

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Stress professionnel, confiance et pratiques managériales associées à la culture française

Partie I : Le stress professionnel : peut-il être mis en lien avec les pratiques managériales associées à la culture française ?

Partie II : La confiance : Quel rôle joue-t-elle sur l'implication, l'engagement, la performance et le stress professionnel en lien avec les pratiques managériales associées à la culture française dans les grandes entreprises ?

Auteur : Nathalie Fourmentraux
Promoteur I : Patrice Gobert
Promoteur II : John Cultiaux
Année académique 2018-2019
Master 60 en sciences du travail

Remerciements

Pour le temps qu'ils ont accordé à l'élaboration de ce projet, je tiens tout d'abord à remercier mes deux promoteurs, les professeurs Patrice Gobert et John Cultiaux, sans lesquels ce mémoire n'aurait pu être concrétisé.

Pour avoir assumé tous les changements organisationnels qu'impliquait cette année d'étude au sein de notre famille, je souhaite également à remercier chaleureusement mon conjoint, Fabian Bassompierre, et notre fils, Maxan.

Enfin, pour leur soutien moral sans faille et leur aide précieuse tout au long de cette année de Master, je tiens à exprimer toute ma gratitude envers mes compagnons d'auditoire, avec lesquels j'ai partagé autant d'inquiétudes que de moments de joie.

Table des matières

PREMIÈRE PARTIE	1
Le stress professionnel : peut-il être mis en lien avec les pratiques managériales associées à la culture française ?	1
1 Introduction	3
2 Qu'est-ce que le stress ?	4
3 Le stress en quelques chiffres	5
4 Les différents modèles de stress	7
4.1 L'approche interactionniste	7
4.2 L'approche transactionnelle.....	10
5 Causes et conséquences du stress au travail	11
6 Le suicide professionnel : indicateur extrême du stress lié au travail	14
7 Stress et qualité du management	15
8 Qu'est-ce qu'un manager ? Et un <i>leader</i> ? Y a-t-il une différence ?.....	18
9 Quels sont les différentes typologies de management et <i>leadership</i> ?.....	20
9.1 Les modèles de Max Weber (1904).....	20
9.2 Les modèles de Lewin (1944).....	20
9.3 Le modèle de Vroom-Yetton and Jago (1973, 1988).....	21
9.4 Le <i>leadership</i> situationnel d'Hersey et Blanchard (1977)	22
9.5 Les modèles de Bédard (2008)	23
9.6 Le modèle de Bass (1985)	24
9.7 Le <i>servant leadership</i> :	24
10 Quel type de <i>leadership</i> est généralement associé à la culture française ?.....	25
11 Conclusion	27
Références bibliographiques	28
DEUXIÈME PARTIE	35
La confiance : quel rôle joue-t-elle sur l'implication, l'engagement, la performance et le stress professionnel en lien avec les pratiques managériales associées à la culture française dans les grandes entreprises ?	35
1 Introduction	37
2 Les typologies de la confiance.....	38
3 Confiance et implication/engagement dans le travail.....	41
4 Confiance et stress professionnel	44

5	Confiance, climat éthique et compétitivité.....	47
6	La confiance a-t-elle sa place dans les pratiques managériales associées à la culture française ?.....	49
7	Conclusion.....	53
	Références bibliographiques.....	55
	Note d'articulation	59
1	Introduction	61
2	Lien entre culture nationale, pratiques managériales, confiance et stress professionnel démontré.....	61
3	Autres enseignements.....	63
4	Conclusion.....	65
	Références bibliographiques.....	66

PREMIÈRE PARTIE

Le stress professionnel : peut-il être mis en lien avec les pratiques managériales associées à la culture française ?

1 Introduction

« Les questions de santé et de sécurité au travail ont fait l'objet de nombreux rapports, études et sondages au cours des dernières années » (Payre, 2014, p.174). Ces travaux ont mis au jour de nouveaux concepts relatifs à la santé au travail tels que le bien-être ou le mal-être professionnel (Dériot, 2010 ; Lachmann, Larose et Penicaud, 2010 ; cités par Payre, 2014). Ces recherches ont également mis en avant l'importance que représente le stress dans « le fonctionnement des entreprises » (Payre, 2014, p.174) qui remet en cause les méthodes de gestion pratiquées, « voire le rôle de l'encadrement et de la maîtrise de ses prérogatives » (Payre, 2014, p.174).

Le contexte économique que nous connaissons actuellement engendre des problèmes de tensions et de stress qui résultent de la quête incessante de l'amélioration de la compétitivité (Steiler et Rüling, 2010). Cette quête conduit à de nombreux changements organisationnels qui poussent les travailleurs à devoir repenser leur travail en modifiant et améliorant sans cesse les façons de faire ainsi qu'en faisant toujours plus en moins de délais de plus en plus courts (Pereira, 2013). Ce contexte génère le développement de risques psychosociaux tels que stress, épuisement professionnel (*burn-out*), harcèlement moral, conflits relationnels et violence, qui mènent, dans les cas les plus extrêmes, au suicide (Hirigoyen, 2008 ; Perreira, 2013 ; Steiler et Rüling, 2010). Selon Hirigoyen (2008), ces notions, certes différentes, ne sont pas indépendantes les unes des autres car elles sont issues des mêmes facteurs organisationnels ou psychosociaux. Comprendre la souffrance au travail relève d'un exercice complexe. Il ne s'agit pas d'une simple relation de cause à effet « entre une situation de travail potentiellement déstabilisante et ses conséquences sur les personnes » (Hirigoyen, 2008, p.822).

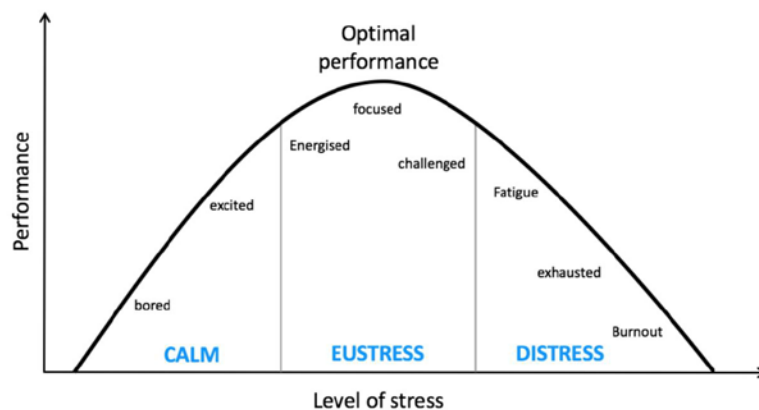
Nous tenterons, à travers cette revue de littérature, de démontrer le lien entre le développement du stress professionnel et la culture managériale appliquée en entreprise. Dans un premier temps, nous définirons ce qu'est le stress et passerons en revue les différents modèles de stress développés afin d'en déterminer les causes et les conséquences qu'il peut avoir sur l'être humain ainsi que sur l'organisation. Nous étudierons ensuite le lien entre la qualité du management et le stress lié au travail. Nous chercherons à comprendre la différence entre management et *leadership* en passant en revue les nombreux modèles élaborés au cours du temps. Nous chercherons également s'il existe une corrélation entre la culture managériale et la culture nationale de l'entreprise en prenant

pour exemple le cas de la France. Enfin, nous verrons les conséquences que cela engendre en situation de fusions-acquisitions internationales.

2 Qu'est-ce que le stress ?

Le stress fut étudié pour la première fois par Hans Selye en 1936 au cours d'expériences effectuées sur des rats. Il le nomme alors « syndrome général d'adaptation » (Selye, 1936). Selon lui, ce syndrome se développe en trois étapes : une première phase d'alarme, une seconde phase de résistance et une dernière phase d'épuisement (Cherkaoui, Montargot, Peretti et Yanat, 2012). Il définit ainsi le stress comme « l'ensemble des moyens physiologiques et psychologiques mis en œuvre par une personne pour s'adapter à un événement donné » (Selye, 1962, p.464).

Ses recherches lui permettront, par la suite, de définir deux formes de stress : un stress positif ou *eustress*, également appelé stress fonctionnel, et un stress négatif ou *distress*, notamment appelé stress dysfonctionnel. Le stress fonctionnel, stimulant pour l'individu, favorise l'amélioration de la performance, alors que le stress dysfonctionnel lui est dommageable et mène à une réduction de la performance et/ou de l'insatisfaction professionnelle (Douglas et al., 1982 ; cités par Tessier, 2006 ; Fournel et al., 2008). Toutefois, la plupart des auteurs s'accordent pour dire qu'il existe un niveau optimal de stress qui donne lieu à une performance maximale (Tessier, 2006). Comme nous le voyons dans la figure reprise ci-dessous, avant ce niveau optimal de stress, le sujet n'est pas en situation de stress mais il est sous performant. Passé ce niveau optimal, le sujet est hautement stressé et sa performance est en déclin (Tessier, 2006).



Source : Freeletics.com

En Belgique, la notion de stress est entrée dans la loi pour la première fois dans la convention collective de travail (CCT) numéro 72 du 30 mars 1999, rendue obligatoire par arrêté royal du 21 juin 1999 et parue au moniteur belge le 9 juillet 1999 qui la définit comme : « L'état perçu comme négatif par un groupe de travailleurs, qui s'accompagne de plaintes ou dysfonctionnements au niveau physique, psychique et/ou social et qui est la conséquence du fait que des travailleurs ne sont pas en mesure de répondre aux exigences et attentes qui leur sont posées par leur situation de travail ».

La définition du stress ayant évolué avec le temps, nous retiendrons celle-ci qui, selon l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS), est la définition du stress professionnel la plus utilisée au niveau européen :

Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité de la personne qui y est soumise (INRS, 2006, p.170).

3 Le stress en quelques chiffres

Sur base des différentes études réalisées sur le sujet et reprises dans le tableau ci-dessous, le coût du stress au travail a été réévalué en 2013 par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (AESST, EU-OSHA) et converti en euros pour les pays dont ce n'est pas la devise officielle.

Auteur(s)	Pays	Coût financier initial par an	Coût financier ajusté au 1er mars 2013 (converti en euros)
Commission européenne (2002)	UE-15	20 milliards d'euros	25,4 milliards d'euros
Econtech (2008)	Australie	14,81 milliards d'AUD	13,79 milliards d'euros (16,98 milliards d'AUD)
Shain (2008)	Canada	11 milliards de CAD	8,96 milliards d'euros (11,7 milliards de CA)
Juel et al. (2006)	Danemark	2,3 à 14,7 milliards de DKK	0,5 à 2,3 milliards d'euros
Trontin et al. (2010)	France	1,9 à 3 milliards d'euros	2,05 à 3,24 milliards d'euros
Bodeker et Friedrichs (2011)	Allemagne	29,2 milliards d'euros	30,86 milliards d'euros
Blatter et al. (2005)	Pays-Bas	4 milliards d'euros	4,76 milliards d'euros
Ramaciotti et Perriard (2003)	Suisse	4,2 milliards de CHF (1,2% du PIB)	3,7 milliards d'euros (4,5 milliards de CHF)
Rosch (2001)	Etats-Unis	300 milliards d'USD	313 milliards d'euros (402 milliards d'USD)

Source : Calcul des coûts du stress et des risques psychosociaux liés au travail, AESST (2014)

En 2002, le coût annuel du stress lié au travail dans l'Union Européenne représentait entre 15 et 20 milliards d'euros selon la Commission Européenne. Ce chiffre est tiré d'une enquête de l'AESST datant de 1999 qui révèle que le coût total annuel des maladies liées au travail pour les quinze pays de l'Union Européenne représentait entre 185 et 289 milliards d'euros. Tessier (2006) rapporte que, en 2002, le stress concernait 28% des travailleurs européens, soit environ 41 millions de personnes. Enfin, selon une estimation réalisée par le Bureau International du Travail (BIT), le coût du stress au travail représente à lui seul 3 à 4% du produit intérieur brut des pays industrialisés (Vaillant et Wolff, 2010).

De nombreuses études relèvent l'importance du stress dans le fonctionnement des organisations (Payre, 2014). Son développement au sein des entreprises remet en cause les pratiques de gestion et d'encadrement des personnes (De Gaulejac, 2005, cité par Payre, 2014). Or, les chiffres représentant le coût du stress pour les entreprises sont rares. Cependant, une étude menée au Royaume-Uni par Hoel, Sparks et Cooper en 2001 révèle que 30 à 40% des arrêts maladie seraient directement liés au stress (AESST, 2014). Ces chiffres ne tiennent toutefois pas compte des coûts relatifs à la perte de productivité et aux remplacements. Leur étude a relevé sept éléments à prendre en compte pour calculer le coût total du stress lié au travail pour les entreprises :

Les arrêts maladie liés au stress au travail, les retraites anticipées, les dépenses pour le remplacement du personnel, le règlement des plaintes et contentieux ou les coûts d'indemnisation, les dommages causés aux équipements et à la production consécutifs aux accidents et aux erreurs, la baisse de performance ou de productivité, la perte de la confiance du public et de la réputation (AESST, 2014, p.15).

En 2002, sur base de la littérature, Tangri propose une formule qui permet de faciliter le calcul du coût du stress pour les entreprises. Le résultat serait obtenu en additionnant :

19% du coût de l'absentéisme, 40% du coût de la rotation du personnel, 55% du coût des programmes d'aide aux employés ou des services de conseil/de santé connexes, 30% du coût de l'invalidité temporaire et à long terme, 10% du coût des traitements médicaux (psychothérapeutiques), 60% du coût total des accidents de travail et la totalité des coûts des demandes d'indemnisation des travailleurs et des procédures judiciaires liées au stress (AESST, 2014, p.15).

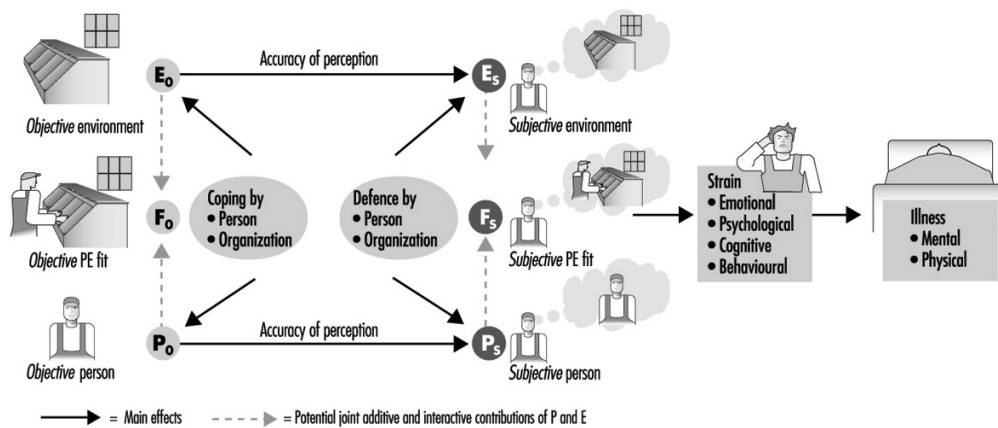
4 Les différents modèles de stress

Selon l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (2006), il existe trois différentes approches qui définissent et étudient le stress : l'approche « technique » selon laquelle le stress professionnel est caractéristique d'un environnement de travail néfaste (charge de travail, demande, bruit, etc.) ; l'approche « physiologique », selon laquelle le stress provient de stimuli nocifs qui produisent des effets physiologiques variés ; et l'approche « psychologique » selon laquelle le stress au travail serait une « interaction dynamique entre le sujet et son environnement de travail » qui « caractérise la théorie contemporaine du stress » (AESST, 2006, p.32). La littérature scientifique ayant largement démontré les limites des deux premières approches, nous avons choisi de nous concentrer principalement sur l'approche « psychologique ». Celle-ci est dominée par deux variantes : l'approche interactionniste, qui « se concentre sur les caractéristiques structurelles des interactions du sujet avec son environnement de travail », et l'approche transactionnelle, qui « porte plutôt sur les mécanismes psychologiques sur lesquels reposent ces interactions » (AESST, 2006, p.36).

4.1 L'approche interactionniste

4.1.1 Le modèle « Person-Environment Fit » de French, Caplan et Harrison (1982)

Selon ce modèle, le stress proviendrait d'une absence d'adéquation entre l'individu et son environnement de travail. Il distingue quatre variables : l'environnement objectif, l'environnement subjectif, la personne objective et la personne subjective. Il peut donc ainsi y avoir quatre possibilités de manque d'adéquation : environnement objectif-personne subjective, environnement subjectif-personne objective, environnement objectif-environnement subjectif et personne objective-personne subjective (Servant, 2013).

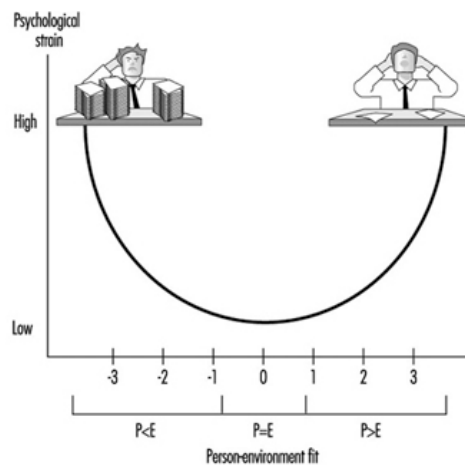


Source: French, Rogers and Cobb 1974; figure adapted from Harrison 1978.

Source : International Labour Organization Encyclopaedia of Occupational Health & Safety

Chaque individu ayant ses propres caractéristiques, lorsqu'il y a inadéquation entre la personne et son environnement, le stress se développe et provoque la maladie. De plus, il a été prouvé que la perception d'un manque d'adéquation est plus délétère que l'inadéquation effective.

