

Les compétences politiques et sociales comme remède aux stress des dirigeants ?

« (Ré) concilier l'économique et le social ? »,
Congrès de l'AGRH 2005, Paris Dauphine

Poirot Matthieu

LARGEPA (Paris II) / IFAS

Adresse : 5 rue Kepler, 75116 Paris

Téléphone: 01 53 23 05 20

Courrier: mpoirot@ifas.net

Résumé : L'environnement économique est de plus en plus stressant pour les dirigeants. Aussi, nous paraît-il important de comprendre par quelles ressources personnelles les dirigeants arrivent à gérer leur stress. Une hypothèse actuelle voudrait que les compétences sociales et politiques des dirigeants leur permettent de faire face aux contraintes du métier. Nous avons cherché à tester cette hypothèse en partant d'une série d'interviews de dirigeants du CAC 40. Les résultats ont permis de confirmer l'importance de ces compétences dans la gestion du stress, notamment à travers la création d'un capital social. Une discussion pratique et théorique des résultats est proposée.

1. Introduction générale

1.1. Intérêt du sujet

Les facteurs de stress des dirigeants ne manquent pas dans l'environnement économique actuel. Le stress des dirigeants devrait même augmenter au fur et à mesure que la compétition internationale s'intensifie. En effet, la fonction de dirigeant est au cœur de cette compétition : fusions, cycle d'innovation technologique de plus en plus court, restructuration, acquisition, réorientation stratégique. Au-delà de la portée rhétorique de ces termes, la réalité d'un monde économique de plus en plus stressant ne peut être ignorée. Dans un environnement caractérisé par la complexité, la turbulence, les changements technologiques et une augmentation de la performance à court terme, quelles sont les contraintes¹ clefs des dirigeants actuels ? Quelles sont les variables permettant une modulation du stress des dirigeants ?

1.2. Revue de la littérature

Selon le modèle transactionnel du stress (Lazarus et Folkman, 1984a), le stress d'un individu découle de la balance de deux évaluations cognitives :

- L'évaluation primaire concerne le degré de contrainte rattaché à une situation
- L'évaluation secondaire correspond à l'évaluation pour l'individu des ressources qu'il perçoit pour faire face à son environnement

Le stress « aigu » peut donc provenir d'un « trop plein de contraintes » ou d'un « trop peu de ressources ». Cette inadéquation peut simplement être perçue ou réelle. Particulièrement importante dans le processus de stress, les relations sociales peuvent être vécues par un individu comme des contraintes ou des ressources. Lorsqu'elles sont considérées par l'individu comme une ressource, elles lui permettent de se sentir soutenu pour faire face à ses contraintes. Ce rôle de soutien perçu fait référence à trois dimensions : le soutien social instrumental concerne les aides apportées (services, biens, ...), le soutien social informationnel concerne l'information dispensée et enfin le soutien émotionnel concerne les marques d'affections que l'individu reçoit. Les relations sociales peuvent aussi être perçues

¹ Afin de ne pas entretenir une confusion entre le ressenti de stress et les facteurs à l'origine du stress, nous choisissons d'utiliser le vocable de contraintes en remplacement de facteurs des stress.

comme des contraintes. Le sentiment de contrainte va être perçu principalement à travers une perte de liberté (avoir des enfants peut être ressenti de cette manière), un manque de respect (comportement dégradant, harcèlement, effort déséquilibré entre deux personnes, oubli des règles de politesses,...) et un sentiment de risque (violence, tracasserie, ...).

Selon Hobfoll et Shirom (1993), c'est la perception et le comportement de l'individu qui vont déterminer en partie le fait que les relations sociales soient des ressources ou des contraintes. Par exemple, Roques (2003) a montré que les militaires et professeurs ayant le sentiment général d'influencer leur vie (*locus of contrôle interne*) ont un soutien social de meilleure qualité que les autres. Ces perceptions et comportements sont alors abordées à travers l'étude des compétences sociales (*social skills*) elles-mêmes déterminées par un ensemble de facteurs psychosociaux (Bruchon-Schweitzer, 2002). Ces compétences sont particulièrement importantes pour le dirigeant. Les études montrent en effet qu'à ce niveau de poste, les contraintes sont majoritairement en lien avec les relations sociales (Cooper et Marshall, 1978 ; Burke, 1988 ; Stora, 1988, Perrewé et al, 2000).

Dans une position de dirigeant, les interactions avec différents interlocuteurs sont légions (Mintzberg, 1977 ; Ferris et al, 1994). Une faible capacité de gestion de ces interactions peut même engendrer un «déraillement» (Velvor et Leslie, 1995) du dirigeant mais aussi des conséquences à long terme pour l'organisation (Hodgkinson et Wright, 2002). Les compétences sociales (*social skills*) semblent donc nécessaires pour faire face à ce rôle professionnel.

Les études, relativement peu développées sur ce sujet, sont surtout fondées sur des approches quantitatives par questionnaires. De ce fait, les connaissances sur la manière dont les dirigeants s'y prennent pour transformer leurs relations sociales en ressources sont relativement peu étudiées et détaillées, surtout dans un contexte Français. Dernièrement, Perrewé et al (2000) ont soumis l'idée selon laquelle les compétences politiques seraient essentielles dans le processus de *coping* des dirigeants. Si un dirigeant peut se servir de différentes techniques de relaxation, du sport ou d'autres modérateurs de tensions physiques, son niveau de stress perçu dépendra avant tout de la relation qu'il entretient avec les individus qu'il dirige ou influence (collaborateurs, clients, actionnaires, partenaires commerciaux, représentants du personnel,...). En fait l'organisation est le lieu d'une intense activité politique qui peut être une contrainte forte pour un dirigeant n'arrivant pas à la gérer (Crozier

et Friedberg, 1977, Mintzberg, 1983, Perrewé et al, 2000). Celui-ci doit faire en sorte que ses relations sociales soient des ressources et non pas des contraintes.

