

QUALITE DE VIE AU TRAVAIL DANS UNE ADMINISTRATION :

ROLE DU STYLE DE LEADERSHIP ET DU CLIMAT DE JUSTICE SUR LE HARCELEMENT MORAL ET LE STRESS

**A partir d'une communication réalisée pour l'AIPTLF
BOLOGNA 2004 - 13^e Congrès de psychologie du travail et des
organisations**

Hélène MASSON-MARET et Dirk D. STEINER

Laboratoire de Psychologie Expérimentale et Quantitative, Université de Nice-
Sophia Antipolis, 24, avenue des Diablos Bleus, 06357 NICE Cedex 4. Mél :
helenemasson@wanadoo.fr ou steiner@unice.fr

Résumé

Cette communication propose de vérifier les liens entre le climat de justice établi par un supérieur hiérarchique, son style de management différencié sur les dimensions structure et considération, et le vécu de subalternes, en termes de harcèlement moral, d'anxiété et de stress. Les dimensions de leadership ont bien une relation avec les perceptions du climat de justice : les comportements de considération sont associés de façon positive avec le sentiment de justice. Des correspondances entre les données des managers et celles des subordonnés montrent l'existence de rapports entre des aspects du harcèlement moral rapportés par les subordonnés et les évaluations faites par les managers de leur style de management.

Mots-clefs : Leadership, structure et considération, climat de justice, harcèlement moral, stress.

I. Aspects théoriques et problématique

La recherche des facteurs déterminant un effet positif sur la satisfaction et le bien-être au travail a traversé tout le XXème siècle en raison de la mise en évidence des liens entre moral et production. L'entrée dans le IIIe millénaire est marquée par l'émergence d'une nouvelle cause de dysfonctionnement organisationnel et de pathologie du travail, la pénibilité morale du travail, conséquence des premiers constats de Leymann (1990, 1996). En quelques années l'abondance des publications témoigne de l'intérêt des scientifiques comme le traduit la méta-analyse conduite par Bowling, Beehr, Gibson et Wagner (2004), ainsi que d'autres travaux et publications (e.g., Ariès, 2002 ; Aubourg & De Moura, 2002 ; Balicco, 2001 ; Debout, 2003 ; Dejours, 1998, 2000 ; Desrumaux-Zagrodnicki, 2003 ; Dolan & Arsenaault, 1980 ; Hirigoyen, 1998, 2001 ; Viaux & Bernaud, 2001). Corrélativement, au sein des tribunaux, de plus en plus de contentieux sont enregistrés¹, effet probable de la Loi de Modernité Sociale (17/01/2002) définissant et punissant le Harcèlement Moral².

En parallèle, la recherche sur la justice organisationnelle accroît, avec de nombreux résultats montrant des liens entre les perceptions d'un juste traitement dans son organisation et des variables telles que la confiance en la direction et des réactions négatives au travail (Colquitt et al., 2001). L'existence d'un climat de justice, instauré par la direction, a également été établie (Naumann & Bennett, 2000), et des chercheurs ont montré un lien entre le climat organisationnel et la faible incidence de harcèlement sexuel (Offerman et Malamut, 2002). Ces recherches nous ont amenés à proposer des liens entre le climat de justice et le harcèlement moral (Masson-Maret & Steiner, 2004). Notre modèle propose que le style de leadership d'un manager influencera la perception d'un climat de justice qui lui influencera l'incidence de harcèlement moral et l'anxiété et le stress vécus par l'équipe. Nous avons choisi d'examiner les dimensions de structure et de considération car dans la mesure où ces dimensions ne sont pas utilisées pour préjuger de l'efficacité des managers, elles demeurent les assises de la structure du management et elles sont reconnues comme descriptives des comportements managériaux (Fleishman, 1998). De plus, ces deux dimensions, d'après une méta-analyse récente, sont associées à de nombreuses variables organisationnelles (Judge, Piccolo, & Ilies, 2004). Ainsi, on est en droit de penser qu'un style orienté vers la considération sera plus fortement associé à un climat de justice qu'un style orienté vers la structure dans la mesure où la considération représente un souci pour le relationnel, pour les subordonnés. Notre modèle peut être représenté par la chaîne suivante :

Style de leadership à climat de justice à harcèlement moral à stress

Nous avons réalisé une première étude (Masson-Maret & Steiner, 2004) qui a permis l'élaboration et une validation initiale des outils mesurant les variables

¹On peut consulter à ce propos le service « Jurisclasseur.com »

²Voir Guasgen & Girodroux, 2002; Platel, & Viala, 2002 ; pour des commentaires de cette loi.

impliquées dans ce modèle. La recherche présentée ici teste le modèle dans une grande administration, une mairie.

La communication ici présentée correspond au 2^e volet de la vérification de notre modèle. Il l'a été auparavant auprès d'une population étudiante, et pour ce faire ont été réalisés et validés 4 outils de diagnostic, qui, en utilisant le paradigme d'identification, témoignent d'une représentation en milieu de travail, d'un style de management tourné vers la considération, d'un sentiment de justice, d'une faible propension de harcèlement moral et de stress. L'analyse des corrélations entre les variables soutenait globalement notre modèle.

