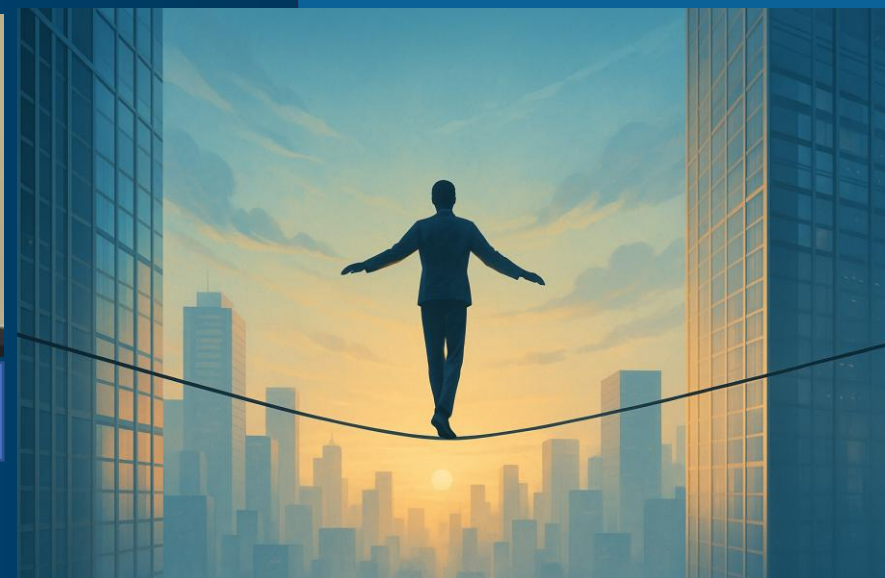


Management et santé – travail : prévenir les dérives, cultiver les équilibres positifs

Carte Blanche au Pr Luc Brunet
Université de Montréal



Pr Luc Brunet
Univ. de Montréal



Avec aussi

- Arnaud Barillet, *Aract Nouvelle Aquitaine*
- Me Michel Ledoux, *cabinet Michel Ledoux & ass*
- Anne-Marie de Vaivre, *Cercle E&S*



Anne-Marie de Vaivre
Cercle E & S



Arnaud Barillet
Aract NA



Me Michel Ledoux
Avocat SST



Entreprises et Santé

Avenir de la relation au travail

Depuis 2006, think-tank / do-tank indépendant, d'intérêt général, dédié à l'avenir de la relation au travail et à la Responsabilité Sociétale en action.

Santé ■ Travail

.. tiers de vigilance ... tiers de prévenance ... espace de forum en 'pas de côté'

Intégration des innovations



Club
Interne



Rayonnement
Réseaux





Management et santé – travail : prévenir les dérives, cultiver les équilibres positifs



