



Entreprises et Santé

Avenir de la relation au travail

2IS

Institut
d'Ingénierie
de la Santé

UFR de Médecine



Amiens, Institut d'Ingénierie de la Santé

16 octobre 2025 16h30-17h45

Management toxique, management positif : apprendre à voir, agir pour prévenir

Carte Blanche au Pr Luc Brunet
Université de Montréal



avec **Pr Frédéric Telliez UPJV** et **Anne-Marie de Vaivre, Cercle E&S**



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

www.cercle-es.com





Nos thèmes Cercle E & S, nos programmes

- **Santé globale et Travail** / responsabilité sociétale employeurs
.. Santé publique + Santé – Travail
- **Santé mentale / RPS** ... et enjeux de management/ organisation
- **Santé des soignants**
- **Femmes et santé travail**
- **‘Charte sociale des JOP’**
- **Intégration des innovations et Santé Travail**
Exosquelettes / ‘Dispositifs d’assistance physique’ ..
Data / Big data (IA) et pilotage de la prévention
Organisations innovantes
- **La « 3^{ème} force »** .. les indépendants, hors statuts classiques





Management toxique, management positif : apprendre à voir, agir pour prévenir



Pr Luc Brunet
Univ. de Montréal

Carte blanche au Professeur Luc Brunet Université de Montréal



Anne-Marie de Vaivre
Cercle E & S