La figure ci-dessous illustre les conséquences de l'inadéquation entre la personne et son environnement. A gauche, la personne ne dispose pas de suffisamment de ressources pour répondre à la demande requise par son travail. A droite, la personne dispose de trop de ressources par rapport au travail qui lui est demandé. Idéalement, les ressources de la personne doivent être égales à la demande requise.



Source : International Labour Organization Encyclopaedia of Occupational Health & Safety

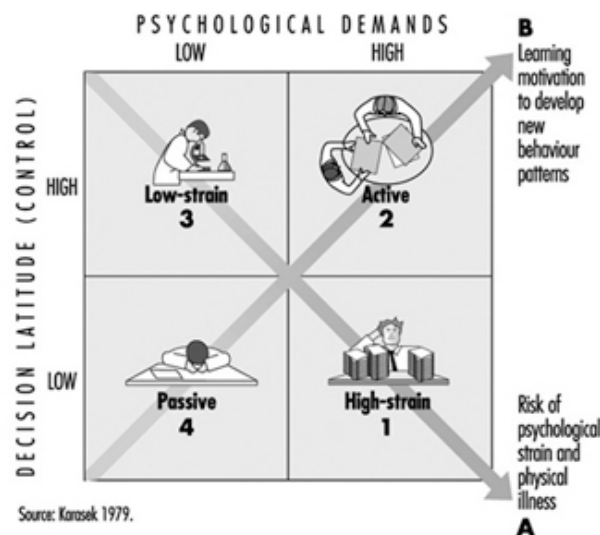
4.1.2 Le modèle « Demande-Contrôle-Soutien social » de Karasek et Theorell (1990)

Selon ce modèle, le degré d'autonomie décisionnelle du travailleur et le soutien social apporté par ses supérieurs et ses collègues modèrent le niveau de stress produit par

la demande psychologique liée au travail. Trois types de soutiens ont été identifiés : le soutien provenant de la hiérarchie, celui accordé par les collègues et celui émanant de la famille et des amis (Abord de Chatillon et Desmarais, 2012).

Quatre cas de figures en découlent:

- 1) Une forte demande et un faible contrôle : c'est la situation la plus stressante car le travailleur ne jouit que de très peu, voire pas du tout, d'autonomie décisionnelle alors que la charge de travail qui lui est attribuée est très importante.
- 2) Une forte demande et un contrôle fort : il s'agit de postes pour lesquels la charge de travail est très importante mais où les travailleurs bénéficient d'une grande autonomie et sont habilités à prendre seuls des décisions (Servant, 2013).
- 3) Une faible demande et un contrôle fort : cette situation provoque l'ennui, la frustration et le développement de *bore out*.
- 4) Une faible demande et un faible contrôle : caractéristique du travail passif. Sur le long terme, on observe une baisse de motivation des travailleurs ainsi que de leur satisfaction quant à leur travail, ce qui a tendance à générer une croissance de l'absentéisme (Servant, 2013).



Source : International Labour Organization Encyclopaedia of Occupational Health & Safety

4.1.3 Le modèle « Déséquilibre Efforts/Récompenses » de Siegrist (1996)

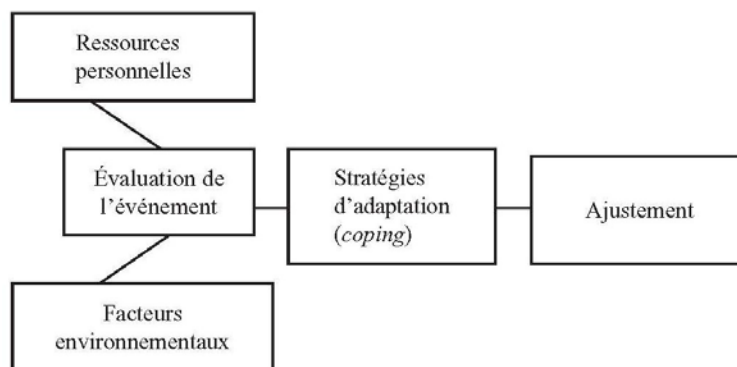
Selon ce modèle, le stress se développe lorsque l'individu perçoit un déséquilibre entre les efforts qu'il fournit et les récompenses qu'il reçoit en retour. Il développera d'autant plus fort ce stress s'il se surinvestit dans son travail (Boini et Langevin, 2015). Ce

déséquilibre entre un fort niveau d'efforts consentis par le travailleur et un faible niveau de récompenses obtenues en retour mène dans la majorité des cas à une détresse émotionnelle (Servant, 2013).

4.2 L'approche transactionnelle

4.2.1 Le modèle transactionnel de Lazarus et Folkman (1984)

Selon Lazarus et Folkman (1984), cités par Servant (2013, p.23) « le stress est une relation particulière entre la personne et l'environnement, relation qui est évaluée par l'individu comme excédant ses ressources et menaçant son bien-être ». Selon ce modèle, le stress résulte de la perception individuelle qu'a le sujet sur la relation dynamique entre « les contraintes imposées par le travail et les ressources dont il dispose pour y faire face » (Journoud et Pezé, 2012, p.53). Face à une situation stressante, la personne réalise une première évaluation « des exigences susceptibles de menacer son équilibre personnel » (Codo, 2013, p.68). Elle procède ensuite à une seconde évaluation afin d'analyser si elle est dotée des ressources nécessaires à la gestion de ces exigences. Enfin, la personne développe des stratégies pour faire face (stratégies de *coping*) à la situation en s'adaptant ou en l'évitant. Trois stratégies de *coping* sont identifiées : les stratégies de *coping* centrées sur le problème, celles centrées sur la recherche de soutien social et celles centrées sur l'émotion.

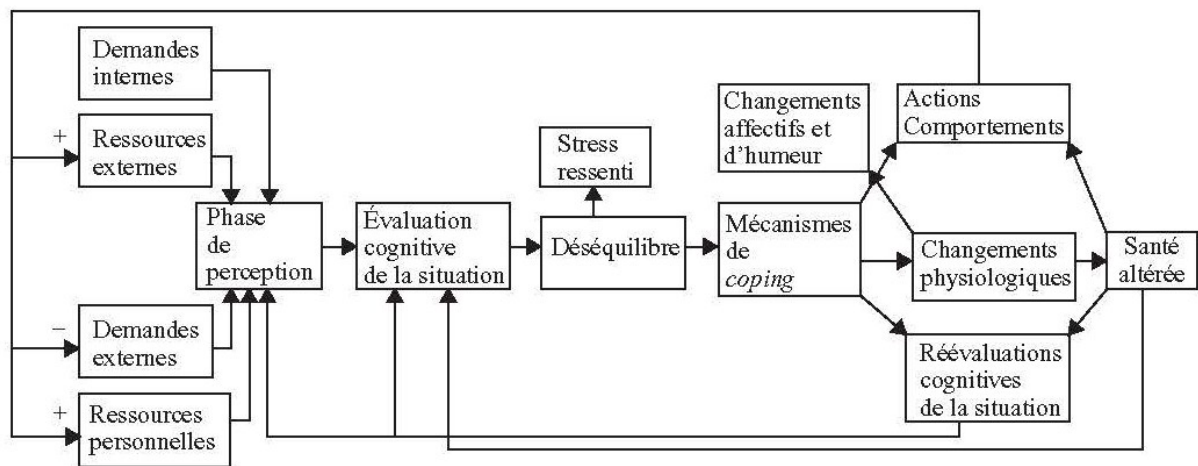


Source : Servant (2013)

4.2.2 Le modèle transactionnel de Mackay et Cooper (1987)

Ce modèle est semblable à celui de Lazarus et Folkman (1984) à la différence près qu'il fait la distinction entre « les demandes internes (ambition, rigueur), les demandes

externes (production, qualité), les ressources internes (capacité physique, habileté, expériences) et les ressources externes (machine, outils, assistance) » (Servant, 2013, p.25). Selon Servant (2013), le stress est le résultat de l'évaluation cognitive que l'individu fait d'une situation produite par un manque d'adéquation entre les exigences de l'environnement de travail et le fait que l'individu soit capable ou non d'y faire face ainsi que du décalage entre les attentes de la personne et la réalité du travail. Cette évaluation génère le sentiment de déséquilibre qui produit le stress suite auquel l'individu va développer un mécanisme de *coping*. Ce mécanisme va lui-même définir les actions et comportements qui vont entraîner un processus itératif influençant les ressources et les demandes.



Source : Servant (2013)

5 Causes et conséquences du stress au travail

Comme nous l'avons vu dans les différents modèles de stress repris au point précédent, le risque qu'un individu développe une réaction de stress lié au travail dépend principalement de facteurs organisationnels ainsi que des conditions de travail mais également de l'individu lui-même.

Reprenons les principales sources de stress identifiées par ces modèles :

- une contrainte psychologique trop importante (charge de travail élevée, contrainte de temps)
- un manque d'autonomie décisionnelle (manque de contrôle sur la manière d'organiser son travail, sur le rythme auquel on l'effectue, sur la quantité de travail à fournir)

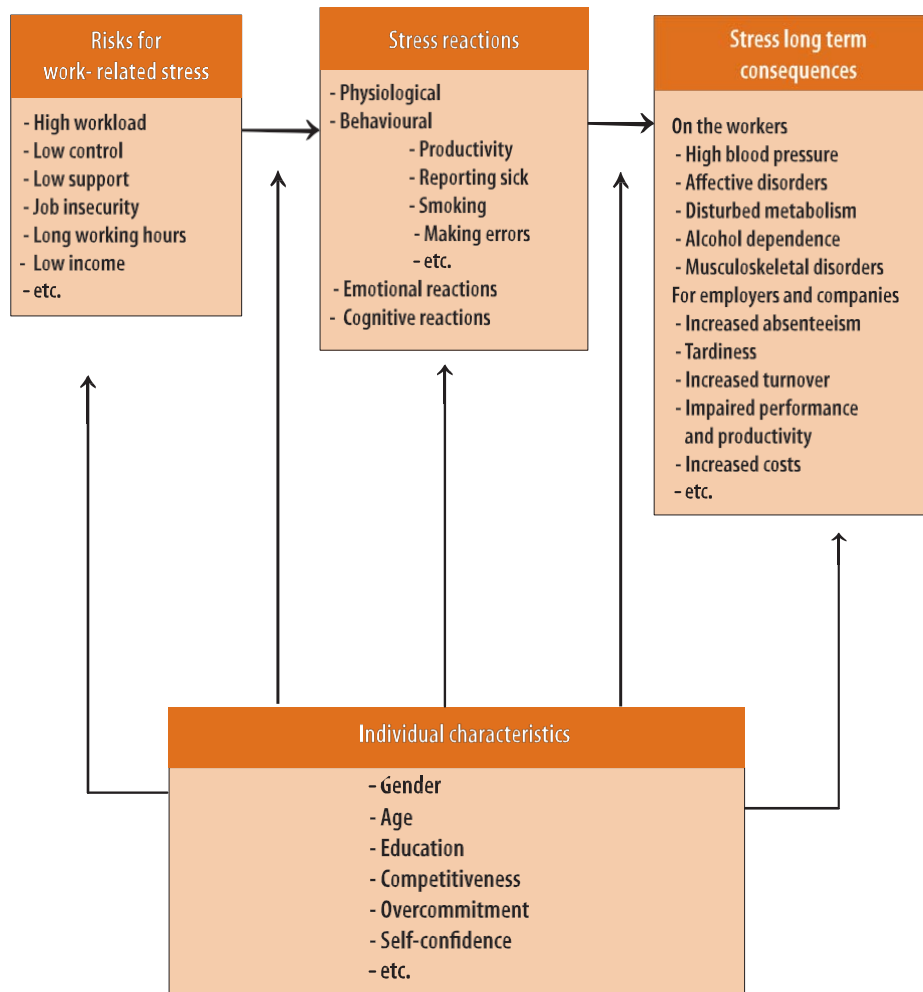
- un soutien social insuffisant ou inexistant
- l'inadéquation entre l'individu et son environnement de travail
- le déséquilibre entre les efforts fournis et les récompenses reçues mais également entre les contraintes du travail et les ressources de l'individu
- le décalage entre ses attentes et la réalité du travail
- la perception que l'individu porte sur ces différents éléments (le caractère subjectif étant plus délétère que le caractère objectif)
- un nombre d'heures de travail consécutives trop élevé
- et les caractéristiques individuelles de la personne (sa capacité à faire face à la situation, son niveau d'investissement).

Selon un recensement réalisé par Cherkaoui et al. (2012), nous pouvons également ajouter comme facteurs favorisant le stress lié au travail : le travail de nuit (Pépin, 1991), des objectifs irréalisables (Chanlat, 1986), « les nouvelles technologies de communication chronophages et intrusives » (Häfner et Stock, 2010 ; cité par Cherkaoui et al., 2012, p.27), le changement organisationnel (Mack et al., 1998) et un équilibre précaire entre vie professionnelle et vie privée.

De son côté, Gintrac (2011) relève que la qualité de la communication joue un rôle très important sur le stress au travail, qu'il s'agisse de la communication émise par les supérieurs hiérarchiques ou l'entreprise, de la possibilité pour le travailleur de formuler des idées, des suggestions, des réserves à ses supérieurs, de leurs demander de l'aide ou d'en recevoir de leur part, mais également de la qualité des relations avec ses collègues.

Comme nous le montre le modèle ci-après, toutes ces causes engendrent des réactions diverses sur les plans physiologique, comportemental, émotionnel et cognitif. Si elles perdurent sur le long terme, elles auront de multiples conséquences sur le travailleur et se répercuteront sur l'entreprise. En effet, le risque que le travailleur développe des problèmes de santé tels que de l'hypertension artérielle, une dépendance à l'alcool, des maux de tête, des troubles du sommeil, de l'irritabilité ou encore des troubles musculo-squelettiques augmente, ce qui a pour conséquence, au niveau de l'entreprise, une augmentation de l'absentéisme et de la rotation du personnel ainsi qu'une performance et une productivité en baisse, ce qui engendre inévitablement une augmentation des coûts.

Modèle des causes et conséquences du stress au travail (de Kompier et Marcelissen, 1990, adapté par Houtman, 2005)



Source: rapport *Occupational Safety and Health in figures: stress at work – facts and figures* de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (2009)

Cependant, les réactions engendrées par l'organisation du travail ainsi que leurs conséquences sur l'individu dépendront, comme nous l'avons vu, également fortement des caractéristiques individuelles de la personne. En effet, Gintrac (2011) nous rappelle l'inégalité des individus face aux facteurs de stress. Deux individus soumis à un même stresser réagiront différemment. Mais nous observons également des écarts de comportement au sein d'un même individu qui réagira de manière différente à un même stresser selon le moment où celui-ci se manifestera. Il nous fait également remarquer que la frontière est mince et difficilement dissociable entre les causes du stress liées au travail et les causes extérieures au milieu professionnel, les premières pouvant avoir une influence sur la vie privée alors que les secondes peuvent interférer dans la sphère professionnelle.

Malgré le fait que les causes et les conséquences du stress professionnel soient identifiées, Hirigoyen (2008) nous fait remarquer que les nombreuses études réalisées sur les conditions de travail démontrent l'état de dégradation de celles-ci au cours de ces dernières années. Il en résulte que, bien que le travail soit physiquement plus aisé, « les motifs de malaise et de souffrance psychique se multiplient » (Hirigoyen, 2008, p.822). Elle ajoute que, face au manque de réaction des directions, nous sommes forcés de constater que le fait de tenir compte des risques psychosociaux forcerait les dirigeants à remettre en cause l'organisation du travail et que, trop fréquemment, ils ne réagissent qu'après qu'un drame se soit produit (Hirigoyen, 2008). Bien que 88% des directeurs des ressources humaines disent se préoccuper du bien-être des travailleurs, 55% d'entre eux avouent qu'aucunes mesures ne sont réellement mises en place pour prévenir le mal-être des travailleurs (enquête Ifop pour Malakoff-Médéric, 2007, cité par Hirigoyen, 2008).

6 Le suicide professionnel : indicateur extrême du stress lié au travail

Le phénomène des suicides liés au travail est un phénomène nouveau (Wilmet, 2016). Selon Dejourn et Bègue (2009), les premiers cas sont apparus dans les années 1990. Or, bien que le phénomène soit plus ou moins médiatisé selon les pays, il reste peu étudié et documenté du fait de sa complexité (François et al., 2011 ; Wilmet, 2016). Il est un fait avéré que, lorsque nous cherchons à connaître la raison d'un suicide, nous ne pouvons nous arrêter à une cause unique pour expliquer ce geste désespéré mais qu'il relève plutôt d'un caractère multifactoriel (Wilmet, 2016). Profitant de ce caractère multifactoriel, les responsables d'entreprise renient leur responsabilité en rejetant la faute sur la personnalité du suicidant plutôt que de remettre en cause « le caractère délétère des formes d'organisation du travail sur la santé mentale des travailleurs » (Wilmet, 2016, p.10). Pour ce faire, les dirigeants justifient les causes du suicide par des problèmes d'ordre personnel, une fragilité psychologique, un besoin de reconnaissance qui pose des difficultés ou encore une pathologie d'ordre mental (Wilmet, 2016). Or, les études réalisées sur le sujet révèlent que de nombreux suicides sont commis alors qu'aucun symptôme lié à des problèmes psychologiques n'avait été préalablement diagnostiqué (Amagasa et al., 2005 ; Wilmet, 2016). Wilmet (2016) rapporte que, afin d'accentuer la vraisemblance de leurs propos réfutant tout lien entre organisation du travail et suicides, les dirigeants s'appuient sur les

statistiques. Or, les statistiques ne distinguent pas les cas de suicide liés au travail des autres cas de suicide et il est donc rare de trouver des chiffres relatifs aux suicides professionnels, ce qui renforce, à tort, la crédibilité des dirigeants d'entreprise (Wilmet, 2016).

