peuvent s'exposer à des émotions négatives comme : l'anxiété (surtout en cas de confrontation de situations problématiques), la déception (provient de leurs attentes particulièrement élevées, et toute déception provoque un mal-être émotionnel) et la vulnérabilité émotionnelle (avoir toujours besoin de validation extérieure afin de se sentir valorisé).

5. Maintenir l'équilibre professionnel : Stratégies de gestion et de prévention

La performance des travailleurs sociaux dépend de leur bien-être mental et émotionnel. C'est pourquoi, il est essentiel d'adopter des stratégies, tant au niveau organisationnel qu'individuel, pour maintenir un équilibre psychologique des intervenants tout en assurant la pérennité du

métier de l'intervention sociale qui veille à développer une société plus équitable et harmonieuse.

Ruiller (2020) insiste sur l'importance de consolider l'accompagnement et répondre aux attentes de développement des soignants pour qu'ils puissent maintenir leur performance et leur motivation. Afin d'éviter ses conséquences négatives qui peuvent aller jusqu'au burnout, l'étude a valorisé non seulement l'importance de maintenir un équilibre au niveau de l'implication affective, mais aussi celle du soutien social et de la transparence des attentes organisationnelle.

L'étude de Van de Weerdt et al (2017) propose des stratégies issues d'une analyse approfondie des besoins des intervenants, surtout dans le domaine de l'aide à domicile, où la charge émotionnelle représente un véritable défi pour les professionnels. Il s'agit d'une approche complète qui prend en considération des aspects individuels, collectifs et organisationnels :

- Renforcer les ressources individuelles, collectives et organisationnelles pour permettre aux salariés une meilleure gestion de leurs émotions,
- Développer des programmes de formation continue au profit des employés pour une prise de conscience, une reconnaissance et une résilience émotionnelle,
- Sensibiliser aux effets négatifs de l'implication affective excessive sur la santé mentale et physique,
- Mettre en place des programmes de développement personnel pour mieux gérer les émotions,
- Instaurer un climat de soutien entre collègues en encourageant le partage d'expériences face aux défis émotionnels,
- Mettre en place un système de communication ouverte pour gérer les situations difficiles et prévenir l'isolement émotionnel tout en adaptant des pratiques en fonction des retours d'expérience des salariés,
- Créer un environnement de travail qui valorise et reconnaît les efforts individuels,
- Réduire les exigences émotionnelles liées à la nature du travail, et mobiliser un support organisationnel en accompagnant psychologiquement les salariés pour maintenir l'équilibre émotionnel dans l'équipe.

Par ailleurs, l'étude de Lloyd et al. (2011) met en avant l'importance d'établir des limites professionnelles claires en faisant bien la conciliation travail-vie de famille pour éviter le burnout. Cela requiert une bonne gestion de temps qui permet aux intervenants sociaux des moments de pause pour se ressourcer.

Un autre point essentiel est la délégation des tâches. De manière plus concrète, savoir confier certaines responsabilités permet non seulement d'éviter la surcharge de travail, mais aussi de développer une dynamique de travail en équipe. Il convient également de souligner l'importance de savoir dire non aux tâches qui dépassent les capacités et épuisent les ressources émotionnelles des employés.

En appliquant ces mesures concrètes, il devient possible de prévenir l'épuisement, améliorer le bien-être au travail et assurer une meilleure Qualité de Vie au Travail pour les travailleurs sociaux.

6. Conclusion :

L'implication affective dans le secteur social représente à la fois une richesse et un défi. Si elle est bien encadrée, elle constitue un levier puissant de motivation, de loyauté et de qualité dans la relation d'aide. Toutefois, lorsqu'elle est excessive ou mal régulée, elle peut conduire à l'épuisement professionnel et nuire à la santé mentale des intervenants. En reconnaissant cette double dimension et en mettant en place les stratégies de gestion et de prévention, il devient possible d'exploiter ses aspects positifs tout en limitant au maximum ses effets néfastes.