Jacques Bouvet
Cercle E & S



Pr Frédéric Telliez
2IS UPJV

Notre timing ce 16 octobre

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



Jacques Bouvet
Cercle E & S

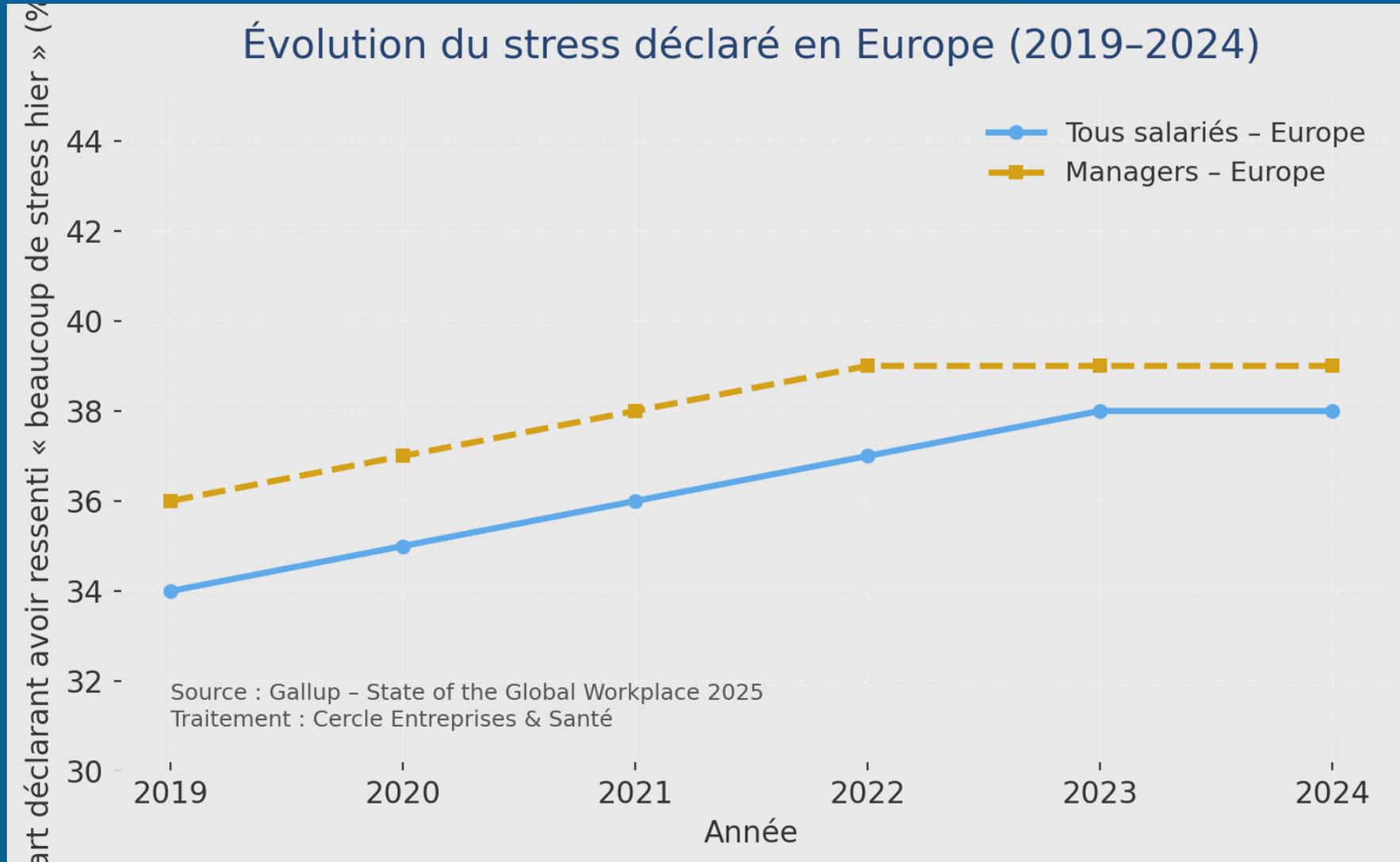


Pr Frédéric Telliez
2IS UPJV

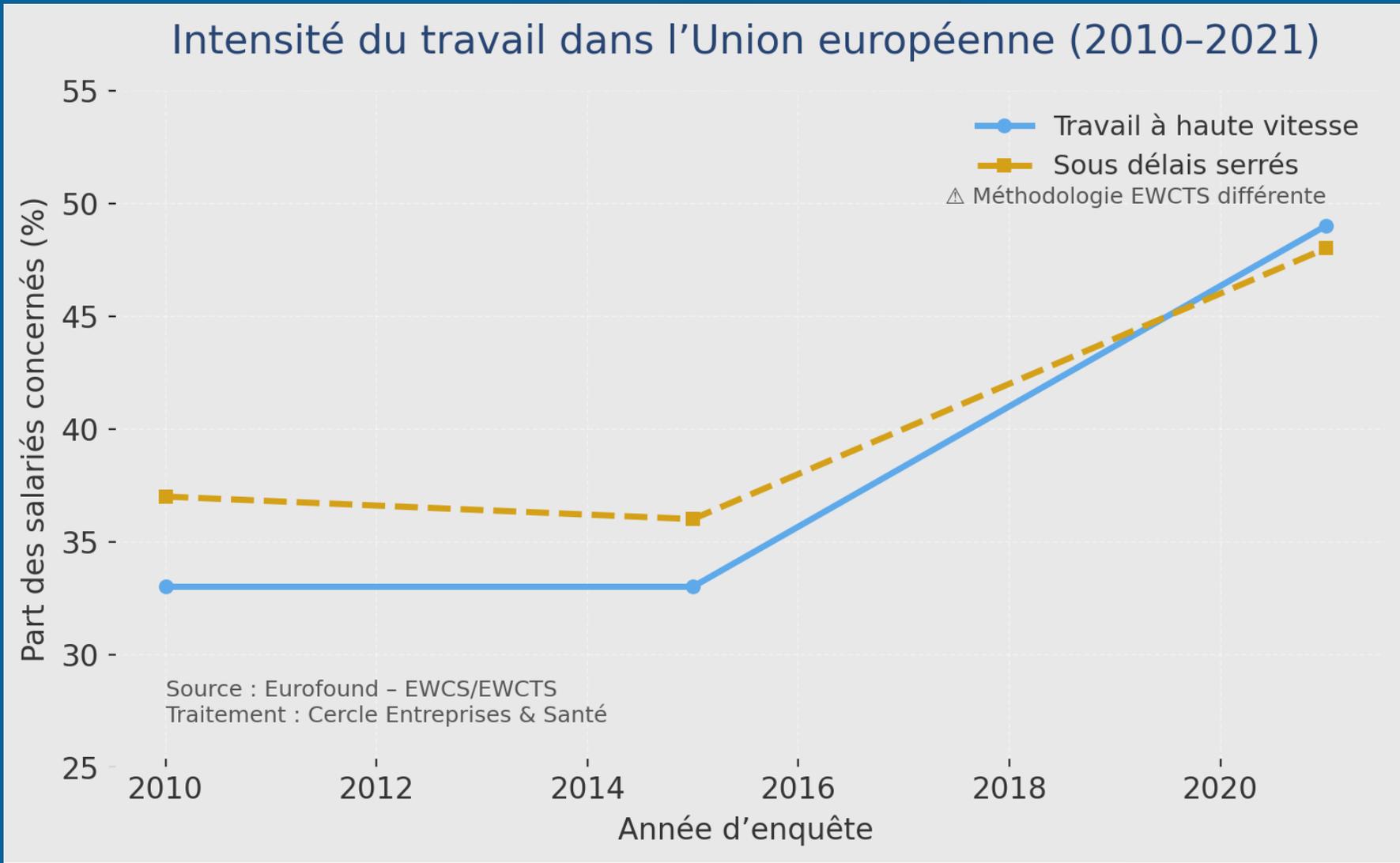


Dr Frédéric Heduin
U. Picardie Jules Verne

Intro Quelques chiffres en rappel : stress déclaré UE

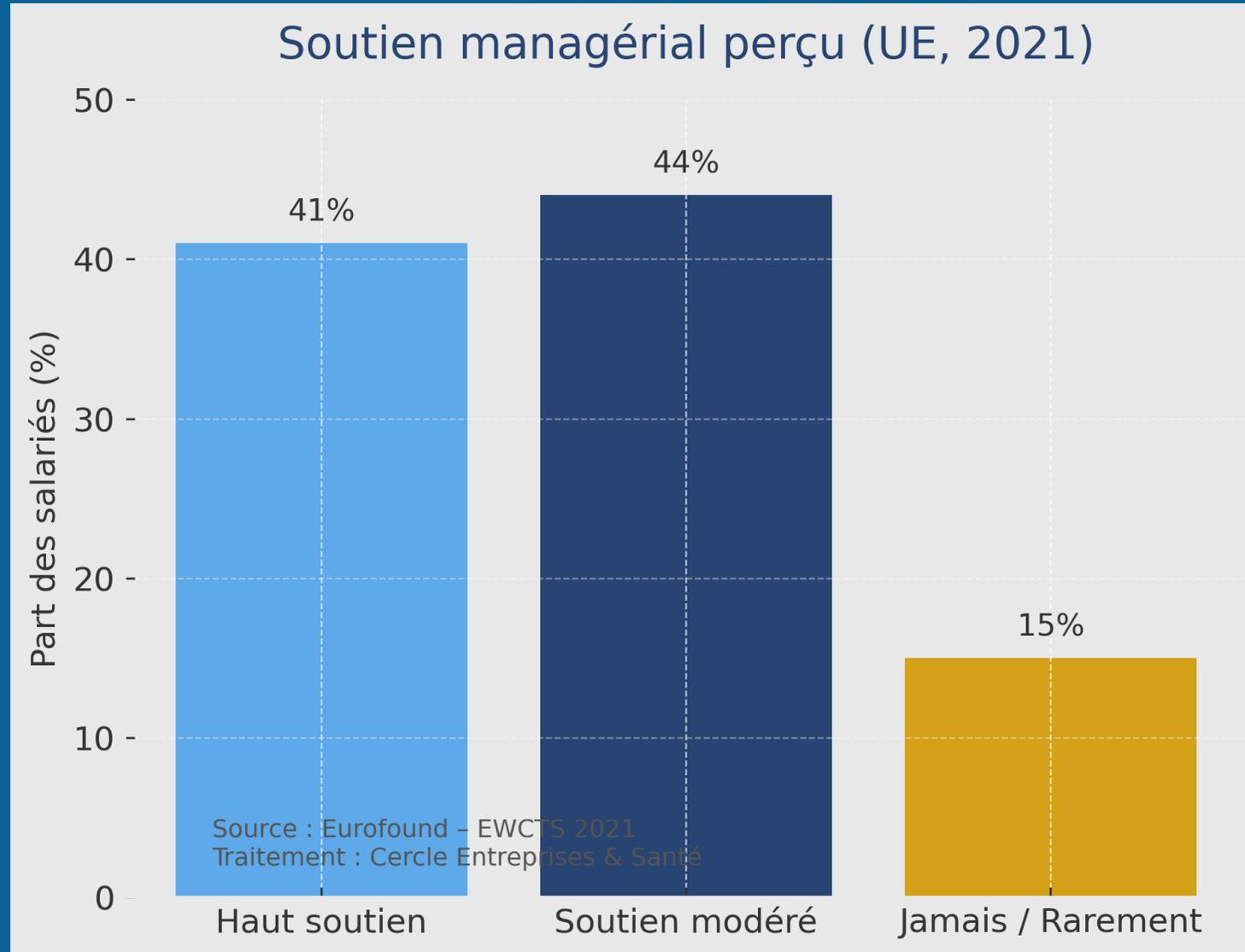


Intro Quelques chiffres ... intensité du travail UE



GALLUP
State of the
Global Workplace
Understanding Employees, Informing Leaders
2025 REPORT

Importance du management / soutien managérial ...