Une étude de François et al. (2011) menée sur un échantillon de 144 suicidants a aidé à établir les facteurs professionnels suivants comme menant à l'acte de suicide lié au travail : le surmenage résultant d'un temps de travail hebdomadaire de plus de 35 heures et supérieur à 10 heures par jour, l'exposition à des contraintes professionnelles physiques et/ou psychologiques, la surcharge de travail, les consignes contradictoires, les délais trop courts, les rapports conflictuels avec les supérieurs hiérarchiques, les désaccords avec les collègues, l'absence de confiance, les menaces ou humiliations, les rétributions insuffisantes, le salaire insatisfaisant, la fonction qui n'est pas en adéquation avec le niveau de qualification du travailleur et peu ou pas de perspectives d'évolution ou de promotion. Les propos de l'épouse d'un travailleur de l'entreprise Thalès qui s'est suicidé en 2009, rapportés par Wilmet (2016, p.6), suggèrent que la solution est de ne « surtout pas s'impliquer dans son travail » et de « travailler de façon la plus détachée possible ». Or, ne pas s'impliquer dans son travail revient à s'aliéner. « Ce sont donc les modèles managériaux contemporains qu'il faut transformer si l'on veut enrayer la mécanique qui est actuellement à l'œuvre dans les entreprises » (Wilmet, 2016, p.33).

7 Stress et qualité du management

De nombreux travaux ont établi un lien direct entre la santé mentale des travailleurs et les compétences, les comportements et les pratiques du manager (Cherkaoui et al., 2012 ; Journoud et Pezé, 2012). Toutefois, Payre (2014, p.177) déplore le fait qu'il existe peu de travaux de recherche traitant des « difficultés de l'exercice hiérarchique et des pratiques de gestion et d'encadrement des personnes ». Il souligne que ce n'est pas le management en lui-même qui est à l'origine du stress mais que c'est bien la qualité de sa mise en pratique par les responsables hiérarchiques qui en est la cause. Selon Journoud et Pezé (2012), il existe des comportements managériaux bénéfiques à la santé des travailleurs et qui sont en lien avec les compétences comportementales des managers. Or, les managers ne sont pas tous dotés de ces compétences. Un référentiel des compétences dont doivent disposer les managers pour contribuer au bien-être psychologique de leurs

subordonnés a été développé par une recherche anglaise du *Health and Safety Executive*, l'autorité britannique compétente en matière d'inspection de la santé et de la sécurité au travail (Journoud et Pezé, 2012). Ce référentiel identifie quatre compétences clés qui comportent chacune trois sous-compétences (voir tableau ci-dessous).

Compétences managériales pour la prévention et la gestion du stress au travail
(traduction personnelle de J. Yarker, R. Lewis, E. Donaldson-Feilder, 2008 : 40)

Compétences	Sous-compétences
Respectueux et responsable : gérer ses émotions et être intègre	Etre intègre – être respectueux et honnête envers les employés
	Gérer les émotions – se comporter de façon cohérente et calme au sein de l'équipe
	Avoir de la considération – être attentif dans la gestion des autres et les délégations données
Gérer et communiquer sur le travail présent et futur	Gérer le travail de façon proactive – surveiller et réviser le travail actuel, planifier et allouer les priorités futures
	Résoudre les problèmes – gérer rapidement, rationnellement et avec responsabilité les problèmes
	Faire participer, développer l'autonomie (empowerment) – écouter, rencontrer et consulter l'équipe, donner la direction, l'autonomie et des opportunités de développement aux individus
Résoudre et gérer les situations difficiles	Gérer les conflits – rapidement, de manière objective et avec fermeté
	Mobiliser les ressources de l'organisation – chercher des conseils si nécessaire auprès de son manager, des RH ou des experts santé et sécurité
	Prendre ses responsabilités – avoir une approche responsable et soutenir les individus lors de la gestion des questions et incidents rencontrés par l'équipe
Gérer les individus au sein de l'équipe	Etre accessible – être disponible pour une discussion personnelle
	Etre sociable – être détendu (relax), faire preuve d'humour et socialiser
	Etre empathique – chercher à comprendre chaque individu dans l'équipe, sa santé, sa satisfaction, sa motivation, son point de vue et sa vie hors travail

Source : S. JOURNOUD, S. PEZE : La formation des managers à la prévention des risques psychosociaux est-elle sur la bonne voie ?

Selon Journoud et Pezé (2012), il ressort de ces travaux qu'il suffirait, en tant que manager, d'être doté de ces compétences pour avoir un effet bénéfique sur la santé de ses subordonnés. D'après eux, les recommandations des rapports publics mais également celles des grandes entreprises se rejoignent pour dire qu'il est plus que nécessaire de former les managers à la détection et au traitement des risques psychosociaux car, à priori, ceux-ci manquent de compétences. Payre (2014) ajoute que la fonction hiérarchique et les pratiques de gestion inadaptées montrent qu'il existe un décalage conséquent entre les recommandations enseignées et les pratiques opérées en entreprises. Néanmoins, le

manager n'est pas le seul responsable de la santé mentale des travailleurs. Comme nous l'avons vu précédemment, d'autres nombreuses variables influencent le bien-être de ces derniers. Mener une équipe ne dépend pas que de la connaissance du métier et des compétences comportementales du manager. Celui-ci est tributaire du rôle que l'organisation lui a attribué et des marges de manœuvre qui lui ont été accordées mais également des choix organisationnels opérés par l'entreprise ainsi que de la stratégie qui a été adoptée par celle-ci (ANACT, 2010 ; Conjard, 2010 ; cités par Journoud et Pezé, 2012). Or, selon Tessier (2006), ils ne disposent pas toujours des informations nécessaires leur permettant d'appliquer cette stratégie. Leur position hiérarchique étant coincée entre celles de la direction et de leurs subordonnés, leur crédibilité est régulièrement remise en doute (Tessier, 2006).

Comme nous le verrons plus tard, les changements organisationnels sont sources de stress pour les travailleurs. Cependant, ils peuvent également s'avérer néfastes pour les managers qui ressentent un certain mal-être face à ces changements (Tessier, 2006). Payre (2014) constate que l'encadrement ne peut assumer parfaitement son rôle et explique ce décalage par une fonction hiérarchique et des pratiques d'encadrement dépassées. Il nous rappelle également que les deux rôles principaux du manager sont de coordonner des activités et d'animer des groupes. Ce second rôle est ambigu car le manager doit d'une part contrôler et sanctionner le travail de ses subordonnés et de l'autre « les impliquer et les faire adhérer à la stratégie de l'entreprise » (Tessier, 2006, p.154). Or, Payre (2014) constate que les managers se concentrent sur la réalisation de l'activité aux dépens de l'animation de leurs équipes. Ces tâches administratives, rapports et temps passé dans de multiples réunions les tiennent éloignés du terrain et de leurs collaborateurs et, de ce fait, l'encadrement des personnes est fait à distance (Journoud et Pezé, 2012 ; Payre, 2014). Le constat qui en ressort est « qu'ils n'ont plus le temps de faire » (Journoud et Pezé, 2012, p.54). Or, les formations préconisées plus haut ne sont utiles et efficaces que si les enseignements qui en ressortent sont mis en pratique et, pour y arriver, il faut avoir le temps de les appliquer.

8 Qu'est-ce qu'un manager ? Et un leader ? Y a-t-il une différence ?

Gaunand (2019) fait la distinction entre les caractéristiques d'un manager et celles d'un *leader* telles qu'elles sont reprises dans le tableau ci-dessous :

Manager	Leader
<ul style="list-style-type: none">▪ Est désigné par sa hiérarchie, c'est un chef imposé à une équipe.▪ C'est avant tout un statut.▪ Son pouvoir est lié à l'organisation hiérarchique de l'entreprise.▪ Il est centré sur la tâche.▪ Il organise, coordonne et contrôle l'activité de son équipe.▪ Il a des objectifs et cherche à les atteindre.	<ul style="list-style-type: none">▪ Est reconnu comme tel par les membres d'une équipe.▪ C'est une reconnaissance, non un statut.▪ Il tire son pouvoir des relations qu'il noue avec les autres membres du groupe.▪ Il est centré sur les personnes.▪ Il propose, influence et est moteur au sein de son groupe.▪ Il a une vision et cherche à la réaliser.

Source: Antonin Gaunand (2019). Leader ou manager?

Selon Brilman (2003), cité par Chédru et Le Méhauté (2009), le *leader* inspire les autres, il sait valoriser les talents, il ne se sent pas menacé par les compétences de ses subordonnés ou de ses pairs, il sait motiver, engager, récompenser et faire preuve de reconnaissance tout en associant la performance de l'entreprise à la performance humaine. Ce dernier point était déjà évoqué par Deming (2000) qui affirmait que la performance était produite par les hommes et non par les machines. Pour Pavi (2004), cité par Jacquet (2013, p.3), le *leader* incarne l'image du père alors que le manager « n'est qu'un instrument de pouvoir ».

Kotter (1990) distingue le management et le *leadership* comme suit : le management gère la sécurité et l'ordre tandis que le *leadership* administre le changement. Le rôle du manager est d'assurer la cohésion dans le but de rendre l'entreprise performante. Celui du *leader* est de chercher continuellement à insuffler le changement dans ce même but de performance de l'organisation. Le manager décide de l'organisation, fixe les budgets, gère le personnel et contrôle tandis que le *leader* est là pour motiver et inspirer (Kotter, 2001).

Selon Afanvi, et al. (2015), le *leadership* et le management apportent chacun des contributions différentes et bien que ceux-ci diffèrent en théorie, dans la pratique, les deux concepts sont complémentaires et nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Par ailleurs, Mintzberg (2008) affirmait que c'était une erreur d'avoir séparé le *leadership* et le management car la conséquence qui en découle est que nous avons dorénavant des *leaders* qui n'étaient pas managers et inversement. Selon lui (2009), le *leader* actuel dirige mais ne gère pas et le manager gère mais ne dirige pas.

D'après Jacquet (2013) la confusion est fréquemment faite, à tort, entre manager et *leader* et on présuppose qu'un manager est nécessairement un *leader*. Or, il souligne que si Mintzberg lutte pour que le *leadership* soit intégré au management, nous devons nous rendre à l'évidence que l'autorité d'un grand nombre de managers provient « d'autres sources que le *leadership* » (Jacquet, 2013, p.1) et qu'un *leader* peut exercer une fonction sans importance au sein de la hiérarchie d'une entreprise.

Une théorie existe selon laquelle le *leader* possède des caractéristiques spécifiques. Cette théorie remonte à Carlyle qui, en 1840, a élaboré la « théorie du grand homme » permettant de reconnaître les leaders potentiels (Jacquet, 2013 ; Orazi et al., 2013). Jacquet (2013) a réalisé un inventaire des différentes caractéristiques recensées dans les nombreuses études réalisées sur le sujet. Il en ressort que Geier (1967), à l'époque, détermine cinq traits prédominants du *leader*, qui seront portés à sept par des études ultérieures : l'ambition, l'énergie, le désir de diriger, l'honnêteté/intégrité, l'assurance, l'intelligence et l'adaptabilité/compétence. Ensuite, l'analyse du modèle des Big five par Costa et McRae (1995) a permis de déterminer que l'extraversion, l'agréabilité et le caractère consciencieux seraient des éléments prédictifs du *leadership*. Par la suite, selon Champy (2003), « l'empathie en serait la composante principale » (Jacquet, 2013, p.4) bien qu'aucune étude n'ait confirmé son efficacité. Enfin, Bolden (2004) ajoute les qualités de sociabilité, de motivation, une intelligence supérieure et une facilité verbale. Or, Jacquet (2013) constate que, de nos jours, bien qu'il soit vrai que les *leaders* ont en commun certains traits de personnalité, il est prouvé que certains facteurs externes favorisent l'émergence du *leadership* et que c'est la société qui fait naître le *leader*. Une étude de Christol (2010), citée par Jacquet (2013), détermine cinq facteurs qui, indépendamment des traits commun de personnalité, expliquent comment on devient *leader* : des événements professionnels majeurs (réussites, expérience multiculturelle), le cumul de diplômes

prestigieux, les appuis politiques, les réseaux professionnels et la compétence/l'engagement professionnel.

Jacquet (2013, p.5) conclut que « le *leadership* se construirait donc, à partir d'une démarche consciente et élaborée, s'appuyant sur des traits de caractères identifiés et des facteurs les renforçant (diplômes, réseaux, responsabilités...) ». Toutefois, les *leaders* ne peuvent exister sans qu'il n'y ait de personnes pour les suivre (Jacquet, 2013).

9 Quels sont les différentes typologies de management et leadership ?

9.1 Les modèles de Max Weber (1904)

9.1.1 Le leadership traditionnel :

L'individu est promu en tant que chef dans le plus grand respect des traditions et des coutumes ancestrales. Ce modèle est associé par Weber à la figure du sorcier.

9.1.2 Le leadership légal (ou leadership bureaucratique) :

Ce modèle repose sur la loi. Le *leader* bureaucratique exerce son pouvoir en se référant à des lois, règles, règlements ou procédures, ce qui lui confère une certaine légitimité. Weber l'associe à l'autorité du prêtre.

9.1.3 Le leadership charismatique :

Ce modèle est fondé sur, d'une part, ce qui émane de la personnalité du *leader*, et d'autre part, sur le fait qu'il tire sa position de *leader* de la fonction qu'il exerce (Charaudeau, 2015). Face à son autorité, les individus lui obéissent, se montrent dévoués mais éprouvent également une certaine méfiance à son égard. Ce dernier modèle est transposé à l'image du prophète par Weber.

9.2 Les modèles de Lewin (1944)

9.2.1 Le leadership directif :

L'ordre qui est donné doit être exécuté et ne peut être discuté. La personne d'autorité qui donne l'ordre ne revient jamais sur sa décision.

9.2.2 Le leadership participatif :

Le *leader* permet à ses collaborateurs de s'exprimer et les fait participer à la prise de décision. Il est en contact avec son équipe et interagit directement avec elle. Selon Pesqueux (2015), ce serait le modèle le plus performant.

9.2.3 Le leadership du laissez-faire :

Le *leader* est absent, en retrait, il laisse faire son équipe. Celle-ci est donc autonome mais sans réel encadrement ce qui confère à ce modèle un faible taux d'efficacité (Pesqueux, 2015).

9.3 Le modèle de Vroom-Yetton and Jago (1973, 1988)

9.3.1 Le style autocratique :

Le *leader* autocratique exclut toute possibilité de participation des subordonnés dans le processus décisionnel (Vroom et Yetton, 1973 ; Vroom et Jago, 1988). Il est orienté vers la tâche/production et ne se soucie pas ou peu de la relation qu'il entretient avec ses collaborateurs. Ce modèle est recommandé lorsque les employés manquent de compétences ou de motivation (Hersey et Blanchard, 1977). « Contrôler, réguler, faire respecter les délais, superviser en sont les caractéristiques principales » (Chédru et Le Méhauté, 2009, p.67). L'efficacité de ce modèle s'épuise avec le temps (Pesqueux, 2015).

9.3.2 Le style autocratique « ouvert » :

Il prend seul les décisions mais peut parfois demander certaines informations à ses subordonnés (Pesqueux, 2015).

9.3.3 Le style consultatif :

Il consulte d'abord son équipe, principalement les collaborateurs à même de lui apporter des informations utiles et prend, ensuite, sa décision tout en gardant le monopole sur cette prise de décision (Jacquet, 2013 ; Pesqueux, 2015).

9.3.4 Le style consultatif collectif :

Il reste celui qui prendra la décision finale mais il fait naître en premier lieu le débat auprès de ses collaborateurs les plus pertinents permettant cette prise de décision (Jacquet, 2013 ; Pesqueux, 2015).

9.3.5 Le style consensuel :

Le *leader* invite tous ses collaborateurs à une discussion sous forme de débat dans le but que chacun puisse apporter ses idées pour la résolution du problème (Pesqueux, 2015).

9.4 Le *leadership* situationnel d'Hersey et Blanchard (1977)

Ce modèle postule que le *leader* adapte son style de *leadership* en fonction de la situation ou, plus précisément, en fonction du niveau de maturité des salariés (Dupont, 2012). Selon Hersey et Blanchard (1977), le *leader* cherche à rendre de plus en plus autonomes ses collaborateurs en développant leurs compétences et leur motivation. En gagnant en autonomie, ils gagnent en maturité. Selon le degré de maturité atteint, il en découle quatre modèles de management différents :

9.4.1 Le management directif :

Le comportement du manager est très orienté vers la tâche et peu sur la relation que le manager partage avec ses subordonnés. Ce modèle est préconisé envers des subordonnés sans aucune maturité.