Pr Luc Brunet
Univ. de Montréal

Carte blanche au Professeur Luc Brunet Université de Montréal



Anne-Marie de Vaivre
Cercle E & S



Arnaud Barillet
Aract NA



Me Michel Ledoux
Avocat SST



Entreprises et Santé

Avenir de la relation au travail

Notre timing

Intro

I - Carte blanche au Pr Luc Brunet ,
Université de Montréal



Pr Luc Brunet
Univ. de Montréal

II - Regards complémentaires,
réactions , questions, débat



Anne-Marie de Vaivre
Cercle E & S

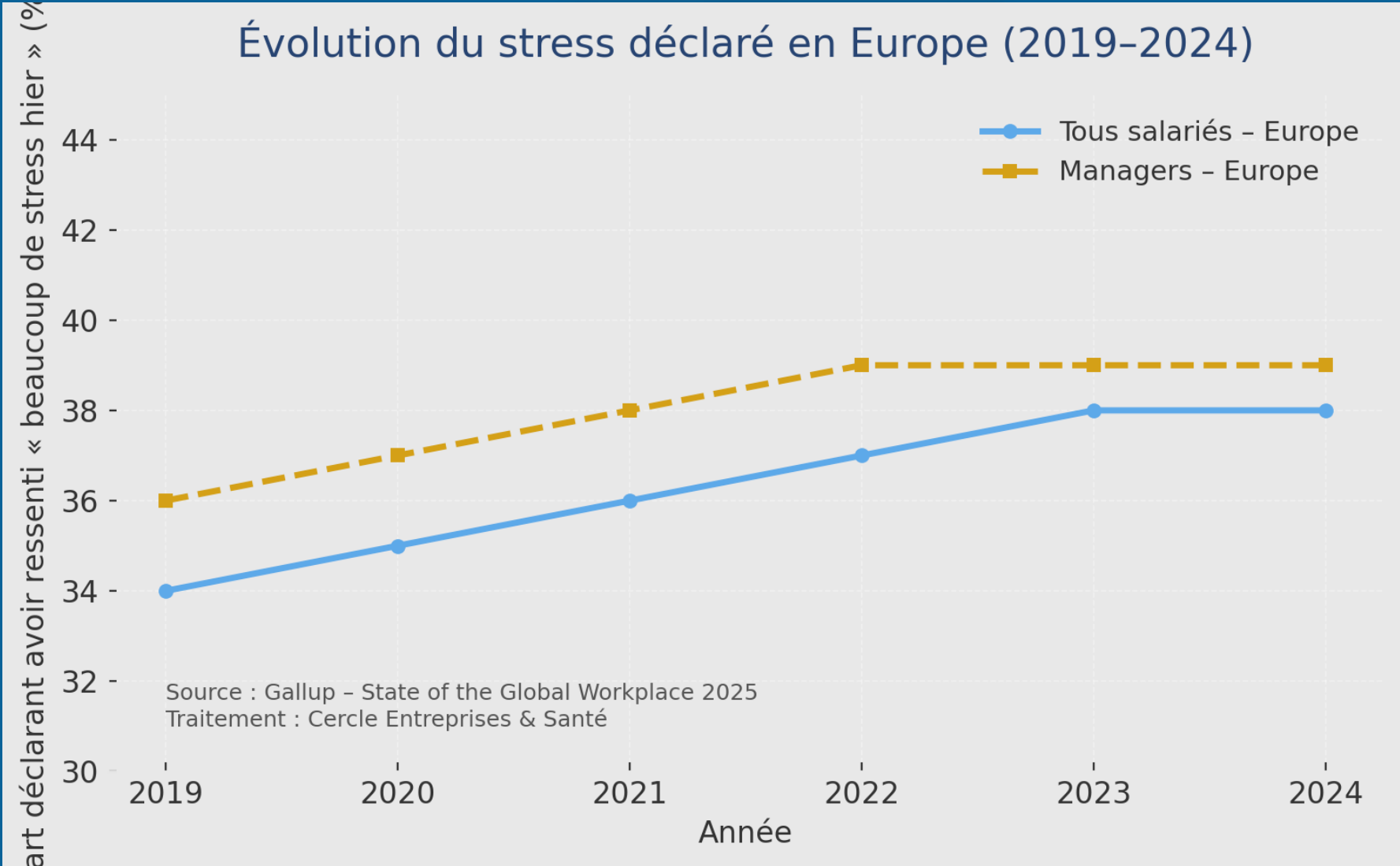


Arnaud Barillet
Aract NA

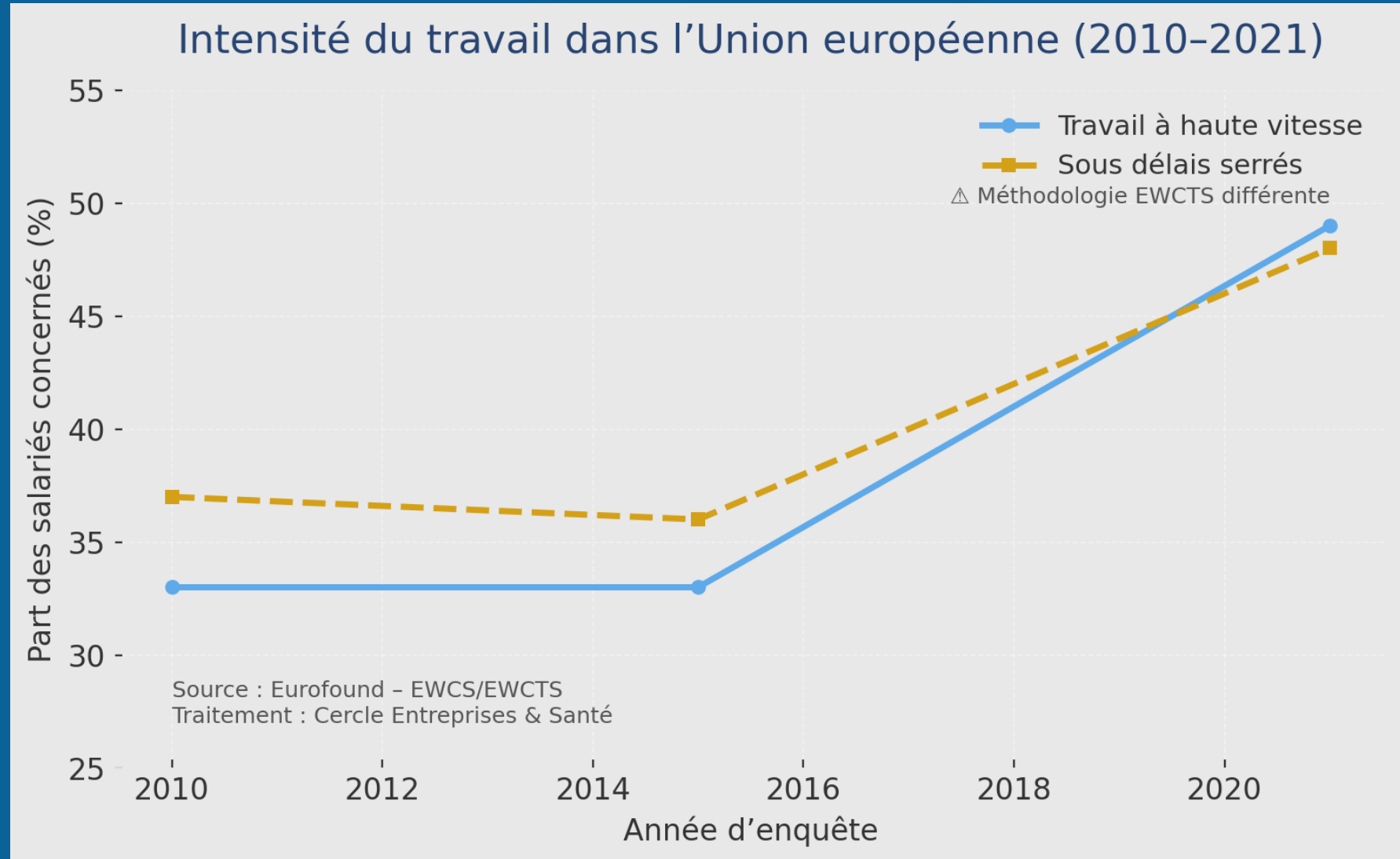


Me Michel Ledoux
Avocat SST

Intro Quelques chiffres en rappel : stress déclaré UE