Notre timing ce 16 octobre

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



Jacques Bouvet
Cercle E & S



Pr Frédéric Telliez
2IS UPJV



Dr Frédéric Heduin
U. Picardie Jules Verne



Leadership toxique et santé psychologique au travail

Luc Brunet Ph.D

Professeur des universités
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

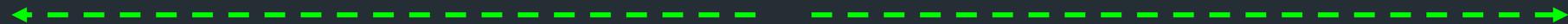
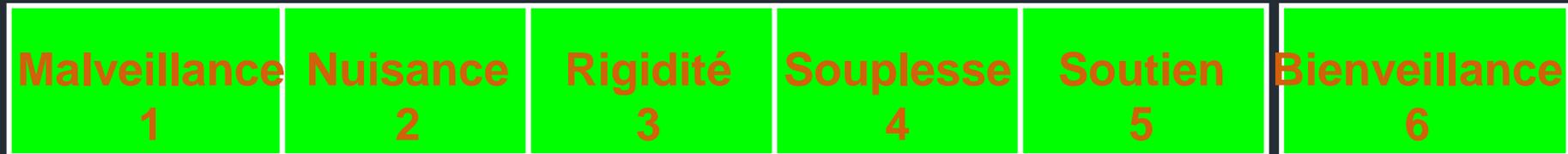
Climat organisationnel malsain

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 et 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)