Bien que cette étude ait permis de cerner les enjeux de l'implication affective dans le secteur médico-social, elle conduit néanmoins à plusieurs interrogations : Comment les travailleurs sociaux expriment-ils leur épuisement professionnel ? Quels sont les arguments qu'ils mobilisent ? Quels sont les facteurs déterminants de l'épuisement professionnel ? Et comment prévenir l'apparition du burnout ? Pour répondre à ces questionnements, il serait pertinent que les futures recherches s'intéressent plus finement aux conditions organisationnelles et individuelles qui transforment l'implication affective en ressource ou en contrainte. Des études empiriques pourraient par exemple analyser l'impact des dispositifs de soutien émotionnel ou de reconnaissance professionnelle sur l'évolution du bien-être au travail. Également, des approches comparatives entre structures ou entre pays permettraient d'identifier des leviers d'action contextualisés, susceptibles d'alimenter les politiques de prévention des risques psychosociaux dans le secteur social.

Remerciement :

Ce travail a été soutenu par le Centre National de la Recherche Scientifique et Technique (CNRST) dans le cadre du programme « PhD-Associate-Scholarship-PASS ».

Bibliographie :

- ALLEN, N. J., & MEYER, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

- ALLEN, N. J., & MEYER, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review,* 1(1), 61-89.

- ALLEN, N. J., & MEYER, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.

- BELGHITI-MAHUT, S. (2003). *La relation entre le conflit vie professionnelle / vie familiale et la satisfaction au travail : une investigation empirique.* Grenoble : Actes du colloque AGRH.

- CHÊNEVERT, D., CHAREST, A., & SIMARD, G. (2007). Étude de l'évolution des déterminants de l'engagement affectif : le rôle de l'habilitation, du plafonnement de carrière et de la justice organisationnelle. *Relations industrielles / Industrial Relations,* 62(2), 258–281.

- DAOUD BEN ARAB, Sonda & MASMOUDI MARDESSI, Sana (2011). L'implication organisationnelle : levier pour la performance financière ? Une étude dans le contexte tunisien. *Revue Libanaise de Gestion et d'Economie*, n°6, 1-26.

- DARWISH, A. Y. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behaviour with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 1-14.

- GOUJON BELGHIT, Anne, HUSSER, Jocelyn & LAURENT, Marion (2023). L'implication : moteur de la construction d'une identité. Un incontournable pour les infirmiers. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*. n°127, janvier-février-mars 2023, 35-50. Éditions ESKA.

- HOCINI, A. (2017). L'incidence des valeurs individuelles sur la motivation intrinsèque et l'implication affective des cadres d'origine Algérienne et Américaine. Cas pratique : Les cadres du groupement Berkine « Sonatrach / Anadarco ». *Psychological & Educational Studies*, Laboratory Of Psycho-Educational Practices. n°18, juin 2017, 1-14.

- LLOYD, Chris, KING, Robert & CHENOWETH, Lesley (2011). Social work, stress and burnout : A review. *Journal of Mental Health*, 11(3), 255-265.

- MOUBTAHIJ, Khalid, AIT LHASSAN, Imad & AMKHANTAR, Amal (2023). Étude qualitative sur l'influence du stress au travail sur l'implication organisationnelle : Cas du secteur hospitalier marocain. *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*, 3(6), 2065-2078.

- MOWDAY, R. T., STEERS, R. M., & PORTER, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.

- NIJHOF, W. J., DE JONG, M. J., & BEUKHOF, G. (1998). Employee commitment in changing organizations: an exploration. *Journal of European Industrial Training*, 22(6), 243-248.

- O'REILLY, C. A., & CHATMAN, J. A. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.

- PASQUIER, D., & VALÉAU, P. (2011). Implication organisationnelle et anxiété au travail : Une perspective psychologique. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 24(1), 5-36.

- RUILLER, C. (2020). L'implication affective chez les soignants : l'étude des effets tensions du travail, du burnout et du soutien social du management intermédiaire et de l'équipe. *PTO*, 18(4), 346-373. CNRS UMR 6211, Université de Rennes 1.

- SAKS, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.

- VAN DE WEERDT, C., MOREL, O. & CAËL, C. (2017). Prévention des situations à risque de forte charge émotionnelle : exemple dans le secteur de l'aide à domicile. *Psychologie du travail et des organisations*, 23(4), 326-343.

- VANDENBERGHE, C. (1999). Affective organizational commitment: A test of the three-component model. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 199-221.