Intro Quelques chiffres ... intensité du travail UE



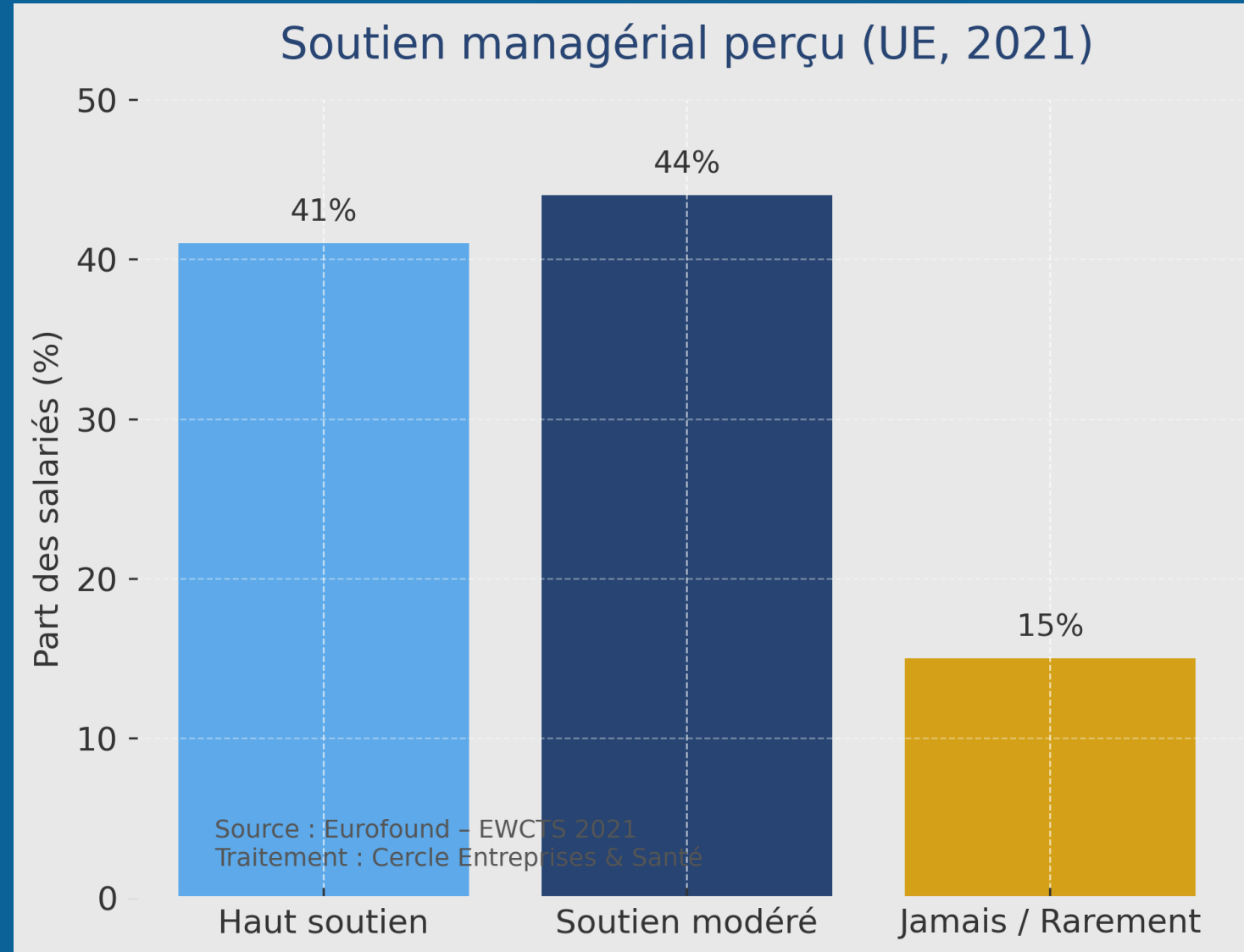
GALLUP

State of the
Global Workplace

Understanding Employees, Informing Leaders

2025 REPORT

Importance du management et du soutien managérial...



Management et santé – travail : prévenir les dérives, cultiver les équilibres positifs



Pr Luc Brunet
Univ. de Montréal

Carte blanche au Professeur Luc Brunet Université de Montréal



Anne-Marie de Vaivre
Cercle E & S



Arnaud Barillet
Aract NA



Me Michel Ledoux
Avocat SST

Notre timing

Intro

- I - Carte blanche au Pr Luc Brunet ,
Université de Montréal



Pr Luc Brunet
Univ. de Montréal



- II - Regards complémentaires,
réactions , questions, débat



Anne-Marie de Vaivre
Cercle E & S



Arnaud Barillet
Aract NA



Me Michel Ledoux
Avocat SST



Niolas Wüst
Novafree



Leadership toxique et santé psychologique au travail

Luc Brunet Ph.D

Professeur des université
Université de Montréal

Psychologie du travail et des organisations

Luc.brunet@umontreal.ca

Définition du leadership toxique



Le LD réfère à des comportements volontaires de la part du gestionnaire visant à porter préjudice, à faire du mal, à nuire et à affecter émotionnellement les cadres hiérarchiques ou les employés en les encourageant :