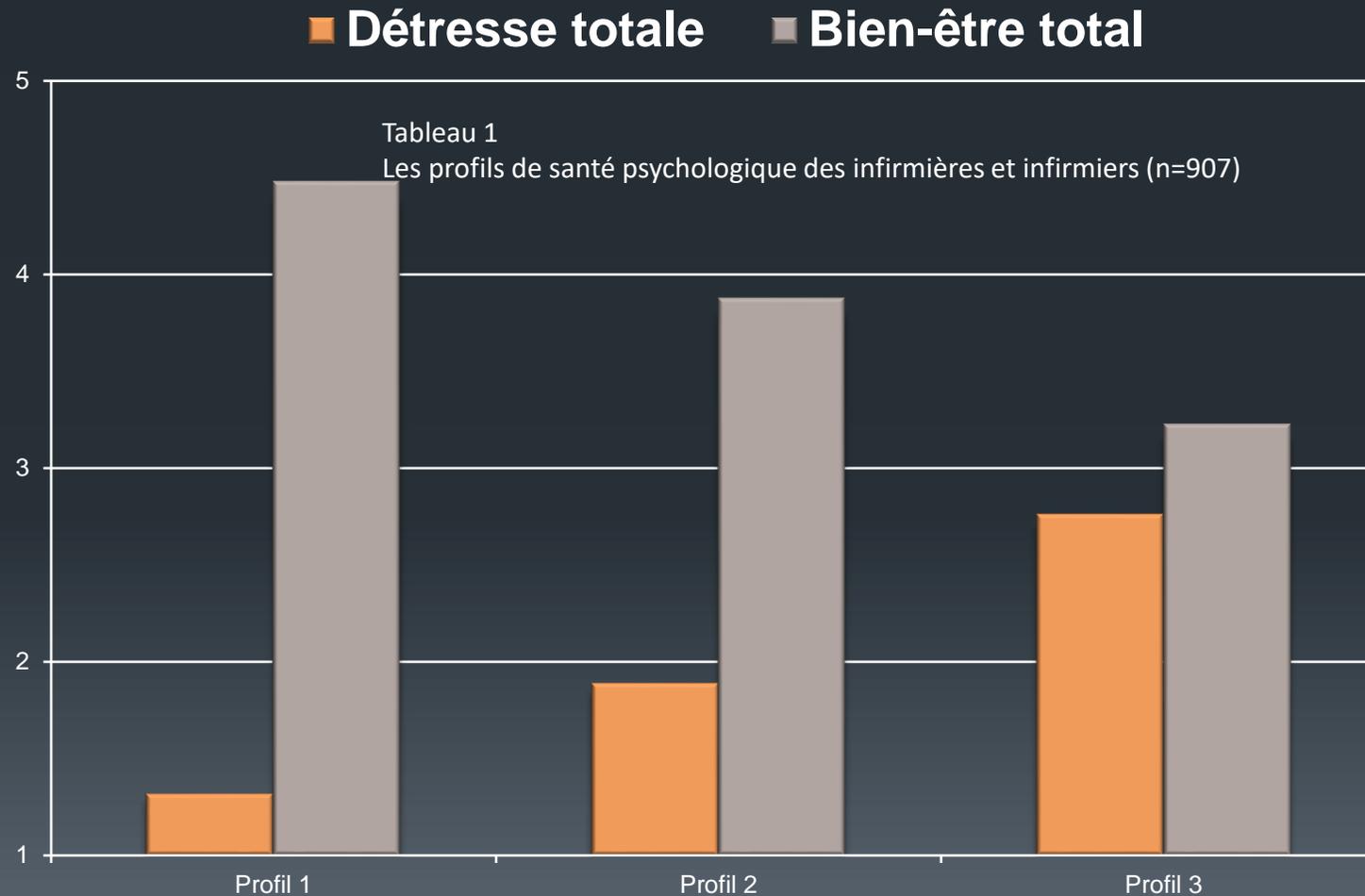


Tableau 2

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.



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 varie entre .21 et .33 $p < .001$);
- **est associé négativement au leadership authentique** ($r = -.58$ $p < .001$);
- les infirmières diplômées du cegep ($M=1.57$) 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)



- 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)?

Les conséquences du leadership destructeur: une méta-analyse

	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



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.



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



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

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.

Notre timing ce 16 octobre

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



Jacques Bouvet
Cercle E & S



Pr Frédéric Telliez
2IS UPJV



Dr Frédéric Heduin
U. Picardie Jules Verne

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.**

Autres étapes – autres & prochaines questions intégration des innovations

14^e UX-Forum® Innovation & Data du Cercle

Data Santé – Travail pour un pilotage efficace de la prévention

Visio 24 septembre 2025 17h30-19h00

Avec

- Dr Benedetto Gesmundo, *PROMEOM*
- Laurent Eecke, *APST 37*
- Dr Fabrice Michiels, *SPST 19-24*
- Sabrina Berrada, Dr Carline Amiel, *Hôpital Foch*
- Catherine Levrat Piratel, *Aract Occitanie*
- Pr Pierre-Antoine Gourraud, *CHU Nantes*
- Me Michel Ledoux, *cabinet Michel Ledoux & ass*
- Anne-Marie de Vaivre et Jacques Bouvet, *Cercle E&S*

**CER
CLE** | Entreprises et Santé
Avenir de la relation au travail



Autres étapes – autres & prochaines questions intégration des innovations

CER | Entreprises et Santé
Avenir de la relation au travail

Préventica
12 juin 2025 11h30-12h30

22^e UX-Forum[®] Innovation Exosquelettes *'Le Care en mouvement'*



Yonel Giovanelli SHCF	Mathieu Gulliet Auxilife	Dr Clemence Theilliez Dentago	Nicolas Wüst Novafree	Kévin Régj HMT	Dr Frédéric Héduin UPJV	Anais Schoreel Japet Medical	Pi Frédéric Talliez UPJV	Anne Marie de Valvire Cercle E&S	
--------------------------	-----------------------------	----------------------------------	--------------------------	-------------------	----------------------------	---------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--

CER | Entreprises et Santé
Avenir de la relation au travail

Préventica
14 octobre 2025 16h15-17h30

23^e UX-Forum[®] Innovation Exosquelettes *Anticiper la pénibilité et les vulnérabilités physiques*



Thibault Bourcier ThB Maréchalerie	Nicolas Wüst Novafree	Kévin Régj HMT	Jean Audoy Wandercraft	Anais Schoreel Japet Medical	Sophie Tajan Knauf	Anne Marie de Valvire Cercle E&S
---------------------------------------	--------------------------	-------------------	---------------------------	---------------------------------	-----------------------	-------------------------------------

Juin 2025

CER CLE Entreprises et Santé
Avenir de la relation au travail

Préventica
 12 juin 2025 11h30-12h30

22^e UX-Forum[®] Innovation Exosquelettes
'Le Care en mouvement'