9.4.2 Le management persuasif :

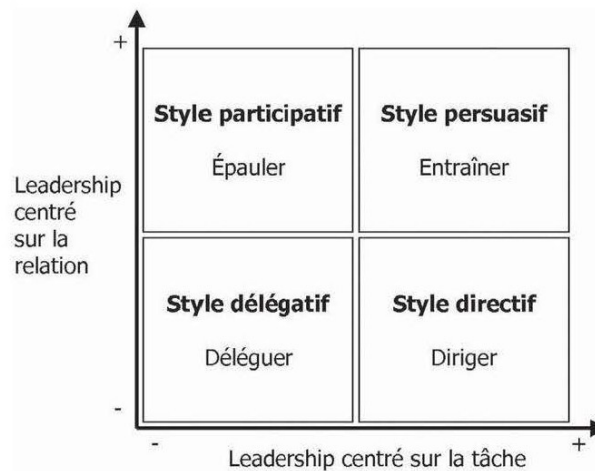
Le comportement du manager est fortement orienté vers la tâche mais également vers le relationnel. Ce modèle est recommandé en présence de subordonnés de faible maturité.

9.4.3 Le management participatif :

Le manager participatif adopte un comportement fortement orienté vers la relation et peu vers la tâche. Ce modèle s'applique dans le cas d'une maturité moyennement élevée.

9.4.4 Le management délégitif :

Le manager délégitif adopte un comportement qui n'est ni orienté vers la tâche, ni vers la relation. Ce modèle est préconisé en présence de subordonnés à forte maturité.



Source : **Management** John R. Schermerhorn, Jr

9.5 Les modèles de Bédard (2008)

9.5.1 Le leader relationnel :

Il porte une grande attention à ses collaborateurs, il cherche à accorder les opinions de chacun afin de conserver une bonne entente au sein de l'équipe et il fait preuve de respect envers les membres du groupe. « Il est associé au respect de la personne, il se définit en relation avec les autres plutôt qu'en opposition ou en concurrence. La relation, le face à face sont privilégiés ainsi que le souci de l'environnement » (Renerken et Robert, 2015, p.9).

9.5.2 Le leader systématique :

Il est droit, ordonné et organisé. Il réfléchit avant d'agir et agit avec précision. Il planifie, suit les procédures, aime la discipline. Il se sert des outils mis à sa disposition pour mener à bien ses projets. Les valeurs les plus importantes à ses yeux sont « l'ordre, la discipline, la justice, le devoir, la droiture, la régularité, la conformité » (Bédard, 2008, p.69).

9.5.3 Le leader pragmatique :

Il est observateur et sait prendre des risques. « Il est associé à l'action, aux faits, aux résultats » et est « un fervent défenseur du développement et de la croissance » (Bédard, 2008, p.70).

9.5.4 Le leader mythique :

Bédard (2008, p.70) l'associe « soit au héros, soit au père de famille ». Selon lui, il est en faveur de la solidarité, de la loyauté et de la fidélité.

9.6 Le modèle de Bass (1985)

Contrairement à l'idée avancée par Burns (1978) selon laquelle il existe deux types de *leadership* distincts, le transactionnel et le transformationnel, les recherches de Bass (1985) le mène à conclure que le *leader* se comporte en même temps de manière transactionnelle et transformationnelle, le transformationnel étant le prolongement du transactionnel.

9.6.1 Le *leadership* transactionnel :

Pour obtenir ce qu'il veut de ses collaborateurs, c'est-à-dire l'atteinte des objectifs, le *leader* transactionnel recourt à des récompenses financières. Il est sans cesse dans le contrôle et réfléchi à court terme. Selon Chédru et Le Méhauté (2009), ce modèle est efficace lorsque l'environnement est stable.

9.6.2 Le *leadership* transformationnel :

Selon Bass (1985), chaque acte réalisé par les collaborateurs porte à conséquences. Le *leader* transformationnel tente de faire prendre conscience à ses collaborateurs de l'impact que représentent ces conséquences pour l'organisation. Pour ce faire, il réussit à motiver son équipe sans lui promettre de récompense ou à l'aide de récompenses non financières (Orazi et al., 2013). Il intègre ses employés « dans la dynamique stratégique et organisationnelle de l'entreprise » (Chédru et Le Méhauté, 2009, p.65). Il cherche à résoudre les problèmes différemment. Pour ce faire, il les aborde sous un angle nouveau. Il est facteur d'innovation et de changements, et est source de créativité. C'est un visionnaire qui a la capacité de penser à long terme. Ce modèle de *leadership* est adapté aux environnements changeants, complexes, comme en période de crise par exemple (Chédru et Le Méhauté, 2009).

9.7 Le *servant leadership* :

Selon Belet (2013), ce concept d'origine américaine, plus humain et éthique, date de la fin des années 1970. D'après lui, ce modèle repose sur le principe que le responsable hiérarchique est au service de ses collaborateurs et doit leur apporter son aide dans le but de leur permettre d'accomplir le travail dans des conditions optimales.

10 Quel type de *leadership* est généralement associé à la culture française ?

Les pratiques de management humain appliquées en France de nos jours dans les grandes entreprises, sont, selon Belet (2013), inadéquates et obsolètes. Elles reposent encore sur la certitude de la « supériorité du chef charismatique » (Belet, 2013, p.28) venant en héros sauver l'organisation, restant persuadé que la plus grande efficacité et les meilleurs résultats s'obtiendront dans une autocratie bureaucratique hyper-hiérarchisée, bien que les effets pervers de ce modèle aient été dénoncés à maintes reprises. Ce modèle, inspiré de la philosophie néo-taylorienne et développé à l'époque de la société industrielle, est caractérisé par la rigidité de son système (Belet, 2013). Dans ce type de « conception monarchique du pouvoir » (Belet, 2013, p.14), les salariés sont peu considérés humainement et vus uniquement comme un moyen de générer du profit à court terme. Les dirigeants adeptes de ces dérives managériales font passer au second plan la qualité de vie au travail (Belet, 2013). Or, le *leadership* qui privilégie le bien être des employés a été reconnu comme étant plus efficace au même titre que « les relations de travail basées sur la confiance et le respect » (Jacquet, 2013, p.6), notions qui, selon Serieyx (2009), sont trop souvent absentes au sein des entreprises françaises.

Belet (2013, p.17) souligne également que « la performance économique de l'organisation est étroitement liée à la qualité et à l'habileté du management des hommes ». Ces pratiques aux effets néfastes entraînent inévitablement, depuis quelques années, une augmentation des risques psychosociaux, principalement le stress professionnel et les suicides liés au travail, qui touchent, en France, un nombre de salariés sans cesse en augmentation (Belet, 2013). Selon Tessier (2006), la gratitude, dans les entreprises françaises, ne s'exprime qu'à de rares occasions. Légeron (2001, p.75) évoque même une « culture du négatif ». Serieyx (2009) va jusqu'à affirmer que la France détient le record de climat de méfiance au sein des pays d'Europe.

Le problème, lorsque les entreprises placent ces chefs charismatiques sur un piédestal, est qu'ils deviennent égocentriques et vaniteux et finissent par ne plus s'intéresser qu'à leurs propres intérêts (Jacquet, 2013). Il a d'ailleurs été démontré que les entreprises performantes sur le long terme n'étaient jamais dirigées par un *leader* égocentrique (Jacquet, 2013). Si l'on se réfère au modèle de Collins (2001) repris ci-après, il semblerait que la majorité des dirigeants français atteint au maximum le niveau 3. Ceux-

ci ne seraient donc, dans le meilleur des cas, que des managers compétents en termes d'atteintes des objectifs, mais qu'ils ne parviennent pas au niveau 4 au cours duquel ils se transforment en *leaders*.



Source : EPM – Expert Program Management tire de Collins (2011)

Il apparaît que, dans le paysage français, ces pratiques archaïques sont encore enseignées et valorisées à outrance dans les cursus universitaires en Sciences de Gestion ainsi que dans les *Business Schools* (Belet, 2013 ; Chédru et Le Méhauté, 2009). Il s'avère donc primordial de revoir en priorité le type de formations prodiguées aux futurs mais également actuels managers car le schéma actuel a pour conséquence la démotivation de la plupart des collaborateurs, une sous-exploitation de leurs potentiels résultant du manque de confiance qui leur est accordé et qui, inévitablement, pénalise économiquement l'entreprise (Belet, 2013). Or, selon Chédru et Le Méhauté (2009, p.68), « sa mise en pratique, en particulier dans le milieu culturel français, relève d'un exercice difficile ».

Ces modèles managériaux autoritaires s'avèrent donc nocifs pour la santé des individus qui les subissent. Le contrôle permanent des dirigeants empêche l'autonomie des salariés. Or, ce manque d'autonomie est corrélée négativement avec le niveau de stress ressenti, c'est-à-dire que moins ils bénéficieront d'autonomie, plus ils seront stressés avec les conséquences que nous connaissons sur leur santé psychique et physique (épuisement professionnel, suicides, insomnies, troubles musculo-squelettiques). La méfiance qu'inspirent ces dirigeants et supérieurs hiérarchiques est également source de stress professionnel, au même titre que leur détachement et leur non-implication dans la relation.

11 Conclusion

Les multiples travaux traitant du sujet tendent à démontrer que le stress lié au travail dépend de plusieurs facteurs : de l'organisation du travail en elle-même, de l'environnement dans lequel l'activité est effectuée, de la qualité des relations entretenues avec ses collègues et sa hiérarchie, des caractéristiques personnelles du travailleur et de la qualité du management pratiqué dans l'entreprise.

Au vu des différents modèles de *leadership* définis au cours du temps, nous avons pu voir que certains étaient plus nocifs que d'autres pour la santé mentale des travailleurs avec, toutefois, quelques exceptions. En effet, étant donné que le stress dépend des caractéristiques individuelles de la personne et que, de ce fait, il n'est pas ressenti de la même façon par tout le monde, nous avons pu constater que, en fonction du niveau de maturité du sujet, certains modèles néfastes pour les uns s'avéraient utiles pour les autres. Malgré tout, il a été démontré que les pratiques managériales qui ont généralement cours dans les grandes entreprises françaises sont parmi les plus délétères pour la santé mentale des travailleurs avec, comme conséquence, des répercussions possibles au niveau physique. En effet, il a été établi que les dirigeants et managers français se comportaient généralement en chefs charismatiques usants de leur autorité dans un système autocratique fortement hiérarchisé, le caractère hautement nocif de ce modèle ayant été confirmé à de nombreuses reprises. Malheureusement, ces pratiques sont encore enseignées dans le milieu académique français bien qu'elles remontent à l'époque dévolue de la société industrielle. Pourtant, le coût du stress pour les entreprises est loin d'être négligeable et elles gagneraient en rentabilité si elles revoyaient leur mode de management en se dirigeant vers des modèles plus humains et éthiques.

Références bibliographiques

- Abord de Chatillon, E. et Desmarais, C. (2012). Le Nouveau Management public est-il pathogène ? *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 16(3), 10-24. <https://doi.org/10.7202/1011413ar>
- Afanvi, K., Comlan, A., Daté, K., Ekouévi, K., Kassankogno, Y., Kokou, H. et Toffa, Q. (2015). Habiletés managériales et de leadership et la performance des unités de soins primaires du district des lacs au Togo. *Journal de la Recherche Scientifique de l'Université de Lomé (Togo)*, Série D, 17(2), 337-355. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Kossivi_Afanvi/publication/310621044_LEADERSHIP_AND_MANAGEMENT_SKILLS_AND_THE_PERFORMANCE_OF_PRIMARY_HEALTH_CENTERS_IN_LACS_DISTRICT_TOGO/links/5834220608aef19cb81e12be/LEADERSHIP-AND-MANAGEMENT-SKILLS-AND-THE-PERFORMANCE-OF-PRIMARY-HEALTH-CENTERS-IN-LACS-DISTRICT-TOGO.pdf
- Amagasa, T., Nakayama, T. et Takahashi, Y. (2005). Karojisatsu in Japan : Characteristics of 22 Cases of Work-Related Suicide. *Journal of occupational health*, 47, 157-164. <https://doi.org/10.1539/joh.47.157>
- Barel, Y. (2006). Fusions-acquisitions internationales : le choc des cultures. *La Revue des Sciences de Gestion*, 218(2), 53-60. doi:10.3917/rsg.218.0053.
- Bârgău, M. (2015). Leadership versus Management. In: *Romanian Economic and Business Review*, 10(2).
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York : Free Press.
- Bédard, R. (2008). Quel est mon type de leadership ?. *Gestion*, vol. 33(3), 68-73. doi:10.3917/rires.333.0068.
- Belet, D. (2013). Un paradigme innovant et puissant pour remédier à la crise du management : le « servant leadership ». *Innovations*, 40(1), 11-31. doi:10.3917/inno.040.0011.
- Boini, S. et Langevin, V. (2015). Risques psychosociaux : outils d'évaluation. Déséquilibre « efforts/récompenses » (questionnaire dit de Siegrist). Paris : Institut national de

recherche et de sécurité. Retrieved from <http://www.rst-sante-travail.fr/rst/dms/dmt/ArticleDMT/RadioProtection/TI-RST-FRPS-3/frps3.pdf>

Burns, J. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row.

Charaudeau, P. (2015). Le charisme comme condition du leadership politique. *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [online], 7. doi:10.4000/rfsic.1597

Collins, J. (2001). Level 5 Leadership - The Triumph of Humility and Fierce Resolve. *Harvard Business Review*, 79, 67-76.

Convention collective de travail n°72 du 30 mars 1999, chapitre 1^{er}, article 1^{er} : CCT concernant la gestion de la prévention du stress occasionné par le travail (ratifiée par l'AR du 21 juin 1999. (1999). *Moniteur belge*, 9 juillet. Retrieved from <http://www.emploi.belgique.be/DownloadAsset.aspx?id=5016>

Chédru, M. & Le Méhauté, A. (2009). Gouvernance et complexité : Typologies du leadership et modèles de fonctionnement cérébral. *La Revue des Sciences de Gestion*, 239-240(5), 61-68. doi:10.3917/rsg.239.0061.

Cherkaoui, W., Montargot, N., Peretti, J. & Yanat, Z. (2012). Stress et épuisement professionnel dans un contexte de changement organisationnel : le cas de l'hôpital DS au Maroc. *Humanisme et Entreprise*, 310(5), 21-40. doi:10.3917/hume.310.0021.

Chouanière D. (2006). *Stress et risques psychosociaux : concepts et prévention*. Paris : Institut national de recherche et de sécurité Retrieved from www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/DMT/TI-TC-108/tc108.pdf

Codo, S. (2013). Le stress professionnel dans le secteur public, Le cas des managers. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 6(2), 63-79. doi:10.3917/rimhe.006.0063.

Cosemans, B., Cosmar, M., Cox, T., Dewe, P., Flemming, D., Gründler, R., Hassard, J., Teoh, K. et Van den Broek, K. (2014). Calcul des coûts du stress et des risques psychosociaux liés au travail. Bilbao : Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail. Retrieved from https://osha.europa.eu/en/publications/literature_reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psychosocial-risks/view

- Cox T., Griffiths A. & Leka S. (2004). Organisation du travail et stress. Genève : Organisation mondiale de la Santé. Retrieved from https://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh3f.pdf?ua=1
- Cox, T., Griffiths, A. et Rial-Gonzalez, E. (2006). Recherche sur le stress au travail. Bilbao : Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail. Retrieved from <https://osha.europa.eu/fr/tools-and-publications/publications/reports/203>
- Dejours, C., Bègue, F. (2009). Suicide et travail : que faire ?. Paris : Presses Universitaires de France. doi:10.3917/puf.dejou.2009.01.
- Desjeux D. (2002). Les échelles d'observation de la culture. *Communication et organisation* [en ligne] (22). doi:10.4000/communicationorganisation.2728
- Dupont, M. (2012). Construire la confiance de ses collaborateurs : Une approche contingente de l'efficacité des pratiques de leadership du manager (Doctoral thesis, Aix-Marseille Université). Retrieved from www.theses.fr/2012AIXM1055.pdf
- François, S., Garré, J., Guiho-Bailly, M., François, A., Bertin, C., Bodin, J., Gohier, B. & Roquelaure, Y. (2011). Étude exploratoire des caractéristiques professionnelles d'un échantillon de suicidants hospitalisés. *Santé Publique*, vol. 23(2), 101-112. doi:10.3917/spub.112.0101.
- Fournel, I., Pilleron¹, S., Millot¹, I., Gisselmann, A. & Lémercy, B. (2008). Risque psychosocial, santé perçue et situations de travail chez les agents d'un Conseil Général. *Santé Publique*, vol. 20(hs), 99-107. doi:10.3917/spub.080.0099.
- French, J., Caplan, R. et Harrison, R. (1982). The mechanisms of job stress and strain. London: Wiley.
- Gaunand A. (2019), « Leader ou manager ? », *Antonin Gaunand – Conférencier // Expert en leadership et agilité*, [En ligne], Retrieved from <http://www.antonin-gaunand.com/leadership/leader-ou-manager/> (consulté le 28 juillet 2019).
- Gintrac, A. (2011). Le stress au travail, un état des lieux. *Management & Avenir*, 41(1), 89-106. doi:10.3917/mav.041.0089.
- Hersey, P., Blanchard, K. (1977). Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resources (3^{ème} éd.). Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall.