- (a) à transgresser les normes et les intérêts légitimes de l'organisation (efficacité des organisation, saine gestion, etc.)
- (b) à adopter, à leur tour, un style de leadership recourant à des méthodes et des comportements nuisibles injustifiés afin d'influencer négativement les membres de l'organisation (Krasikova, Green & Le Breton, 2013)

Source: Krasikova, D.V., Green, S.G. et Le Breton, J.M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39, 1308-1338.

Types de leadership toxique

13



- **Leadership tyrannique** : leadership fondé sur le favoritisme, une autorité orientée vers l'obtention de gains personnels et le plaisir de diminuer les subordonnés.
- **Leadership narcissique** : accompagné d'arrogance et associé à un besoin de pouvoir, d'admiration et de domination.
- **Leadership machiavélique** : fondé sur la manipulation et le contrôle interpersonnel.
- **Laisser-faire**: l'individu en position d'autorité a abdiqué ses responsabilités et ses devoirs.

Source: Krasikova, D.V., Green, S.G. et Le Breton, J.M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39, 1308-1338.

Principaux facteurs du leadership toxique

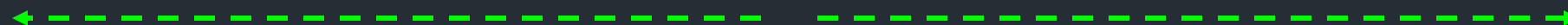
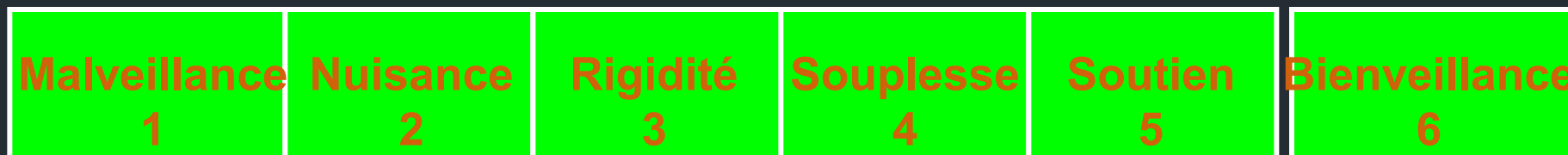
- Deux facteurs sont à considérer

Climat organisationnel malsain

Santé psychologique faible

Climat organisationnel

- Le climat est une caractéristique de l'organisation qui décrit la relation entre les acteurs et l'organisation telle que mesurée par la perception que se font la majorité des acteurs e la façon dont ils sont traités et gérés



Méfiance

Confiance

- **dépressif**
- **dramatique**
- **compulsif**
- **paranoïaque**
- **schizoïde**
- (Kets de Vries & Miller, 1984))

- **éthique**
(Cullen & coll., 1993)
- **créatif**

Typologie du climat organisationnel

Stress et santé psychologique

- **La santé s'appréhende non seulement par l'absence d'états négatifs (détresse) mais aussi par la présence d'états positifs (eustress) OMS, 1985**

Santé psychologique et climat



Santé Psychologique

Bien-être psychologique

1. Sérénité/anxiété
2. implication/désengagement
3. Harmonie/irritabilité

Détresse psychologique

1. Irritabilité/agressivité
2. Anxiété/dépression
3. Désengagement

Profils de santé des infirmiers et infirmières (n=907)