Japet

Anais Schoreel
 Japet Medical

14 Octobre 2025

CER CLE Entreprises et Santé
Avenir de la relation au travail

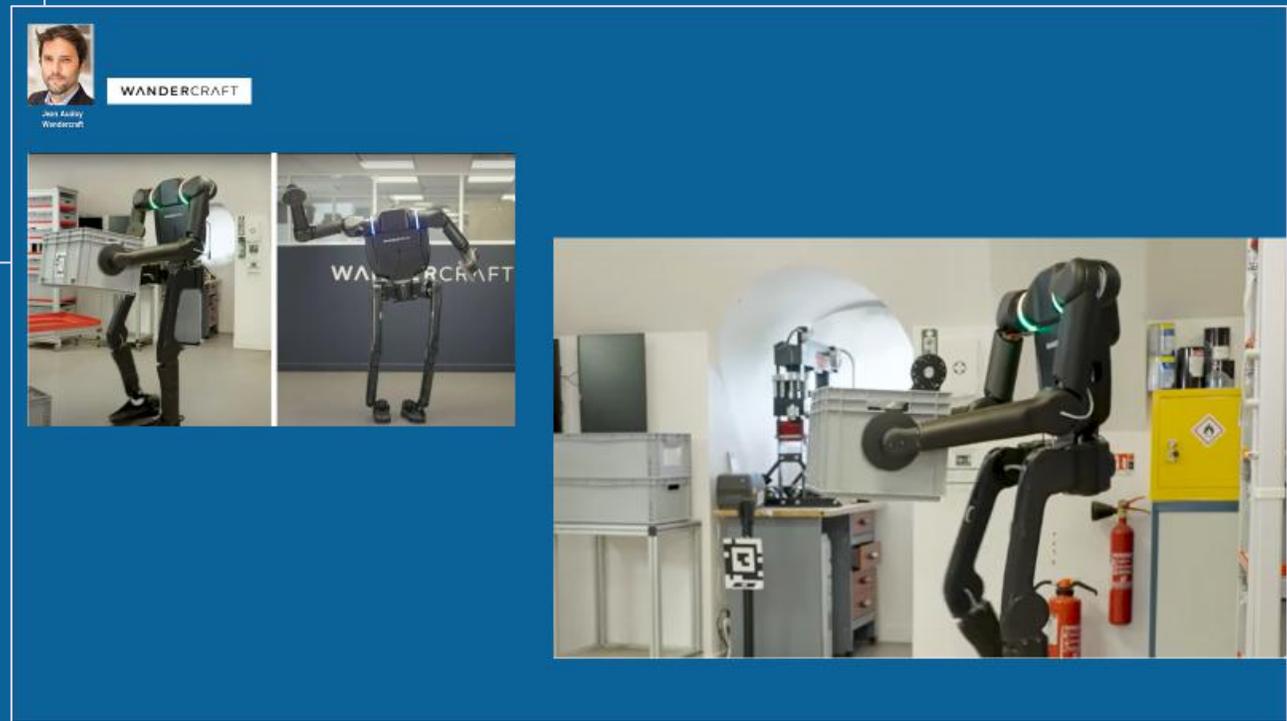
Préventica
14 octobre 2025 16h15-17h30

23^e UX-Forum® Innovation Exosquelettes

*Anticiper la pénibilité
et les vulnérabilités physiques*



Tibault Bourcier
THB Marché
Nicolas Wast
Novatire
Kevin Pige
HMT
Jean Aubry
Wandercraft
Aurélien Scherer
Jagat Medical
Sophie Tajan
Krauf
Anne-Marie Yalou
Certh EAS



L' après – exosquelettes :
robots humanoïdes ...

Un grand merci à nos intervenants et à vous toutes / tous !

Replay et supports sur le site Cercle, à partir du 23 .10.25

www.cercle-es.com



Pr Luc Brunet
Univ. de Montréal



Anne-Marie de Vaivre
Cercle E & S



Jacques Bouvet
Cercle E & S



Pr Frédéric Telliez
2IS UPJV



Dr Frédéric Heduin
U. Picardie Jules Verne



Jean Audoy
Wandercraft

WANDERCRAFT





Jean Audoy
Wandercraft

WANDERCRAFT





Data Santé – Travail

pour un pilotage efficace de la prévention

Visio 24 septembre 2025 17h30-19h00

Avec

- Dr Benedetto Gesmundo, *PROMEOM*
- Laurent Eecke, *APST 37*
- Dr Fabrice Michiels, *SPST 19-24*
- Sabrina Berrada, Dr Carline Amiel, *Hôpital Foch*
- Catherine Levrat Piratel, *Aract Occitanie*
- Pr Pierre-Antoine Gourraud, *CHU Nantes*
- Me Michel Ledoux, *cabinet Michel Ledoux & ass*
- Anne-Marie de Vaivre et Jacques Bouvet, *Cercle E&S*



Entreprises et Santé

Avenir de la relation au travail