L'étude actuelle, deuxième phase de la vérification de notre modèle, a comme objectif de valider ce modèle en milieu naturel, en l'occurrence au sein de la mairie d'une grande ville.

II. Méthode

II.1. Sujets

110 employés municipaux (22 managers et 88 subalternes) ont répondu à des questionnaires différents selon leur groupe, tous mesurés sur une échelle en 5 points

II.2. Outils

Les managers étaient interrogés individuellement par un enquêteur et ils répondaient en situation d'autopassation à 2 questionnaires : le « Leadership Opinion Questionnaire » (Fleishman, 1960), mesurant leurs comportements managériaux, puis le « Procedural Justice Climate » (Naumann & Bennett, 2000), évaluant le climat de justice généré par eux.

Les subalternes étaient convoqués à un lieu central, pour remplir les questionnaires en groupe. Des enquêteurs étaient présents pour donner les consignes et pour assurer l'anonymat et la confidentialité des réponses. Après avoir désigné leur supérieur, ils évaluaient sur 4 questionnaires le style managérial (Fleishman, 1960), le climat de justice (Naumann et Bennett, 2000), le degré de harcèlement moral (Masson-Maret & Steiner, 2004) et le niveau de stress (House et Rizzo, 1972). Tous les outils sont présentés dans Masson-Maret et Steiner (2004).

III. Résultats

III. 1. Analyses descriptives

III. 1. A. Les dimensions structures et considération

Elles montrent que les subalternes pensent que leurs supérieurs exercent leur direction davantage sur la dimension considération ($M = 3,35$) que sur celle structure ($M = 3,15$, $t(69) = 2,27$, $p < .01$), les deux moyennes étant légèrement du côté positif

de l'échelle. Quant aux supérieurs, ils s'estiment orientés autant vers la considération ($M = 3,63$) que vers la structure ($M = 3,50$).

III. 1. B. Le climat de justice

Le climat de justice régnant dans le groupe de travail est vu comme très positif chez les supérieurs ($M = 4,34$) et chez les subordonnés ($M = 3,66$), même si les premiers le voient plus positif ($t(98) = 4.30, p < .01$).

III. 1. C. Harcèlement moral et stress

Quant au harcèlement moral des subordonnés, quand l'ensemble des agissements sont pris en compte, il est faible venant soit des supérieurs ($M = 1,09$) soit des collègues ($M = 1,13$). Le stress professionnel ($M = 2,37$ pour l'ensemble de l'échelle) est plutôt faible.

III.1.D. Correspondance entre données des managers et des subalternes

Afin d'examiner la correspondance entre les données fournies par les managers et celles provenant de leurs subordonnés, nous avons d'abord procédé au calcul des moyennes de toutes les variables venant des salariés d'un même manager. Ainsi nous avons pu mettre en correspondance les données des 22 managers et les moyennes venant des 22 groupes de subordonnés. Parfois, des valeurs manquantes réduisent notre effectif à 20 ou 21 groupes. Il est à noter que ces effectifs ne donnent pas beaucoup de puissance statistique permettant de détecter des résultats significatifs. Toutefois, nous relevons une corrélation de .41 ($p = .075, N = 20$) entre la considération auto-évaluée par le manager et la moyenne de sa considération évaluée par les subordonnés. Une corrélation de .43 ($p = .055, N = 21$) résulte pour les évaluations de la structure. Bien que non-significatives, ces corrélations font état d'un niveau non-négligeable de correspondance entre les évaluations du style de leadership venant de sources distinctes. En revanche, le climat de justice évalué par un leader ne correspond pas du tout à ce même climat évalué par son groupe ($r = .00, N = 22$). On peut noter que les évaluations moyennes du climat de justice par les groupes de subordonnés donnent lieu à plus de variabilité ($M = 3,80, ET = 0,53$) que les évaluations données par les managers ($M = 4,34, ET = 0,35$).

III. 2. Analyse du modèle

Dans un premier temps, nous avons examiné notre modèle avec des analyses corrélationnelles sur les seules données venant des subalternes. Ces analyses montrent l'existence d'un lien entre l'orientation vers la considération et le climat de justice ($r = .44, p < .001$) et une corrélation plus faible entre la structure et le climat de justice ($r = .23, p < .05$). On note également un lien entre un bon climat de justice et un faible harcèlement venant du supérieur ($r = -.45, p < .001$), mais la corrélation entre le climat et le harcèlement venant des collègues ($r = -.18$) n'est pas significative. Un bon climat de justice est également associée à une faible anxiété ($r = -.24, p < .05$). Enfin, le harcèlement moral est lié de façon positive à la santé psychique et physique de l'individu : plus le harcèlement (les deux sources

confondues) est fort, et plus le stress et l'anxiété sont importants ($r = .41, p < .01$). Ces analyses de corrélation confirment à nouveau notre modèle.