19

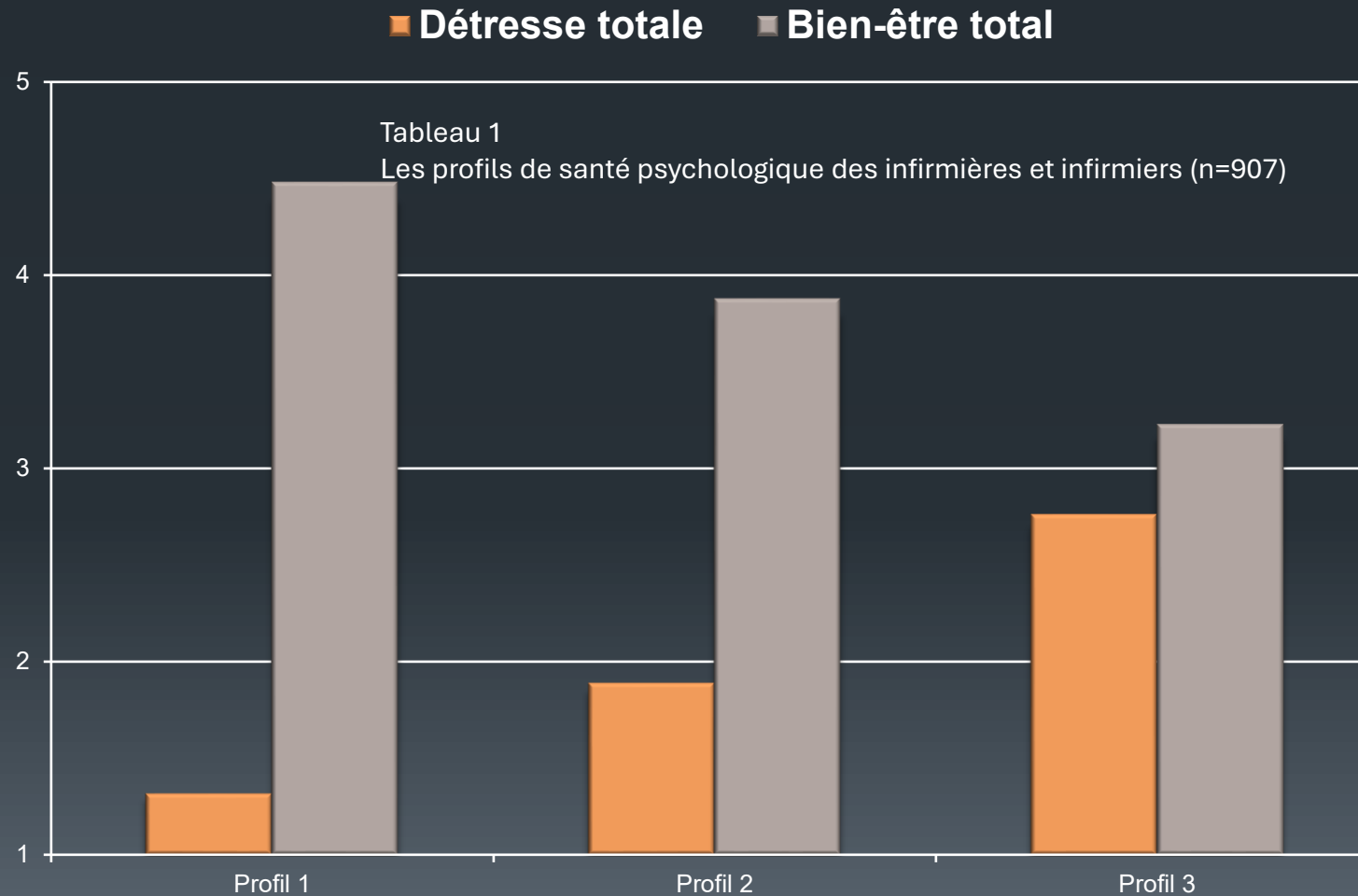


Tableau 2

Conséquences du leadership tyrannique sur les attitudes
et les comportements des infirmières en milieu de travail
(n=907; r de Pearson)

Comportements/attitudes	Corrélations avec le résultat global du leadership tyrannique
Rendement au travail	-.14**
Mobilisation	-.07*
Bien-être psychologique	-.30**
Détresse psychologique	-.33**
Climat de travail	-.42**
Intention de quitter l’hôpital	-.33**
Intention de quitter la profession	-.24**
Intention de quitter l’unité	-.36**

Tableau 2

Conséquences du leadership tyrannique sur les attitudes et les comportements des infirmières en milieu
de travail (n=907; r de Pearson) *p≤.05., **p≤.001

Les conséquences du leadership toxique sur les attitudes et les comportements des infirmières en milieu de travail.