- Hirigoyen, M. (2008). La souffrance au travail et les pathologies émergentes. *L'information psychiatrique*, volume 84(9), 821-826. doi:10.3917/inpsy.8409.0821.
- Jacquet S. (2013). Le leadership : un état personnel, des capacités ou une réelle intelligence situationnelle ? Présentation des grands courants d'explication du leadership. Marly-le-Roi : Centre de Ressources en Economie de Gestion. Retrieved from <https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/leardership.pdf>
- Journoud, S. & Pezé, S. (2012). La formation des managers à la prévention des risques psychosociaux est-elle sur la bonne voie ?. *La Revue des Sciences de Gestion*, 253(1), 51-59. doi:10.3917/rsg.253.0051.
- Karasek R. et Theorell T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kotter, J. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68, 103-111.
- Kotter, J., (2001). What leaders really do?. *Harvard Business Review*, 79(11), 85-96.
- Lazarus, R., et Folkman, S. (1984). *Stress. Appraisal and Coping*. New York : Springer.
- Mackay, C. et Cooper, C. (1987). Occupational stress and health: some current issues. In: C. L. Cooper & I. T. Robertson (Éds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 167-197. Chichester: Wiley.
- Mintzberg, H. (2008). Leadership et communityship. *Gestion*, vol. 33(3), 16-17. doi:10.3917/riges.333.0016.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing* (1^{ère} édition). San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.
- Orazi, D., Turrini, A. & Valotti, G. (2013). Le leadership du secteur public : nouvelles perspectives pour la recherche et la pratique. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 79(3), 521-541. doi:10.3917/risa.793.0521.
- Payre, S. (2014). Quand la qualité du management contribue au développement du stress : analyse des défauts de la fonction hiérarchique et des pratiques d'encadrement. *Recherches en Sciences de Gestion*, 100(1), 173-191. doi:10.3917/resg.100.0173.
- Pereira, B. (2013). Du harcèlement moral au harcèlement managérial: Les limites de l'objectivation légale. *Revue française de gestion*, 233(4), 33-54. doi:10.3166/RFG.233.33-54.

- Pesqueux, Y. (2015). Du chef à la française au Leader et Leadership américain. Lyon : HAL – hyper article en ligne. Retrieved from <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01235209/document>
- Rencken, A. et Robert, J. (2015). Etude exploratoire des facteurs de succès des PME en croissance rapide : leadership mythique et relationnel pour un management contingent et multidimensionnel. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Jocelyne_Robert/publication/276352859_Etude_exploratoire_des_facteurs_de_succes_des_PME_en_croissance_rapide_leadership_mythique_et_relationnel_pour_un_management_contingent_et_multidimensionnel/links/5557466b08ae6943a874aee3.pdf
- Saint-Michel, S. & Wielhorski, N. (2011). Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ?. @GRH, 1(1), 13-38. doi:10.3917/grh.111.0013.
- Selye, H. (1936). A syndrome produced by diverse nocuous agents. *Nature* 138, 32. Retrieved from https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45345843/selye_1936.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSelye_1936_-_A_syndrome_produced_by_Dive.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190710%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190710T093152Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=416a7e90d18ebc7f9e12608f7d807b904898363ddbc4d61ce3912af5ac2ad2e1
- Selye, H. (1962). Le stress de la vie (The Stress of life, 1956). Paris : *Gallimard*.
- Serieyx, H. (2009). Confiance : mode d'emploi. Paris : Editions Maxima.
- Servant, D. (2013). Le stress au travail. Prévention et prise en charge en thérapies comportementales et cognitives. Paris : *Edition Elsevier Masson*, chapitre 2, 17-27.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.

- Steiler, D. & Rüling, C. (2010). Stress et stratégies d'ajustement. Analyse en situation de fusion-acquisition. *Management & Avenir*, 34(4), 40-62. doi:10.3917/mav.034.0040.
- Tessier, N. (2006). L'impact des modes de gestion des cadres sur le stress au travail. *Management & Avenir*, 8(2), 143-158. doi:10.3917/mav.008.0143.
- Vaillant, N. & Wolff, F. (2010). Stress, anxiété et dépression au travail : existe-t-il des différences entre entreprises ?. *Revue française d'économie*, volume xxv(4), 39-74. doi:10.3917/rfe.104.0039.
- Weber, M. (1904). L'objectivité de la connaissance dans les sciences et la politique sociales. In : *Essais sur la théorie de la science* (1922), Paris : Plon (1965), rééd. Presses-Pocket, « Agora ».
- Wilmet, L. (2016). Suicides et tentatives de suicide au travail : approche syndicale et traitement médiatique. Namur : Centre d'Education Populaire André Genot. Retrieved from https://www.cepag.be/sites/default/files/publications/2016_-_cepag_-_etude_-_suicides_au_travail.pdf

DEUXIÈME PARTIE

La confiance : quel rôle joue-t-elle sur l'implication, l'engagement, la performance et le stress professionnel en lien avec les pratiques managériales associées à la culture française dans les grandes entreprises ?

1 Introduction

La confiance a d'abord été étudiée par les psychologues avant de devenir un sujet de recherche en sciences humaines et, actuellement, il y a lieu d'en tenir compte lorsqu'on aborde la question des « problématiques organisationnelles » (Simon, 2007, p.83). Elle n'est pas accordée à l'avance mais doit se gagner (Van Belleghem, 2013). Elle se veut dynamique et flexible dans le sens où elle évolue dans le temps : elle se crée, se développe, se construit, disparaît, réapparaît, s'estompe (Bérard et Delerue, 2007, p.125). Selon Van Belleghem (2013), elle est source d'engagement et de promesse et se veut réciproque, cette réciprocité étant favorable à la reconnaissance mutuelle que s'accordent les acteurs lorsqu'elle est analysée au sein des relations de travail, exerçant une influence sur la coordination et la coopération entre les travailleurs, principalement dans la relation entre le supérieur hiérarchique et ses subordonnés. Elle est alors généralement transparente et n'apparaît comme indispensable qu'une fois qu'elle a été mise à mal (Van Belleghem, 2013).

Vu la multitude de disciplines sous lesquelles elle est abordée, la confiance revêt de nombreuses définitions sans parvenir à « un consensus sur une définition unique » (Bérard et Delerue, 2007, p.125). Comme le souligne Holland (1998), cité par Simon (2007), n'en choisir qu'une empêcherait la compréhension globale du concept. En effet, selon Brousseau (2000), on ne sait dès lors jamais véritablement de quoi il est question étant donné la quantité de formes et de sujets de confiance existants, compliquant sa compréhension alors même que, son caractère irrationnel gêne le secteur de l'économie (Brousseau et al., 1997). En effet, selon Antit (2008), pour les théoriciens spécialistes de la micro-économie, il est totalement exclu que la notion de confiance puisse expliquer les comportements individuels car l'individu est un être rationnel qui cherche avant tout son intérêt personnel. D'après eux, seul le prix permet d'influencer les décisions prises. L'introduction de la notion de confiance dans les théories des organisations et du management apparaît donc cruciale car cette notion est un élément central dans les échanges interpersonnels ou organisationnels ainsi que dans l'analyse des organisations comme systèmes sociaux (Bérard et Delerue, 2007).

Dans le cadre du contrat de travail, selon Harrison et Laplante (1994), la confiance est présente avant même la conclusion du contrat. En effet, le fait d'établir des règles ne se fait pas dans l'optique qu'elles seront de toute façon transgressées. Les deux parties doivent donc se faire confiance avant de signer le contrat, même si celui-ci est associé à un

système de contrôle et de sanctions (Harrisson et Laplante, 1994). Or, comme nous le verrons, la perte ou le manque de confiance constitue un risque en matière de compétitivité pour l'entreprise, tout comme pour la santé mentale et physique des travailleurs (Van Belleghem, 2013).

Nous tenterons donc, dans un premier temps, d'énumérer les différentes typologies de la confiance que nous avons recensées au sein de la littérature scientifique étudiée. Ensuite, nous chercherons à comprendre le rôle que joue la confiance sur l'implication et l'engagement des individus dans le travail ainsi que sur le stress lié au travail tout en étudiant la relation de confiance qui lie le subordonné et son supérieur hiérarchique. Enfin, nous analyserons le lien existant entre confiance et compétitivité, et comment un climat éthique positif influence le niveau de confiance interpersonnelle. Pour terminer, nous transposerons notre analyse aux pratiques managériales associées à la culture française.

2 Les typologies de la confiance

Il a été établi que la confiance est en lien direct avec la qualité de la relation entretenue avec l'autre personne (Campoy et Neveu, 2007). Pour Van Belleghem (2013), elle n'est pas la propriété de l'individu pris individuellement, mais appartient aux deux parties impliquées dans la relation. Selon lui, la relation de confiance constitue un double enjeu : celui de faire confiance à l'autre et celui de gagner la confiance de l'autre. En effet, « elle l'engage vis-à-vis d'un tiers, qui se trouve lui-même engagé en retour » (Van Belleghem, 2013, p.2). Selon lui, ce n'est pas une relation à sens unique allant de celui qui accorde sa confiance vers celui qui la reçoit. En réalité, il s'agit d'une relation basée sur la réciprocité, chacun des acteurs étant en même temps le fournisseur de confiance et le receveur de celle-ci (Van Belleghem, 2013).

Holland (1998), cité par Simon (2007), identifie deux formes de confiance : d'une part, la confiance naturelle qui se réfère à l'aptitude innée qu'à la personne à croire les autres individus et qui est dépendante des caractéristiques individuelles relatives à chaque personne et indépendante de la situation ; d'autre part, la confiance subjective qui, elle, dépend des circonstances et relève donc de la situation mais également de la confiance naturelle de l'individu.

De son côté, Zucker (1986) détermine trois formes de confiance basées sur trois dimensions : la confiance basée sur l'institution, celle basée sur les caractéristiques, et,

enfin, celle basée sur le processus. La confiance basée sur l'institution (ou confiance institutionnelle) « est attachée à une structure formelle » (Mangematin, 1998, p.6). Elle dépend de règles, de codes éthiques, de normes et de standards caractéristiques à l'organisation dans laquelle la confiance s'installe (Eneau, 2016). La confiance basée sur les caractéristiques (ou confiance *intuitu personae*) est celle qui est accordée à un individu en fonction de ses caractéristiques personnelles (Eneau, 2016). Selon Mangematin (1998), en cas de trahison, elle est retirée, la personne coupable de trahison étant généralement exclue. Enfin, la confiance basée sur le processus (ou confiance relationnelle) est fonction de la réputation de la personne ou de l'organisation, c'est-à-dire de ses comportements passés et supposés futurs (Eneau, 2016 ; Mangematin, 1998). Selon Mangematin (1998), cette troisième forme de confiance est généralement relative à deux individus mais peut toutefois parfois s'appliquer à l'ensemble d'un groupe.

Au sein des structures économiques, Zucker (1986) répertorie également trois types de confiance supplémentaires : la confiance interpersonnelle, la confiance inter-organisationnelle et la confiance institutionnelle ou systémique. D'après Simon (2007), la confiance interpersonnelle désigne la confiance qu'une personne place en une autre personne ; la confiance inter-organisationnelle est celle qui s'installe entre deux organisations associées et qui va au-delà du cadre interpersonnel ; la confiance institutionnelle ou systémique se manifeste au sein de relations régies par des lois, contrats ou règlements. Pour Eneau (2016), ces règles, objectifs, conditions et modalités du travail propres à la confiance institutionnelle, qu'il soit individuel ou collectif, sont prédéfinis dans le but de procéder à des évaluations. Selon Préfontaine et al. (2006), ces trois formes de confiance sont complémentaires au sein de la relation de collaboration, l'une étant plus présente que les deux autres en fonction du moment choisi, chacune pouvant prédominer les deux autres à tour de rôle. Leur analyse a également permis de déterminer que la confiance institutionnelle était indispensable à la création et au maintien de la performance, c'est-à-dire à rendre l'entreprise ou l'individu plus « efficace, efficient et effectif » en matière d'atteinte d'objectifs à moindre coûts (Vatteville, 2009, p.408).

Sako (1991) va plus loin dans cette distinction en relevant deux degrés de confiance interpersonnelle : la confiance intentionnelle ou basée sur la bonne volonté, selon laquelle l'individu fait le choix de faire confiance à une personne parce qu'il la perçoit comme étant honnête, qu'il est certain qu'elle honorera ses promesses ; et la confiance de compétence, qui relève plutôt de la crédibilité de l'individu en qui la personne place sa confiance, c'est-

à-dire que le sujet est convaincu que cette personne possède les capacités attendues, en matière de connaissances et de compétences, pour l'accomplissement du travail qui lui est confié (Eneau, Siméone et Simonian, 2009 ; Simon, 2007). D'après Harrisson et Laplante (1994), lorsque l'information est incomplète, c'est-à-dire que l'individu ne possède pas toutes les données nécessaires à l'établissement de la confiance, si la confiance est tout de même créée, elle est de type intentionnel, c'est-à-dire qu'elle est décidée. L'individu fait le choix de faire confiance, la confiance ne lui est pas imposée par quelconques règles ou actes établis dans le but d'atteindre un objectif prédéfini (Harrisson et Laplante, 1994). Enfin, pour Hansen et al. (2004), la confiance de compétence s'établit suivant « un processus cognitif ».

En affinant cette analyse au sein de la relation salariale, Campoy et Neveu (2006) distinguent deux niveaux de confiance pouvant être influencées par l'organisation : la confiance interpersonnelle, qui est celle que le subordonné éprouve envers son supérieur hiérarchique direct ; et la confiance organisationnelle, qui est celle qu'il ressent envers les dirigeants de l'entreprise. Au sein de la confiance interpersonnelle, ils identifient deux formes de confiance supplémentaires : la confiance affective et la confiance calculée ou cognitive. La confiance affective est liée à l'émotion (Chouaib et Zaddem, 2012 ; Mc Allister, 1995, cité par Antit, 2008). Elle relève de qualités perçues chez la personne en qui le salarié accorde sa confiance telles que sa disponibilité, son ouverture d'esprit, son intégrité ou son honnêteté et sa bienveillance (Campoy et Neveu, 2006 ; Harrisson et Laplante, 1994 ; Simon, 2007). De son côté, la confiance calculée, ou cognitive selon Mc Allister (1995), est liée à la raison. « Elle est objective par nature » (Chouaib et Zaddem, 2012, p.57) et se réfère à la perception que le salarié a de caractéristiques relatives de la personne à qui il accorde sa confiance telles que sa compétence, sa cohérence ou sa propension à respecter ses promesses (Campoy et Neveu, 2007). Nous pourrions regrouper l'ensemble de ces caractéristiques sous la notion de crédibilité proposée par Ganesan (1994). Pour Williamson (1995), cité par Antit (2008), la confiance calculée se résume uniquement à la recherche d'intérêts individuels et mène à l'opportunisme individuel. Quant à Campoy et Neveu (2007), ils soulignent que le fait que la confiance affective, qu'elle soit dirigée vers le supérieur direct ou vers les dirigeants de l'entreprise, prédit le sentiment de vouloir et de devoir s'impliquer dans l'organisation alors que la confiance calculée prédit le besoin de s'impliquer dans l'entreprise. De plus, pour que le salarié ait le

sentiment que son implication est justifiée et reconnue, il doit ressentir les deux formes de confiance envers l'autre partie (Campoy et Neveu, 2007).

3 Confiance et implication/engagement dans le travail

Cultiaux et Vendramin (2010), cité par Cultiaux (2012), ont analysé l'incidence des caractéristiques du parcours de vie de l'individu sur son engagement au travail. Ils identifient deux formes d'engagement au travail : d'une part, l'engagement pragmatique, qui renvoie au concept de *job* alimentaire, à l'idée que, nous, en tant qu'individu, sommes obligés de travailler pour subvenir à nos besoins et que, par conséquent, le travail n'est qu'un moyen d'y parvenir. Selon eux, l'engagement pragmatique confère une dimension instrumentale au travail, se rapportant aux attentes en matière, entre autres, de salaire et de possibilités d'évolution. D'autre part, lorsque l'individu est dans une logique d'engagement réflexif, il perçoit le travail comme un acteur de son développement personnel au travers du développement de ses connaissances, de sa créativité et de sa liberté d'initiative (Cultiaux, 2012). L'engagement réflexif concède au travail une dimension plutôt sociale et symbolique ; la dimension sociale se rapportant à la place accordée aux relations humaines au sein du travail alors que la dimension symbolique se réfère aux « possibilités de développement personnel, à la capacité de s'épanouir et de s'exprimer dans son activité, à l'intérêt pour le contenu du travail, au sentiment de réussite, au niveau d'autonomie et à l'utilité sociale » (Cultiaux, 2012, p.4).

Selon Cultiaux (2012), chaque forme d'engagement, qu'il soit pragmatique ou réflexif, sera associé au parcours de vie de l'individu, que ce parcours de vie soit standardisé (schéma classique études, travail, indépendance, vie de couple, famille) ou individualisé (parcours plus atypique volontaire ou forcé). A la lecture du tableau repris ci-dessous, nous constatons que cette association donne lieu à quatre modèles de réflexion quant à la place du travail dans la vie de l'individu. La personne engagée de façon pragmatique dans son travail et ayant eu un parcours de vie standardisé verra le travail comme une obligation qu'elle vivra de manière positive, alors que dans le cas d'un parcours individualisé, il s'avèrera n'être qu'un moyen de gagner sa vie. Selon les auteurs, cette forme d'engagement voit la relation à l'emploi dominer la relation au travail. Quant à l'individu engagé de manière réflexive dans son travail, si son parcours de vie est standardisé, il percevra le travail comme un support à son développement personnel, alors

que, dans le cas d'un parcours de vie individualisé, le travail fait partie de son identité. A l'inverse de l'engagement pragmatique, cette forme d'engagement voit la relation au travail dominer la relation à l'emploi.