III.2.A. Approfondissements

Nous avons réalisé une série d'analyses complémentaires afin d'évaluer d'autres relations entre les variables mesurées. Ainsi, dans un premier temps, nous avons examiné d'autres corrélations dans les données venant des subalternes. Concernant les dimensions de leadership en relation avec le harcèlement, seule la considération est corrélée, et toujours négativement, avec les agissements de harcèlement. Les seules corrélations significatives concernent les agissements venant du manager même. La considération est donc corrélée avec le total des 33 agissements ($r = -.32, p < .01$) ainsi qu'avec les dimensions spécifiques de l'empêchement de l'expression ($r = -.25, p < .05$), de l'isolation ($r = -.29, p < .05$), de la déconsidération ($r = -.24, p < .05$) et de la discréditation ($r = -.34, p < .01$). Le climat de justice évalué par les salariés est également corrélée négativement avec un certain nombre d'agissements venant du manager. Ces corrélations sont significatives pour le total des 33 agissements ($r = -.45, p < .01$), l'empêchement de l'expression ($r = -.46, p < .05$), l'isolation ($r = -.38, p < .01$) et la discréditation ($r = -.35, p < .01$). Le climat de justice est également corrélé avec l'anxiété et le stress (l'ensemble des 17 items : $r = -.24, p < .05$).

Ensuite, nous avons réalisé des analyses sur les données des managers en correspondance avec celles des subordonnés. Ces analyses permettent de constater que certains aspects du harcèlement moral rapporté par les subordonnés sont associés aux évaluations faites par les managers, ce qui renforce la validité de notre modèle car le problème de la variance due à une méthode commune est réduit (les données ne venant plus d'une seule et même source). Etant donné l'effectif faible (22 groupes), nous nous permettons de commenter les corrélations atteignant un seuil de significativité de $p < .10$.

Nous avons d'abord examiné les liens entre le style de leadership évalué par le manager et le harcèlement évalué par les subalternes. La considération auto-évaluée par le manager donne lieu à des corrélations négatives avec trois dimensions de harcèlement provenant du supérieur même : l'empêchement d'expression ($r = -.38, p = .077$), l'isolation ($r = -.45, p = .037$) et les menaces ($r = -.47, p = .028$). Ainsi, moins le manager trouve qu'il met en place un style de considération, et plus ses subordonnés estiment qu'il est source de harcèlement sur ces trois dimensions de harcèlement. La considération du manager est également corrélée à deux dimensions de harcèlement venant des collègues. Ainsi, moins le manager s'évalue comme ayant un style orienté vers la considération, et plus les salariés s'estiment victimes de harcèlement de la part de leurs collègues, et ce pour l'empêchement de l'expression ($r = -.55, p = .01$) et la discréditation ($r = -.40, p = .065$). Une orientation sur la tâche (structure) évaluée par le manager lui-même est également corrélée négativement à trois aspects du harcèlement par le manager évalués par les salariés. Ainsi, plus le manager dit avoir un style orienté sur la tâche, et moins (!) les salariés s'estiment victimes de harcèlement de la part du manager, cela pour le total des agissements de harcèlement ($r = -.45, p = .042$), l'isolation ($r = -.37, p = .087$), et la déconsidération ($r = -.39, p = .074$).

Enfin, nous avons examiné le climat de justice évalué par le manager en relation avec le harcèlement rapporté par les subalternes. Le climat corrèle négativement avec deux aspects de harcèlement. Plus le manager estime mettre en place un climat juste, et moins les salariés s'estiment déconsidérés par les collègues ($r = -.38, p = .080$) ou menacés par le manager ($r = -.42, p = .055$).

IV. Discussion

Ces nouvelles données, venant de salariés travaillant dans une administration, montrent bien que style de leadership et climat de justice sont des variables pertinentes pour comprendre le harcèlement moral et ses conséquences en termes d'anxiété et de stress. Globalement notre modèle est validé et les résultats sont similaires à ceux de notre première étude réalisée avec le paradigme d'identification chez des étudiants et donc dans une population qui évaluait ce qu'elle pensait exister dans un contexte professionnel. Il est important de souligner qu'une différence importante s'est révélée dans l'étude actuelle concernant des salariés par rapport aux données venant d'étudiants : ceux-ci pensaient que des comportements de structure de la part du manager seraient néfastes pour le climat de justice. Alors que les données actuelles montrent un rôle moins important de la structure que de la considération du manager pour des considérations de harcèlement, conformément à notre hypothèse, la structure du manager semblerait avoir des effets bénéfiques, soit pour la création d'un climat de justice, soit en étant associé à moins de harcèlement (quand c'est le manager lui-même qui évalue sa structure). Cela pourrait signifier que des managers orientés sur la tâche auraient tendance à mettre en place des politiques et des pratiques qui enlèvent des obstacles à la réalisation du travail, tels le traitement injuste de leurs subalternes et le harcèlement moral.