21

Le leadership tyrannique :

- réduit le rendement au travail des infirmières ($r = -.14$ $p < .001$)
- réduit les comportements de mobilisation ou de performance de citoyenneté des infirmières ($r = -.07$ $p < .05$)

càd: l'investissement additionnel de l'employé (au-delà de ses responsabilités) à : 1) collaborer avec ses collègues (facilitation interpersonnelle; initiatives); 2) proposer des solutions constructives dans une perspective d'amélioration; et 3) avoir un souci constant du bien-être de l'organisation.

- réduit le bien-être psychologique des infirmières ($r = -.30$ $p < .001$)
- augmente la détresse psychologique des infirmières ($r = -.33$ $p < .001$)
- a une incidence négative sur le climat de travail ($r = -.42$ $p < .001$).

Les conséquences du leadership toxique sur les attitudes et les comportements des infirmières en milieu de travail (suite)



Le leadership toxique

- favorise l'intention de quitter l'unité, l'organisation et la profession (r varient entre .21 et .33 $p < .001$);
- est associé négativement au leadership authentique ($r = -.58$ $p < .001$);
- les infirmières diplômées du cégep ($M=1.57$) perçoivent davantage de leadership toxique chez leurs supérieurs hiérarchiques que les infirmières diplômées de l'université ($M=1.47$); test-t (822) = 2.02 $p < .05$;
- les infirmières qui supervisent du personnel ($M=1.62$) perçoivent davantage de leadership toxique chez leur supérieurs hiérarchiques que les infirmières qui ne supervisent pas de personnel ($M=1.45$); test-t (905) = 3.50 $p < .01$.

Interrogations fondamentales



23

- Le leadership destructif prend naissance de la personnalité du gestionnaire.
Dans quelle mesure une intervention de type « formation » ou « coaching » peut véritablement modifier la structure de personnalité et les « patterns affectifs »? La solution ultime n'est-elle pas le congédiement du gestionnaire?
- De nombreuses organisations éprouvent de la difficulté à gérer les conflits interpersonnels.
Dans quelle mesure ce contexte contribue à générer des leaders destructeurs?
- Dans quelle mesure les leaders transformationnels peuvent devenir des leaders destructeurs?
- Dans quelle mesure les outils de sélection du personnel peuvent véritablement prédire ces leaders destructeurs (narcissiques)?

Interrogations fondamentales (suite)



24

- Est-ce que la mauvaise performance des employés peut générer de la supervision abusive (leadership destructeur)?
- Les traits négatifs du leader sont enveloppés dans un profil positif du leader mais peuvent faire souffrir les employés.
- Dans quelle mesure les habiletés interpersonnelles sont-elles plus importantes que les habiletés techniques de gestion?
- Est-il réaliste d'anticiper un profil de leader avec les 500 qualités du leadership (l'idéal en matière de leadership versus la réalité)?

Merci pour votre participation

- Commentaires
- Questions

Les conséquences du leadership destructeur: une méta-analyse



26

	Leadership destructeur	Leadership constructif
Violence, comportements antisociaux	.30	
Marge de confiance à l'égard du superviseur	-.57	.71
Satisfaction au travail	-.34	.58
Motivation au travail	-.32	
Intention de quitter l'organisation	.31	-.28
Justice organisationnelle	-.32	
Performance organisationnelle	.04	
Engagement organisationnel	-.21	.35
Image de soi/estime de soi	-.17	
Stress au travail	.24	
Bien-être au travail	-.35	.26
Rendement individuel au travail	-.20	.22

$p \leq ,05$

Source: Schyns, B. et Schilling (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24, 138-158.