Typologie des formes d'engagement dans le travail

	Engagement pragmatique dans le travail		Engagement réflexif dans le travail	
Parcours de vie standardisé	La relation à l'emploi domine la relation au travail	<u>Type I</u> Le travail est une contrainte à vivre positivement	<u>Type III</u> Le travail est un support au développement personnel	La relation au travail domine la relation à l'emploi
Parcours de vie individualisé		<u>Type II</u> Le travail est un moyen de gagner de l'argent	<u>Type IV</u> Le travail est central dans l'identité	

Source : Cultiaux et Vendramin (2010)

Tiré de Cultiaux (2012)

Pour bien percevoir la différence entre les notions d'emploi et de travail, nous nous rapportons à Stiegler (2015). Il distingue le travail et l'emploi comme suit : « l'emploi est ce qui est sanctionné par un salaire [...], il permet de redistribuer du pouvoir d'achat » alors que le travail « c'est ce par quoi on cultive un savoir, quel qu'il soit, en accomplissant quelque chose » (Stiegler, 2015, p.34). En mettant en parallèle les conceptions philosophiques de Bernard Stiegler et Karl Marx au sujet du travail, nous pouvons établir un lien entre la notion d'emploi chez Stiegler et le travail aliénant chez Marx, ainsi qu'entre la notion de travail chez Stiegler et le travail épanouissant chez Marx (Hunyadi, 2017). En effet, d'après l'analyse de Hunyadi (2017), le travail aliénant, ou économique, œuvre pour la croissance du capital et non pour permettre au travailleur de s'épanouir, alors que le travail épanouissant, ou authentiquement humain, permet de s'affirmer au travers de celui-ci, en-dehors de tout système économique, tout en satisfaisant les besoins de l'autre personne, ce qui crée la relation.

Quant à la notion d'implication, Campoy et Neveu (2007) en distinguent trois formes : l'implication affective relative à l'attachement émotionnel et donc liée à l'envie du salarié de rester dans l'entreprise ; l'implication calculée liée au besoin du salarié de rester dans l'organisation pour des raisons financières ; et l'implication normative relative au sentiment de devoir rester au sein de l'entreprise. Selon eux, le lien existant entre confiance et implication organisationnelle a largement été démontré.

L'implication, au même titre que l'engagement, est, selon Harrisson et Laplante (1994), plutôt caractéristique des salariés exerçant un travail discrétionnaire. Le travail discrétionnaire est, d'après eux, caractérisé par l'autonomie des travailleurs, l'autorisation à la réflexion, l'expertise des agents et est associé à la notion de collaboration entre les différents acteurs. Cette collaboration se réalise essentiellement dans la confiance mutuelle entre les individus, une communication permanente entre tous les niveaux hiérarchiques et une discussion constructive et ouverte afin de se mettre d'accord sur la fixation des objectifs. Les auteurs opposent le travail discrétionnaire au travail prescrit qui est, selon eux, défini par des règles, caractérisé par le manque de confiance, l'autorité et la menace, et associé à la notion de contrôle réalisé par les supérieurs (Harrisson et Laplante, 1994) et à la justification permanente imposée aux subordonnés soumis à la sanction.

Selon Antit (2008), la création de confiance passe donc également par le concept de l'engagement, qu'elle définit comme étant le souhait de préserver la relation. Dans les relations d'alliance, l'engagement et la confiance sont étroitement liés jusqu'à se renforcer l'un l'autre, ce qui accroît l'efficacité de la relation (Bérard et Delerue, 2007). Cependant, selon Bérard et Delerue (2007), un haut degré d'engagement s'avère nocif en ce sens où il accroît notre dépendance à l'autre et renforce son niveau de pouvoir sur nous. Nous formulons l'hypothèse qu'il est dès lors possible d'établir un parallèle entre le surinvestissement dans la relation proposé par Bédard et Delerue (2007) et le surinvestissement dans le travail identifié par Siegrist (1999). En effet, au même titre que le surinvestissement dans le travail engendre l'augmentation du niveau de stress du travailleur surinvesti lorsqu'il perçoit un déséquilibre entre les efforts qu'il fournit et les récompenses qu'il reçoit en retour (Boini et Langevin, 2015), le surinvestissement dans la relation engendre une dépendance accrue, ce qui augmente également le niveau de stress de la personne surinvestie lorsqu'il y a déséquilibre dans l'engagement insufflé par chaque partie dans la relation. Selon Bérard et Delerue (2007), cet engagement peut générer une course à l'engagement qui, par un mécanisme que nous supposons similaire à celui de « l'escalade de l'engagement » en théorie de la négociation, enlise l'individu dans celui-ci et il lui devient alors difficile de faire marche arrière.

4 Confiance et stress professionnel

Depuis l'instauration de l'évaluation individuelle des performances, il s'est avéré que les nouveaux modes d'organisation du travail et de gestion endommagent fortement la confiance en milieu professionnel en favorisant l'individualisme (Dejours et Gernet, 2012). Pour Chouaib et Zaddem (2012), la montée de l'individualisme et la course effrénée à la recherche de toujours plus de profit fragilise le système social. Cette individualisme est poussé à son paroxysme, chaque individu étant soumis à « des méthodes de recrutement, d'évaluation et de rémunération différentes » (Vatteville, 2009, p.408).

Bouaziz (2000), cité par Dejours et Gernet (2012), a établi un lien entre les pathologies mentales liées au travail et la perte de confiance ressentie par le travailleur envers l'organisation qui l'emploie. Jacquet (2013) confirme ces propos en affirmant que nombre d'études ont démontré la capacité destructrice de la défiance et le rôle primordial de la confiance dans le travail. Antit (2008) établit également une relation entre rotation du personnel, confiance, ou plutôt méfiance, et stress professionnel. En effet, selon elle, un haut niveau de stress professionnel est peu propice à la création de confiance et constitue plutôt un climat de méfiance qui génère un taux élevé d'absentéisme et de rotation du personnel. De plus, stress professionnel et suicide lié au travail étant très étroitement liés, François et al. (2011) ont déterminé, entre autres, comme facteurs professionnels menant à l'acte de suicide lié au travail les rapports conflictuels avec les supérieurs hiérarchiques, les désaccords avec les collègues, l'absence de confiance, les menaces ou humiliations. En rapportant les propos de l'épouse d'un travailleur de l'entreprise Thalès qui s'est suicidé en 2009, Wilmet (2016, p.6) suggèrent que la solution est de ne « surtout pas s'impliquer dans son travail » et de « travailler de façon la plus détachée possible ». Or, ne pas s'impliquer dans son travail revient à s'aliéner, et cette aliénation est contraire à l'épanouissement du travailleur et donc est également facteur de stress lié au travail. « Ce sont donc les modèles managériaux contemporains qu'il faut transformer si l'on veut enrayer la mécanique qui est actuellement à l'œuvre dans les entreprises » (Wilmet, 2016, p.33).

Dejours et Gernet (2012) déclarent, à juste titre, que la coopération dans le travail, qu'elle soit horizontale ou verticale, n'est pas possible sans confiance. Ils postulent que c'est l'établissement de règles ainsi que le respect de ces règles qui permet d'instaurer et de préserver la confiance qui donne lieu à la coopération. Pour Vatteville (2009), la coopération est la source de l'envie des travailleurs de travailler ensemble. Antit (2008) ajoute que si les employés perçoivent comme étant juste les règles et procédures liées au

travail, ce qui est communément appelé « la justice procédurale », le niveau de confiance croît, qu'il soit dirigé vers le supérieur hiérarchique direct ou vers l'entreprise. Or, selon elle, cette justice procédurale est en lien avec les systèmes d'évaluation et de rémunération qui, tous deux, ont une incidence conséquente sur la création et le maintien ou non de la confiance. Le système d'évaluation doit être identique selon que nous sommes responsables ou subordonnés, tout comme le système de rémunération se doit d'être équitable pour tous les travailleurs appartenant à une même catégorie (Antit, 2008). Selon Dejours et Gernet (2007), la confiance étant en partie basée sur des règles, elle dépend de la capacité des acteurs à montrer leurs connaissances au sujet de ces règles. Or, ces règles pouvant évoluer, il est avant tout nécessaire de les actualiser afin d'améliorer le niveau de confiance entre les différents acteurs (Dejours et Gernet, 2007).

Selon Lane et Bachmann (1996), cités par Dejours et Gernet (2012), certaines conditions sociales seraient favorables à la construction de la confiance dans le travail. Parmi celles-ci, Trassaert (1997), cité par Antit (2008), affirme qu'une communication exemplaire produit de la confiance et que, en retour, avoir confiance facilite la communication. Dejours et Gernet (2012) vont dans le même sens en attestant que le fait de pouvoir délibérer librement, avec ses collègues ou supérieurs hiérarchiques, de la façon dont on opère son travail en faisant part de ses incertitudes, voire des erreurs que l'on a commises, ne peut être réalisé que si la confiance en l'autre est présente. Cette possibilité de pouvoir se confier équivaut à ce que ce que Van Belleghem (2013) reprend sous la notion de confiance. Or, selon Antit (2008), la confiance est variable car elle est dépendante de la quantité d'informations fournies, ajoutant que la transparence est indispensable pour que la confiance se construise. Étant donné que la confiance en milieu professionnel a été ébranlée, Dejours et Gernet (2007) suggèrent que, pour que le manager instaure et maintienne un climat de confiance, il doit prendre le temps d'écouter ses subordonnés et tenir compte de leurs propos dans ses échanges avec ses pairs et ses supérieurs hiérarchiques. Selon eux, il est indispensable d'introduire la confiance dans les relations de travail afin de voir diminuer les troubles mentaux liés au travail.

Comme nous l'avons vu, cette confiance se doit d'être réciproque. D'ailleurs, aux yeux du salarié, elle est fondée sur sa réciprocité (Bérard et Delerue, 2007 ; Campoy et Neveu, 2006) : il perçoit des obligations de la part de ses supérieurs hiérarchiques et des dirigeants de l'entreprise et celles-ci alimentent sa confiance en eux ainsi qu'en l'organisation, ce qui, en retour, produit chez lui le sentiment de devoir œuvrer pour

l'entreprise. Or, d'après Van Belleghem (2013), la relation qui lie le subordonné et son supérieur hiérarchique au travers du contrat de travail est asymétrique étant donné que les raisons qu'ont chacun d'accorder sa confiance à l'autre sont différentes. Cependant, cette relation peut s'équilibrer si chacun y trouve un intérêt partagé.

Van Belleghem (2013) explique comme suit le processus d'interaction de la confiance dans la relation de subordination hiérarchique : d'une part, en confiant des missions à son collaborateur, le supérieur hiérarchique lui accorde sa confiance. Selon lui, la notion de confiance est ici indispensable dans l'action de délégation, cette action ne pouvant se réaliser sans confiance. Simultanément, le subordonné cherche à gagner la confiance de son supérieur hiérarchique dans le but d'obtenir d'autres missions, en exposant sa compétence devant son manager. D'autre part, il est dans l'intérêt du supérieur hiérarchique d'obtenir la confiance de son collaborateur afin que celui-ci ose se confier lorsqu'il rencontre des difficultés à exécuter sa mission. En effet, Van Belleghem (2013) argumente ce propos par le fait que si le subordonné ne fait pas suffisamment confiance à son supérieur hiérarchique parce qu'il éprouve une certaine peur à son égard due, par exemple, à un excès d'autorité de la part de ce dernier, il risque de ne pas oser lui communiquer ses échecs ou les dysfonctionnements auxquels il a été confronté. D'après l'auteur, la responsabilité de l'échec est ici partagée entre les deux acteurs, l'un n'étant pas capable de ou enclin à entendre ou accepter les échecs, l'autre ne sachant comment expliquer ce résultat sans être perçu comme incompetent par son supérieur. Pour palier à cette situation, les directions sont tentées de mettre en place des outils de contrôle. Or, cette action est néfaste pour la relation liant le supérieur hiérarchique à son subordonné car elle a tendance à réduire encore plus la confiance que le subordonné accorde à son supérieur (Van Belleghem, 2013).

Maintenant, appliquons ce processus d'interaction de la confiance à la relation qui lie le manager intermédiaire à ses propres supérieurs. Il se trouve ici coincé entre sa position de supérieur hiérarchique et celle de subordonné. Dans sa position de manager, il doit créer l'unité, coordonner, transmettre de l'énergie (Gomez, 2016). Or, en tant que subordonné, si la confiance partagée n'est pas suffisamment présente, il subit des pressions qui le conduisent à une situation de souffrance qui, du fait de sa position simultanée en tant que chef d'équipe, ne peuvent être exprimées sous peine d'être vue comme une trahison ou de ressentir un sentiment de trahison envers sa fonction, les dirigeants ou l'organisation

(Gomez, 2016). Selon Gomez (2016), étant donné le caractère silencieux de cette souffrance, celle-ci ne peut-être évacuée et n'a de cesse de croître.

5 Confiance, climat éthique et compétitivité

Chouaib et Zaddem (2012) ont étudié la relation entre climat éthique au travail et confiance. Selon eux, la promotion de l'éthique en milieu organisationnel permet aux organisations de développer des relations de confiance indispensables à leur légitimité, crédibilité et pérennité. En effet, d'après les auteurs, lorsque les supérieurs hiérarchiques et dirigeants adoptent un comportement éthique positif, les travailleurs leur accordent leur confiance, ceux-ci étant généralement très sensibles au climat de travail et aux traitements subis (Chouaib et Zaddem, 2012). Ces supérieurs et dirigeants servent de point de référence, c'est-à-dire que s'ils se comportent de façon éthique, les employés seront encouragés à faire de même.

Dans leur étude, ils ont identifié trois types de climats différents : le climat bienveillant, le climat déontologique et le climat égoïste. Selon eux, le climat bienveillant place la relation au centre de ses valeurs éthiques et est lié à la confiance interpersonnelle affective ; le climat déontologique relève d'une éthique plus formelle et est associé à la confiance interpersonnelle cognitive ; et le climat égoïste ignore l'éthique et est source de méfiance. Nous nous proposons de développer ici les formes de climats éthiques. Le climat égoïste sera, quant à lui, développé au sein du prochain chapitre.

Dans les organisations dans lesquelles ils ont effectué leurs recherches, ils ont constaté que les dirigeants d'entreprise valorisant un climat bienveillant se soucient de leurs salariés, sont à leur écoute et les soutiennent tant au niveau professionnel que privé. Selon leurs observations, ce climat est caractéristique des entreprises à taille humaine dans lesquelles il y a peu de distance hiérarchique et où un mode d'encadrement paternaliste et protecteur est généralement d'usage, ce qui est particulièrement apprécié des salariés. Ce type de climat est habituellement mis en place par les dirigeants qui communiquent à leurs salariés, de manière informelle, leurs attentes en matière d'éthique et de valeurs, ce qui, d'après de nombreuses études, a tendance à développer la confiance interpersonnelle. Ces dirigeants constatent que l'empathie et le soutien dont ils font preuve à l'égard de leurs subordonnés est source de motivation pour ces derniers, l'empathie étant également favorable à la création et au maintien de la confiance. Enfin, Chouaib et Zaddem (2012)

ont observé que, lorsque les dirigeants adoptent des conduites bienveillantes, les salariés calquent leur conduite sur celles de leurs dirigeants. Ce climat recherche avant tout le bien-être collectif au travers d'actes individuels et collectifs, ce qui développe la confiance affective et « favorise l'engagement envers l'organisation » (Chouaib et Zaddem, 2012, p.67).

Le deuxième type de climat, le climat déontologique, est, selon leurs recherches, plutôt associé à des organisations multinationales qui communiquent l'éthique et les valeurs qu'elles défendent de manière plus formelle, à travers divers outils de communication internes dans le but de faire pointer les comportements des salariés dans la direction des objectifs fixés par le management. Selon les dirigeants de ces entreprises, cette formalisation unifie les comportements des salariés, quel que soit leur grade dans l'organisation, ce qui rend plus légitime les décisions adoptées, favorisant la confiance à tous les niveaux, condition nécessaire à la cohésion sociale. L'égalité de traitement envers tous les acteurs rend plus crédible les choix de l'encadrement ainsi que l'organisation. Pour ces dirigeants, assurer la croissance et la pérennité de l'organisation passe inévitablement par la confiance, la transparence, la coopération et le partage de valeurs éthiques communes (Chouaib et Zaddem, 2012 ; Harrisson et Laplante, 1994).

Selon Harrisson et Laplante (1994), la confiance est facteur de compétitivité. En effet, d'après eux, un niveau de confiance élevé entre les différents acteurs d'une organisation raccourcit le temps passé à contrôler les salariés et, par la même occasion, permet de réaliser des économies sur les coûts de contrôle en réduisant le nombre de structures de surveillance. Les auteurs font, par conséquent, le lien entre confiance élevée et prise d'initiative, cette prise d'initiative étant également facteur d'économie de temps. De fait, autoriser son personnel à prendre des initiatives restreint le temps passé à attendre les ordres en provenance des supérieurs hiérarchiques ou des dirigeants. Ils mettent d'ailleurs cette seconde configuration de modèle d'encadrement en lien avec le manque de confiance. Le gain de temps et d'argent réalisé donne alors lieu à une adaptation plus rapide aux changements imposés par « les conditions du marché » ce qui rend l'entreprise plus compétitive par rapport à ses concurrents.

La confiance est donc l'une des conditions principales du succès des organisations alors que, à l'inverse, la méfiance serait source d'échecs (Harrisson et Laplante, 1994). En effet, comme nous l'avons vu, le manque de confiance envers les subordonnés est source de démotivation, de non-implication, de désengagement et est néfaste à la santé mentale et

physique des travailleurs. Dans cette dynamique, l'absentéisme et le taux de rotation du personnel augmentent, ce qui engendre des coûts supplémentaires en termes de temps et d'argent car il faut remplacer ce personnel en arrêt maladie ou démissionnaire et donc consacrer du temps au recrutement de nouveaux salariés et à la formation de ceux-ci.

Harrisson et Laplante (1994) ajoutent même que la confiance est une des conditions primordiales à la coopération entre les subordonnés et les supérieurs hiérarchiques. Cette coopération se construit au travers de la réciprocité de la confiance dans la relation que partagent les différents acteurs impliqués. Ils précisent que, lorsque le contexte est incertain, la confiance est davantage propice à la coopération que la contrainte ou la manipulation. Pour Vatteville (2009), elle est un facteur d'implication plus efficace que la contrainte ou la menace.

Ce que Harrisson et Laplante (1994) nommaient déjà à l'époque « la nouvelle entreprise » se caractérise plutôt, selon eux, par des relations de confiance mutuelle entre les différents acteurs, une communication ouverte entre tous les niveaux de la hiérarchie, une innovation dans les techniques d'encadrement des équipes et des formations continues afin de promouvoir l'apprentissage permanent ; loin de la hiérarchisation habituelle du travail et de la gestion par les règles.

6 La confiance a-t-elle sa place dans les pratiques managériales associées à la culture française ?

En France, depuis la première révolution industrielle au début du 19^{ème} siècle, les relations entre dirigeants et salariés relèvent d'un style paternaliste (de Bry, 2008), c'est-à-dire que le supérieur hiérarchique exige l'obéissance de ses subordonnés mais l'obtient en adoptant une attitude bienveillante envers ces derniers (Pesqueux, 2015). Selon Pesqueux (2015), il est essentiellement tourné vers la tâche mais cherche tout de même à construire des relations de travail agréables afin d'arriver à son but. Ce type d'encadrement paternaliste est caractéristique des petites entreprises adeptes d'une faible distance hiérarchique (Chouaib et Zaddem, 2012).

Là où le bas blesse, c'est au niveau des grandes entreprises et multinationales. Les pratiques managériales qui y ont généralement cours de nos jours en France, sont, selon Belet (2013), inadaptées et dépassées. Elles reposent encore sur la certitude de la

« supériorité du chef charismatique » (Belet, 2013, p.28) venant en héros sauver l'organisation. Cette certitude convainc les partisans de ce modèle que la plus grande efficacité et les meilleurs résultats s'obtiendront en usant d'un style autocratique/bureaucratique au sein de structures hyper-hiérarchisées, bien que les effets pervers de ce modèle aient été dénoncés à maintes reprises (Belet, 2013). Selon Serieyx (2009), les notions de confiance et de respect sont trop souvent absentes au sein de ces entreprises françaises. Dans un tel contexte, les salariés français ne voient pas le management comme un facteur de progrès mais plutôt comme « un ensemble de techniques de manipulation mise à la disposition d'une direction toute puissante qui est la seule à disposer du savoir » (Doublet, 2009, p.2-3). Or, il apparaît que, dans le paysage français, ces pratiques managériales archaïques sont encore enseignées et valorisées à outrance dans les cursus universitaires en Sciences de Gestion ainsi que dans les *Business Schools* (Belet, 2013 ; Chédru et Le Méhauté, 2009). Pour Stiegler (2015), le management tel qu'il est enseigné dans les établissements scolaires et pratiqué en milieu professionnel mène à une démotivation généralisée. Selon lui, la mise en place de techniques de motivation du personnel a lieu suite à la prise de conscience des dirigeants que cette motivation dans et pour le travail ne coule pas de source.

Ayant été établi que le style managérial généralement d'usage en France dans les grandes entreprises est celui du *leader* autocratique-charismatique-(super)héros (Belet, 2013), nous nous sommes proposé, au sein de ce chapitre, d'étudier la relation de confiance en lien avec ces trois modèles managériaux : le *leader* charismatique, le *leader* autocratique et, enfin, le *leader*-héros.

Selon le modèle de Max Weber (1904), le *leader* charismatique tient sa position de *leader*, d'une part, de sa personnalité ou plus précisément de ce qu'il dégage, de ce qui émane de sa personnalité, et d'autre part, de la fonction qu'il exerce (Charaudeau, 2015 ; Jacquet, 2013). Jacquet (2013) ajoute même que ce pouvoir qu'il opère engendre obéissance, dévouement, loyauté et une certaine crainte de la part de ses collaborateurs. Or, cette crainte ou méfiance ressentie par les subordonnés est un facteur de désengagement et est une source de création de stress lié au travail, ce qui a des conséquences négatives sur la performance de l'entreprise. Cette perte de performance de l'entreprise entraîne une baisse de rentabilité, liée entre autre aux frais d'absentéisme et de rotation du personnel, ainsi qu'une perte de compétitivité face à ses concurrents, mettant en péril la pérennité de celle-ci.

D'après le modèle de Vroom, Yetton et Jago (1973, 1988), le *leader* autocratique exclut toute possibilité de participation des subordonnés dans le processus décisionnel, c'est-à-dire qu'il prend les décisions en fonction des données qu'il possède et ordonne les tâches que les subordonnés doivent exécuter telles que demandées (Pesqueux, 2015). Il est orienté vers la tâche et ne se soucie pas ou peu de sa relation avec ses subordonnés. « Contrôler, réguler, faire respecter les délais, superviser en sont les caractéristiques principales » (Chédru et Le Méhauté, 2009, p.67). Selon Pesqueux (2015), il décide seul mais l'efficacité de son mode de gestion du personnel s'essouffle au cours du temps. Il ne fait pas confiance à ses subordonnés car il estime qu'ils sont imprévisibles et ressent donc le besoin de les contrôler en permanence (Pesqueux, 2015). Ce manque de confiance et cet excès de contrôle sont, comme nous l'avons déjà abordé, générateur de désengagement et de stress lié au travail (Chouaib et Zaddem, 2012 ; Dejours et Gernet, 2012 ; Jacquet, 2013), qui, par le même mécanisme que celui expliqué dans le modèle du *leader* charismatique, impactera négativement la performance, la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise, la mettant en péril.

Le *leader*-héros, quant à lui, est opportuniste car il s'adapte aux circonstances tout en ayant l'air de les maîtriser et d'opérer un sacrifice de sa personne, ne s'intégrant pas à la société, ce qui fait de lui une personne asociale d'où découle le besoin de le faire passer pour héros (Pesqueux, 2015). Or, l'individualisme altère la confiance, ce manque de confiance est facteur de désengagement et de stress pour le travailleur (Chouaib et Zaddem, 2012 ; Dejours et Gernet, 2012 ; Jacquet, 2013), avec les mêmes conséquences pour l'organisation que pour les deux précédents modèles.

L'opportunisme, l'individualisme et l'excès d'autorité sont des termes qui ont été associés par Chouaib et Zaddem (2012) à un climat égoïste qui se veut être source de méfiance. Ce dernier type de climat se caractérise par la « recherche exclusive de l'intérêt personnel » (Chouaib et Zaddem, 2012, p.63), notamment l'accession au pouvoir, dont découle ce climat de méfiance. Les dirigeants de ces entreprises font preuve d'un excès d'autorité et d'individualisme ce qui encourage les comportements dysfonctionnels et non-éthiques, tels que l'opportunisme ou la malhonnêteté. Ces comportements sont ressentis comme une trahison par les salariés, ce qui altère les deux formes de confiance, affective et cognitive, que ceux-ci avaient placés en leur collègues, supérieurs ou dirigeants, leur faisant perdre toute foi en ces personnes en matière de bienveillance, d'honnêteté et d'intégrité, et instaurant un sentiment de méfiance envers eux.

Nous sommes ici dans une configuration très éloignée des notions d'autonomie, de collaboration et de confiance mutuelle que Harrisson et Laplante (1994) associent au travail discrétionnaire. Ce travail discrétionnaire, pour rappel, autorise le salarié à sortir du champ des tâches qui lui sont prescrites par contrat ou descriptif de fonction. Au contraire, nous nous trouvons typiquement en présence de travail prescrit que, rappelons-le, les auteurs associent aux notions de méfiance, d'autorité, de menace et de contrôle. Or, nous l'avons abordé à plusieurs reprises au cours de ce travail de recherche, le manque de confiance, caractéristique des pratiques managériales d'usage dans la majorité des grandes entreprises françaises, a une influence négative directe sur l'implication et l'engagement des salariés, tout autant que sur la performance de l'entreprise, avec d'importantes conséquences sur la santé physique et psychique des travailleurs.

Pour terminer, selon Galland (2010), le pessimisme des français, et plus particulièrement celui des jeunes, a été relevé comme étant le plus élevé d'Europe. Dans leur étude comparative effectuée sur 20.000 personnes habitant aux Etats-Unis ainsi que dans 16 pays européens et asiatiques, Stellingner et Wintrebert (2008) font le constat que 27% des jeunes Français ont confiance en l'avenir professionnel contre 60% des Danois et des Américains. Selon Galland (2010), ils n'ont ni confiance en l'avenir, ni en d'autres personnes, ni en la société, ce qui, dans un tel contexte, implique que la France se retrouve « face à une crise du modèle méritocratique à la française ». Ce modèle est associé à « l'élitisme républicain », c'est-à-dire à la sélection des meilleurs via un système exclusif de récompense du talent et des efforts (Galland, 2010, p.36). Transposé à l'entreprise, ce modèle donne naissance à la norme *up or out* qui veut que les meilleurs évoluent, obtiennent une promotion, et que les moins bons se voient remerciés et quittent le bateau. Dans un tel contexte et bien que la confiance soit en partie tributaire des caractéristiques individuelles de la personne au même titre que le stress lié au travail, il nous semble essentiel que les dirigeants et encadrants français de grandes entreprises revoient leurs fondamentaux en matière de management s'ils veulent assurer la pérennité de leur entreprise et se montrer compétitifs en réduisant les coûts de personnels liés aux arrêts maladies et à la rotation du personnel.

7 Conclusion

La confiance est un vaste concept qui se voit défini de multiples façons suivant l'angle disciplinaire sous lequel il est étudié, rendant la notion quelque peu abstraite. Elle évolue au cours de la relation étant donné qu'elle doit d'abord se créer, avant d'être développée, parfois (souvent) elle s'atténue et, en cas d'échec, elle disparaît. La réciprocité de la relation de confiance est la condition indispensable à sa réussite afin de générer un sentiment de bien-être chez les travailleurs même si, selon le type de relation entretenue, elle peut parfois s'avérer asymétrique et donc être facteur de mal-être pour le salarié.

La confiance est directement liée à la qualité de la relation qui est entretenue. Elle peut prendre bien des typologies différentes selon qu'elle est relative à la personne prise individuellement ou relative à la relation entretenue par deux individus, à celle entre un individu et l'organisation qui l'emploie ou à celle entre deux organisations. Elle peut dépendre des caractéristiques individuelles des acteurs comme de la situation, c'est-à-dire des facteurs organisationnels et environnementaux et peut être tantôt affective ou plutôt cognitive.

Le degré de confiance est corrélé positivement avec le niveau d'engagement et d'implication de l'individu au travail, ce qui impacte positivement la performance. En effet, plus l'individu aura confiance en ses collègues, son supérieur hiérarchique, les dirigeants de l'entreprise ou l'organisation, et plus il ressentira qu'on lui accorde de confiance, plus il s'impliquera, sera engagé dans son travail. Simultanément, plus son supérieur hiérarchique et les dirigeants de l'entreprise lui accorderont de confiance, moins ils perdront de temps et d'argent à le contrôler ce qui permettra à l'entreprise d'être plus performante et compétitive que ses concurrents.

A l'inverse, le degré de confiance est corrélé négativement avec le niveau de stress lié au travail ressenti par l'individu. Plus il y a de confiance au sein de l'environnement de travail, moins il y a de stress ressenti par les travailleurs, ce qui réduit les taux de maladies et de rotation du personnel, réduisant les coûts qui y sont liés, permettant à l'entreprise d'être plus compétitive et performante.

Nous avons déterminé qu'un climat éthique, qu'il soit bienveillant ou déontologique, le soutien social en provenance de sa hiérarchie, l'empathie dont font preuve les supérieurs hiérarchiques et dirigeants, le niveau de crédibilité de ces personnes, leur honnêteté, etc. sont générateurs de confiance et favorisent la croissance et la pérennité

de l'organisation. À contrario, une attitude trop autoritaire, un comportement individualiste et peu ou non-éthique et le manque d'honnêteté, caractéristiques d'un climat égoïste, altèrent la confiance et sont plutôt sources de méfiance à l'égard de tous les acteurs de l'entreprise ce qui s'avère être contre-performant et contre-productif pour l'organisation.

Enfin, ce travail de recherche a permis de déterminer que les modèles managériaux qui sont majoritairement pratiqués dans les grandes entreprises françaises sont de type autocratique avec des dirigeants et managers inspirés des figures du *leader*-héros et du *leader* charismatique. Ces modèles sont étroitement liés aux notions de méfiance, de contrôle et d'autorité excessive. Il a d'ailleurs été établi qu'ils étaient néfastes, et à l'individu, et à l'organisation, de par leur aptitude à générer du stress, du désengagement, un manque d'implication et une perte de rentabilité, de performance et de compétitivité. Il est donc recommandé à ces grandes organisations, si elles veulent assurer leur pérennité et donc ne pas disparaître à court, moyen ou long terme, et si elles ne veulent pas se voir impliquées dans un scandale pour harcèlement moral ou, dans les cas les plus extrêmes, pour suicide lié au travail, de revoir leurs modèles managériaux dominants.

Nous aurions aussi souhaité aborder la notion de l'autonomie dans le travail. Malheureusement, à nos yeux, étant donné l'étendue du sujet à traiter, nous avons estimé qu'elle méritait de faire, à elle seule, le sujet d'une autre recherche.

Références bibliographiques

- Antit, I. (2008). Vers la constitution de la confiance optimale : réconcilier l'économique et le social. Dakar : 19^{ème} congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH). Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/6464954.pdf>
- Belet, D. (2013). Un paradigme innovant et puissant pour remédier à la crise du management : le « servant leadership ». *Innovations*, 40(1), 11-31. doi:10.3917/inno.040.0011.
- Bérard, C. & Delerue, H. (2007). Les dynamiques de la confiance dans les relations interorganisationnelles. *Revue française de gestion*, 175(6), 125-138. doi:10.3166/rfg.175.125-138.
- Boini, S. et Langevin, V. (2015). Risques psychosociaux : outils d'évaluation. Déséquilibre « efforts/récompenses » (questionnaire dit de Siegrist). Paris : Institut national de recherche et de sécurité. Retrieved from <http://www.rst-sante-travail.fr/rst/dms/dmt/ArticleDMT/RadioProtection/TI-RST-FRPS-3/frps3.pdf>
- Brousseau, É. (2000). Confiance ou Contrat, Confiance et Contrat. *Confiance et Rationalité*. Versailles : Institut national de la recherche agronomique. Retrieved from <http://brousseau.info/pdf/EBConfINRA.pdf>
- Brousseau, É., Geoffron, P. et Weinstein, O. (1997). Confiance, connaissances et relations inter-firmes. In Guilhon, B., Huard, P., Orillard, M. et Zimmermann, J. *Économie de la connaissance et Organisations. Entreprises, territoires, réseaux*. Paris : L'Harmattan, 402-433. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/297601654_CONFIANCE_CONNAISSANCES_ET_RELATIONS_INTER-FIRMES
- Campoy, E. & Neveu, V. (2006). Le rôle de la confiance organisationnelle dans la réduction des risques sociaux: Le cas des comportements déviants. *Vie & sciences de l'entreprise*, 172(3), 80-100. doi:10.3917/vse.172.0080.