Leader tyrannique



27

Échantillon d'infirmières (n=907)					
Énoncé	Jamais (1)	À l'occasion (2)	Régulièrement (3)	Moyenne	Écart-type
Dévalorise ou diminue ses employés	69% (n=626)	26% (n=231)	5% (n=50)	1,36	.59
Exagère l'importance des erreurs et des faiblesses de ses employés	66% (n=594)	28% (n=255)	6% (n=58)	1,41	,61
Critique sévèrement ses employés qui font des erreurs	58% (n=528)	34% (n=310)	8% (n=69)	1,49	,63

Étude auprès des infirmières: le leader toxique*

* Rappel: leadership fondé sur le favoritisme; l'autorité est orientée vers

- a) l'obtention de gains personnels et
- b) le plaisir de diminuer les subordonnés.



28

Échantillon d'infirmières (n=907) Questionnaire auto-administré

Énoncés du questionnaire	Jamais (1)	À l'occasion (2)	Régulièrement (3)	Moyenne	Écart-type
Utilise son autorité ou son statut à des fins personnelles	65% (n=588)	26% (n=238)	9% (n=81)	1.44	.65
Tire profit de son statut auprès de ses employés	59% (n=536)	29% (n=260)	12% (n=111)	1.53	.70
S'attribue le crédit pour le bon travail réalisé par les autres	61% (n=555)	29% (n=260)	10% (n=92)	1.49	.67
Blâme les autres pour ses propres erreurs	72% (n=653)	23% (n=208)	5% (n=46)	1.33	.57

Leader tyrannique



29

Échantillon d'infirmières (n=907)					
Énoncé	Jamais (1)	À l'occasion (2)	Régulièrement (3)	Moyenne	Écart-type
Est souvent mécontent de mon travail sans raison apparente	83% (n=751)	15% (n=136)	2% (n=20)	1,19	,45
Se montre souvent critique à l'égard de mon travail, même si je le fais bien	78% (n=704)	19% (n=171)	3% (n=32)	1,30	,51
Me réprimande souvent sans que je ne sache pourquoi	89% (n=811)	9% (n=81)	1% (n=15)	1,12	,38

Leader tyrannique



30

Échantillon d'infirmières (n=907)					
Énoncé	Jamais (1)	À l'occasion (2)	Régulièrement (3)	Moyenne	Écart-type
Me tient souvent responsable de choses sur lesquelles je n'ai pas de contrôle	82% (n=741)	14% (n=127)	4% (n=39)	1,23	,51
Critique ses employés devant les autres	70% (n=638)	23% (n=207)	7% (n=62)	1,36	,61

En conclusion,

- Près de 10 à 15% des infirmières participantes disent observer/percevoir régulièrement des comportements tyranniques chez leur superviseur.
- Environ 10 à 25% des infirmières participantes disent observer/percevoir à l'occasion des comportements tyranniques chez leur superviseur.

Management et santé – travail :
prévenir les dérives, cultiver les équilibres positifs

II Regards complémentaires, échanges, débat ...



Pr Luc Brunet
Univ. de Montréal



Anne-Marie de Vaivre
Cercle E & S



Arnaud Barillet
Aract NA



Me Michel Ledoux
Avocat SST

Nos questions ...

- 👉 **Comment reconnaître à temps les signaux d'un management fragilisant ?**
- 👉 **clés de vigilance pour détecter les dérives ?**
- 👉 **expériences positives qui montrent comment transformer le management en levier de santé globale et de vitalité collective ?**

Management et santé – travail :
prévenir les dérives, cultiver les équilibres positifs

II Regards complémentaires, échanges, débat ...



Pr Luc Brunet
Univ. de Montréal



Anne-Marie de Vaivre
Cercle E & S



Arnaud Barillet
Aract NA



Me Michel Ledoux
Avocat SST

Management et santé – travail : prévenir les dérives, cultiver les équilibres positifs

Un grand merci à nos intervenants !

Replay et supports sur le site Cercle, à partir du 21.10.25

www.cercle-es.com



Pr Luc Brunet
Univ. de Montréal



Anne-Marie de Vaivre
Cercle E & S



Arnaud Barillet
Aract NA



Me Michel Ledoux
Avocat SST