- Campoy, E. & Neveu, V. (2007). Confiance et performance au travail: L'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié. *Revue française de gestion*, 175(6), 139-153. doi:10.3166/rfg.175.139-154.
- Charaudeau, P. (2015). Le charisme comme condition du leadership politique. *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [online], 7. doi:10.4000/rfsic.1597
- Chédru, M. & Le Méhauté, A. (2009). Gouvernance et complexité : Typologies du leadership et modèles de fonctionnement cérébral. *La Revue des Sciences de Gestion*, 239-240(5), 61-68. doi:10.3917/rsg.239.0061.
- Chouaib, A. & Zaddem, F. (2012). Le climat éthique au travail : pour promouvoir des relations interpersonnelles de confiance. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 1(1), 53-70. doi:10.3917/rimhe.001.0053.
- Cultiaux, J. (2012). L'engagement subjectif des jeunes au travail. Bruxelles : Actes des Journées internationales de sociologie du travail 25-27 janvier 2012 <http://metices.ucl.ac.be/IMG/pdf/CULTIAUX.pdf>
- de Bry, F. (2008). Concept d'éthique l'éthique au cœur du management. *Management & Avenir*, 20(6), 102-114. doi:10.3917/mav.020.0102.
- Dejours, C. & Gernet, I. (2012). Travail, subjectivité et confiance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 13(1), 75-91. doi:10.3917/nrp.013.0075.
- Doublet, J. (2009). France Télécom ou comment s'en débarrasser. *Revue française de gestion*, 197(7), 7-8. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-7-page-7.htm>.
- Eneau, J. (2016). Formation d'adultes et dispositifs hybrides : comment « faire confiance à distance ». Paris : *L'Harmattan*, 143-164. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01680948/document>
- Eneau, J., Siméone, A. et Simonian, S. (2009). Collaboration et mémoires externes dans une formation en ligne : le rôle de la confiance dans un environnement virtuel d'apprentissage. *EPAL – Echanger Pour Apprendre en Ligne*, (6). <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02011607/document>

- François, S., Garré, J., Guiho-Bailly, M., François, A., Bertin, C., Bodin, J., Gohier, B. & Roquelaure, Y. (2011). Étude exploratoire des caractéristiques professionnelles d'un échantillon de suicidants hospitalisés. *Santé Publique*, vol. 23(2), 101-112. doi:10.3917/spub.112.0101.
- Galland, O. (2010). La crise de confiance de la jeunesse française. *Études*, tome 412(1), 31-42. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-etudes-2010-1-page-31.htm>.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Gomez, P. (2016). Préface. In Taskin, L. et Dietrich, A. Management humain. Pour une approche renouvelée de la gestion des ressources humaines et du comportement organisationnel. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur, pp. 7-10.
- Hansen, M., Morrow, J. et Pearson, A. (2004). The Cognitive and Affective Antecedents of General Trust Within Cooperative Organizations. *Journal of Managerial Issues*, 16(1), 48-64
- Harrisson, D. et Laplante, N. (1994). Confiance, coopération et partenariat : un processus de transformation dans l'entreprise québécoise. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 49(4), 696-729. <https://doi.org/10.7202/050972ar>
- Hunyadi, M. (2017). Le travail chez Marx : l'éthique du perspectivisme. *Les Temps Modernes*, 696(5), 64-78. doi:10.3917/lm.696.0064.
- Jacquet S. (2013). Le leadership : un état personnel, des capacités ou une réelle intelligence situationnelle ? Présentation des grands courants d'explication du leadership. Marly-le-Roi : Centre de Ressources en Economie de Gestion. Retrieved from <https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/leardership.pdf>
- Mangematin, V. (1998). La confiance : un mode de coordination dont l'utilisation dépend de ses conditions de production. Lyon : HAL – hyper article en ligne. Retrieved from <http://hal.grenoble-em.com/hal-00424495/document>
- Mc Allister, D. (1995). Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Pesqueux, Y. (2015). Du chef à la française au Leader et Leadership américain. Lyon : HAL – hyper article en ligne. Retrieved from <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01235209/document>

- Préfontaine, L., Ramonjavelo, V., Ricard, L. et Skander D. (2006). Une assise au développement des PPP : la confiance institutionnelle, interorganisationnelle et interpersonnelle. *Administration Publique du Canada*, 49(3), 350-374. <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.2006.tb01987.x>
- Sako, M. (1991). The Role of “Trust” in Japanese Buyer-Supplier Relationships. *Recherche économique*, XLV(2-3), 375-399.
- Serieyx, H. (2009). *Confiance : mode d’emploi*. Paris : Editions Maxima.
- Siegrist J. (1986). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol.1, n°1, p.27-41. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/79da/fe09b439dff93d0cf4f4a0d231fff321e0a4.pdf>
- Simon, É. (2007). La confiance dans tous ses états. *Revue française de gestion*, 175(6), 83-94. doi:10.3166/rfg.175.83-94.
- Stellinger, A. et Winterbert R. (2008). Les jeunesses face à leur avenir, une enquête internationale. Paris : Fondation pour l’innovation politique. Retrieved from http://www.fondapol.org/wp-content/uploads/pdf/documents/Etude_Les_Jeunesses_face_a_leur_avenir.pdf
- Stiegler, B. (2015). *L’emploi est mort, vive le travail*. Paris : Editions Mille et une nuits.
- Van Belleghem, L. (2013). Réciprocité des enjeux de confiance au travail - Le cas des coursiers et de leur dispatcheur. In Karsenty L. (coord.), *La confiance au travail*. 53-75. Toulouse : Octarès. Retrieved from http://ergonomie.cnam.fr/equipe/van_belleghem/13_van_belleghem_reciprocite_e_njeux_confiance.pdf
- Vatteville, É. (2009). La stratégie de la diversité au fondement de la confiance et de la performance. *Management & Avenir*, 28(8), 408-421. doi:10.3917/mav.028.0408.
- Wilmet, L. (2016). Suicides et tentatives de suicide au travail : approche syndicale et traitement médiatique. Namur : Centre d’Education Populaire André Genot. Retrieved from https://www.cepag.be/sites/default/files/publications/2016_-_cepag_-_etude_-_suicides_au_travail.pdf
- Zucker, L. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure. *Research in organizational behavior*, (8), 53-111.

Note d'articulation

1 Introduction

L'être humain, de nos jours, est soumis à la pression sans cesse croissante imposée par le contexte économique mondial (Steiler et Rüling, 2010), depuis l'invention, dans un premier temps, du taylorisme, caractérisé par la recherche d'accroissement des profits au travers de la division du travail, suivi ensuite du fordisme, cherchant à susciter le besoin/l'envie de consommer davantage, fondement de la société de surconsommation que nous connaissons actuellement. L'humain est ainsi inséré au cœur d'une société dans laquelle le besoin de satisfaction immédiate du plaisir prime sur le réel sentiment de bonheur, la majorité des individus ne distinguant pas qu'une différence non négligeable existe entre les deux notions. La division du travail, telle que nous la connaissons, a mené à l'aliénation du travail (Marx, 1844), ou plutôt à l'aliénation de l'individu dans le travail, ne permettant plus de s'y épanouir pleinement, de se sentir utile à la société, transformant le travail en simple emploi pour reprendre la pensée de Stiegler (Stiegler, 2015).

Dans un tel contexte de surconsommation, de course aux profits et de quête de satisfaction, nous pouvons légitimement nous demander quelle place accorde-t-on encore à l'individu dans la société, et plus particulièrement dans le travail, surtout lorsque nous prenons conscience de la montée des risques psychosociaux liés au travail, et plus particulièrement du stress professionnel. Nous nous sommes donc demandé quels en étaient les facteurs générateurs, et s'il existait un lien avec le type de management pratiqué en entreprise ainsi qu'avec l'origine culturelle de cette entreprise, en choisissant pour exemple le cas de la France.

2 Lien entre culture nationale, pratiques managériales, confiance et stress professionnel démontré

Notre étude cherchait donc à déterminer si certains modèles managériaux étaient plus généralement pratiqués dans les entreprises françaises et, si oui, quels étaient-ils et quel rôle jouaient-ils sur le niveau de stress lié au travail ressenti par les salariés de ces entreprises. Simultanément, nous cherchions à savoir quel rôle jouait la confiance au sein des organisations et sur le développement du stress professionnel. Nos recherches nous ont permis de déterminer que, en effet, deux modèles prédominants étaient généralement d'usage au sein des entreprises françaises. Elle nous a également permis de réaliser une distinction entre le modèle adopté par les petites entreprises (dites à taille humaine) et celui

pratiqué par les grandes entreprises (ou multinationales). Finalement, nous avons pu déterminer que les organisations instaurant un climat de confiance, qu'il soit bienveillant ou déontologique, sont synonyme de bien-être des salariés et, qu'au contraire, celles caractérisées par un climat de méfiance engendraient le mal-être de leurs collaborateurs.

Il s'avère que, en France, les petites entreprises sont adeptes d'une faible distance hiérarchique et opte généralement pour un style d'encadrement paternaliste (Chouaib et Zaddem, 2012), c'est-à-dire que les subordonnés doivent l'obéissance à leur supérieur hiérarchique ou à leur dirigeant mais que cette obéissance s'opère par l'adoption d'une attitude bienveillante envers les subordonnés de la part de l'encadrement (Pesqueux, 2015). En effet, le *leader* paternaliste est principalement tourné vers la tâche mais cherche malgré tout à construire des relations de travail agréables basées sur la confiance (Pesqueux, 2015).

Notre attention s'est surtout portée sur les grandes entreprises et multinationales qui, quant à elles, adoptent principalement un style d'encadrement autocratique/bureaucratique au sein de structures hiérarchisées à l'excès (Belet, 2013), dirigées majoritairement par trois modèles de *leader* : le *leader* charismatique (Weber, 1904), qui tient sa position de *leader* de par ce qui émane de sa personnalité mais également du poste qu'il exerce dans l'organisation (Charaudeau, 2015 ; Jacquet, 2013 ; Weber, 1904) ; le *leader* autocratique, qui décide seul et exige l'obéissance (Vroom, Yetton et Jago, 1973, 1988) ; et le *leader*-héros, opportuniste et asocial, qui semble maîtriser les circonstances en s'adaptant à elles (Pesqueux, 2015).

Ce qui caractérise ces trois formes d'encadrement caractéristiques des grandes entreprises de culture française, est la méfiance/absence de confiance, un contrôle excessif de la part des supérieurs hiérarchiques et dirigeants, le manque d'autonomie accordée aux collaborateurs, la distance hiérarchique mise en lien avec le manque de soutien social, ainsi que l'individualisme (Chédru et Le Méhauté, 2009 ; Jacquet, 2013 ; Karasek et Theorell, 1990 ; Pesqueux, 2015). Or, ces notions ont été identifiées comme étant des facteurs générateurs de stress pour les travailleurs (Dejours et Gernet, 2012 ; Karasek et Theorell, 1990). Il en découle donc que ces trois modèles managériaux sont délétères pour la santé physique et psychique des travailleurs, quelque soit leur niveau hiérarchique (Tessier, 2006). De plus, face à la pratique des normes de type *up or out*, qui veulent que les meilleurs évoluent et que les moins bons se voient notifier leur licenciement, les salariés subissent une pression considérable et éprouvent au quotidien un sentiment d'incertitude quant à leur avenir.

3 Autres enseignements

Le type de management pratiqué n'est bien évidemment pas le seul facteur influençant le niveau de stress professionnel. Nous avons également identifié, en parcourant les différentes études menées sur les déterminants du stress, que l'environnement de travail et les contraintes organisationnelles, plus particulièrement l'inadéquation entre ces deux notions, prises individuellement, et l'individu (French, Caplan et Harrison, 1982 ; Mackay et Cooper, 1987) ; le manque de reconnaissance (Siegrist, 1996) ; le décalage entre les attentes de l'individu et la réalité du travail (Mackay et Cooper, 1987) ; ainsi que la perception que l'individu a de ces différents éléments, le caractère subjectif étant plus délétère que le caractère objectif (French, Caplan et Harrison, 1982), sont tous des facteurs influençant le niveau de stress lié au travail ressenti par les travailleurs.

De plus, il a été démontré que les caractéristiques individuelles de la personne interviennent également dans la relation au stress. De ce fait, opérer des modifications au niveau des pratiques managériales ne garantit pas la réussite de la tentative d'élimination du stress lié au travail mais assure malgré tout une réduction significative du niveau de stress ressenti. En outre, nous présumons que, du fait de ces caractéristiques individuelles relatives à chaque personne, un modèle managérial identifié comme généralement néfaste pour les individus pourrait s'avérer bénéfique pour d'autres personnes, tout comme un modèle généralement reconnu comme étant facteur de bien-être pour les travailleurs pourrait se trouver être nocif pour certains d'entre eux.

Une des solutions proposées pour pallier à ces dérives managériales est de changer les mentalités en commençant par modifier les notions enseignées dans les cursus universitaires en Sciences de Gestion ainsi que dans les *Business Schools* (Belet, 2013 ; Chédru et Le Méhauté, 2009). Or, à supposer que nous commençons maintenant, cette solution ne démontrerait ses effets que d'ici quelques années. C'est pourquoi il faut également l'associer à la formation des managers actuels, d'autant que certaines compétences comportementales managériales ont été identifiées comme étant bénéfiques à la santé des travailleurs et manquantes chez bon nombre de supérieurs hiérarchiques (Journoud et Pezé, 2012). Ces deux recommandations combinées seraient donc favorables, dans le cadre de la lutte contre les risques psychosociaux, à l'amélioration de la santé des travailleurs (Journoud et Pezé, 2012).

Au-delà de l'aspect relatif au bien-être des travailleurs, les pratiques et comportements managériaux identifiés comme délétères ont également un impact non-négligeable sur les coûts et la performance de l'organisation, mettant en péril sa pérennité. En effet, ceux-ci entament fortement la motivation des travailleurs, réduisant leur niveau d'engagement et d'implication dans le travail. Ce désengagement et la baisse d'implication engendrés, génèrent une augmentation du stress ressenti ou perçu, ce qui a pour conséquence une augmentation de l'absentéisme ainsi qu'un taux de rotation du personnel croissant, conduisant à une augmentation des coûts qui vont réduire sa compétitivité face à ses concurrents (Harrisson et Laplante, 1994). Or, le contexte économique que nous avons dépeint est avant tout caractérisé par la recherche de toujours plus de profit. Il est donc dans l'intérêt de tous que ces entreprises soient performantes étant donné que la performance des organisations est source de croissance économique pour le pays et donc assure sa compétitivité face aux autres nations. En outre, une augmentation de la performance est synonyme de création d'emploi. Or, le chômage est également un des facteurs déclencheur de risques psychosociaux. Cette remise à l'emploi de chômeurs actifs aurait dès lors des conséquences positives, et pour l'économie, et pour l'individu.

Au cours de cette étude, nous nous sommes principalement intéressés à la réduction du stress négatif ou dysfonctionnel (Selye, 1975). Or, nous avons pris connaissance de l'existence d'un stress positif ou fonctionnel ainsi que d'un niveau optimal de stress qui, dans le cas de ce dernier, donne lieu à une performance maximale (Tessier, 2006), renforçant notre conviction qu'il faille également agir sur les structures organisationnelles afin d'optimiser la répartition des tâches entre les fonctions pâtissant d'une surcharge de travail et celles déplorant une sous-charge de travail. En effet, un trop haut niveau de stress est néfaste à la santé des individus, pouvant aller jusqu'à les mener à l'épuisement professionnel ou au suicide. Mais un trop faible niveau de stress l'est également car il suscite l'ennui qui, à court et moyen termes, voit augmenter le taux d'absentéisme des individus concernés, et à long terme, peut avoir les mêmes conséquences que le stress dysfonctionnel. Dans les deux cas de figure, l'individu se trouve être contre-performant ce qui n'est pas, comme nous l'avons abordé plus haut, dans l'intérêt de l'entreprise (Tessier, 2006), ni de l'économie.

4 Conclusion

Il s'avère, au final, que la notion de confiance doit être réintroduite au sein des grandes entreprises françaises, en passant prioritairement par les dirigeants et le personnel encadrant afin de garantir, d'une part, le bien-être des travailleurs, d'autre part, la compétitive des organisations et assurer leur survie économique. De plus, cette mesure doit être accompagnée d'une formation à la détection, à la prévention et au traitement des risques psychosociaux quelque soit le niveau hiérarchique occupé dans l'organisation (Journoud et Pezé, 2012). Enfin, il est primordial de replacer l'humain au centre des priorités du système économique, avant tout pour le bien-être des individus, ensuite, pour assurer la croissance de l'économie.

Références bibliographiques

- Belet, D. (2013). Un paradigme innovant et puissant pour remédier à la crise du management : le « servant leadership ». *Innovations*, 40(1), 11-31. doi:10.3917/inno.040.0011.
- Charaudeau, P. (2015). Le charisme comme condition du leadership politique. *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [online], 7. doi:10.4000/rfsic.1597
- Chédru, M. & Le Méhauté, A. (2009). Gouvernance et complexité : Typologies du leadership et modèles de fonctionnement cérébral. *La Revue des Sciences de Gestion*, 239-240(5), 61-68. doi:10.3917/rsg.239.0061.
- Chouaib, A. & Zaddem, F. (2012). Le climat éthique au travail : pour promouvoir des relations interpersonnelles de confiance. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 1(1), 53-70. doi:10.3917/rimhe.001.0053.
- French, J., Caplan, R. et Harrison, R. (1982). *The mechanisms of job stress and strain*. London: Wiley.
- Harrisson, D. et Laplante, N. (1994). Confiance, coopération et partenariat : un processus de transformation dans l'entreprise québécoise. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 49(4), 696-729. <https://doi.org/10.7202/050972ar>
- Jacquet S. (2013). Le leadership : un état personnel, des capacités ou une réelle intelligence situationnelle ? Présentation des grands courants d'explication du leadership. Marly-le-Roi : Centre de Ressources en Economie de Gestion. Retrieved from <https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/leardership.pdf>
- Journoud, S. & Pezé, S. (2012). La formation des managers à la prévention des risques psychosociaux est-elle sur la bonne voie ?. *La Revue des Sciences de Gestion*, 253(1), 51-59. doi:10.3917/rsg.253.0051.
- Karasek R. et Theorell T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Mackay, C. et Cooper, C. (1987). Occupational stress and health: some current issues. In: C. L. Cooper & I. T. Robertson (Éds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 167-197. Chichester: Wiley.

- Marx, K. (1844). *Manuscripts de 1844. (Économie politique et philosophie)*. Paris : Les Éditions sociales, 1972. Retrieved from, <http://dx.doi.org/doi:10.1522/cla.mak.man1>
- Pesqueux, Y. (2015). *Du chef à la française au Leader et Leadership américain*. Lyon : HAL – hyper article en ligne. Retrieved from <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01235209/document>
- Selye, H. (1975). Confusion and controversy in the stress field. *Journal of Human Stress*, 1, 37–44.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- Steiler, D. & Rülmg, C. (2010). Stress et stratégies d'ajustement. Analyse en situation de fusion-acquisition. *Management & Avenir*, 34(4), 40-62. doi:10.3917/mav.034.0040.
- Stiegler, B. (2015). *L'emploi est mort, vive le travail*. Paris : Editions Mille et une nuits.
- Tessier, N. (2006). L'impact des modes de gestion des cadres sur le stress au travail. *Management & Avenir*, 8(2), 143-158. doi:10.3917/mav.008.0143.
- Weber, M. (1904). L'objectivité de la connaissance dans les sciences et la politique sociales. In : *Essais sur la théorie de la science* (1922), Paris : Plon (1965), rééd. Presses-Pocket, « Agora ».