Sternberg (1997) stipule que les compétences sont de trois types : analytiques, pratiques et créatives. Les compétences politiques (*political skills*) peuvent être classées à l'intérieur des compétences pratiques. En effet, les compétences politiques sont à différencier de l'analyse politique de part la dimension comportementale de toute action politique. Mintzberg (1983) a depuis longtemps suggéré que l'influence d'un dirigeant dépend de son pouvoir « légal » mais aussi de son comportement politique. Ferris et al (1994) ont essayé de définir plus précisément ce que sont les compétences politiques par rapport aux autres compétences sociales. Ils voient les compétences politiques comme un style interpersonnel combinant l'ouverture sociale avec la capacité de bien communiquer. Les personnes ayant ce style interpersonnel sont de la sorte capables de se montrer charmantes tout en inspirant confiance et sincérité. De la sorte, ces personnes arrivent à construire un cercle important de connaissances. Ce cercle constitue alors un « capital social ».

Depuis les années 1990, cette notion de capital social est de plus en plus présente en sciences sociales, notamment en gestion. A l'origine, il s'agit d'un concept développé par le sociologue Pierre Bourdieu (1980) pour mettre en évidence le phénomène de reproduction des classes sociales. **Le capital social fait alors référence à l'ensemble des ressources qu'un agent peut obtenir à partir de son réseau social.** Sous l'impulsion de plusieurs chercheurs dont Coleman (1988), Putnam (1993,1995) et Fukuyama (1995), la notion de capital social va recouvrir l'ensemble des interactions sociales entre agents économiques. Le spectre du capital social va de l'analyse micro à l'analyse macro. Pierre Bourdieu en donne la définition suivante : « *Le capital social est l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées, d'interconnaissances et d'inter-reconnaissances ; ou en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe...* » (1980 ; p.2). L'avantage de cette définition est de pouvoir séparer le réseau social des ressources y circulant et surtout de pouvoir conserver un niveau d'analyse micro-économique.

Il est communément admis en économie de définir le capital comme un ensemble de biens possédés par un agent et qui lui procurent des revenus. On parle aussi, de manière équivalente d'actifs ; il est ici fait référence à la mobilisation d'un stock de capital qui s'identifiera aux

« ressources sociales » de la personne, alors que les flux du capital seront relatifs aux effets de ces ressources sur la situation économique et mentale de la personne.

En tant que stock, le capital social possède de nombreux points communs avec d'autres formes de capital. Ainsi, la première de ces caractéristiques apparaît dans la notion même de stock dans le sens où le stock est accumulable (Grootaert, 1997). C'est le cas notamment, d'un point de vue structurel, lorsque les membres d'un réseau augmentent ou qu'un nouveau groupe vient se greffer au réseau. D'un point de vue relationnel, l'accumulation du capital se fera à chaque fois que la confiance entre les personnes augmente.

Une autre caractéristique que le capital social partage avec le capital humain, en particulier, réside dans le fait qu'ils ne peuvent être tous les deux et simultanément un bien de consommation et un investissement (Grootaert, 1997). Lorsqu'un individu fait appel à l'une de ses connaissances et lui demande un service ou de l'écoute, on peut dire qu'il consomme d'une certaine manière du capital social mais produit aussi un investissement de capital social puisqu'il devra une « dette » envers le « prestataire ». Cette conséquence s'interprète comme un investissement dans le sens où elle contribue à l'accumulation de capital social.

Cette deuxième caractéristique débouche sur une remarque importante : le capital social ne se déprécie pas avec l'usage ; au contraire, selon certains auteurs, il grandit et se développe naturellement avec l'usage (Adler et Kwom, 2002). Inversement, il se déprécie avec la non utilisation. Nous pouvons donc formuler la loi suivante : moins souvent des agents seront en contact, moins leur relation sera efficace en tant que ressource. Par exemple, suivant le nombre de contacts, un groupe d'anciens camarades peut se dilater avec le temps ou rester très soudé. En conséquence, le capital social a besoin d'être entretenu comme n'importe quel autre stock de capital. Adler et Kwom, (2002) indiquent que les liens sociaux doivent périodiquement être renoués et confirmés à nouveau pour ne pas perdre de leur efficacité. En ce qui concerne son impact, Bourdieu (1986)² observe que le capital social est convertible en

² Selon Bourdieu, le jeu social, où qu'il s'exerce (quel que soit le *champ* que l'on observe), repose toujours sur des mécanismes structurels de concurrence et de *domination*. Ces mécanismes font parties de la socialisation même des individus qui les reproduisent inconsciemment : ils sont devenus pour eux des *habitus*. Le capital social est inégalement réparti comme n'importe quel capital. Suivant cette logique, les individus *dominants* possèdent un capital social plus important que les individus *dominés*. Reste à déterminer qui est dominant et dominé. En effet, d'autres théories supposent que par le biais de stratégies d'acteurs, les individus sont capables de faire pression pour influencer les structures de domination. Pour autant le pouvoir d'action dépendra de la solidité et de la force de la structure de domination.

d'autres formes de capital. Par exemple, lorsqu'un parent ou un ami vous demande de l'argent et que vous consentez à l'aider, il transforme son capital social en capital économique (dans sa forme la plus liquide). De même, vous pouvez aussi permettre à une personne d'accéder à un emploi par « piston ». Nous pouvons envisager que l'accumulation de relations sociales « de soutien » va constituer *un capital social personnel* permettant de lutter efficacement contre les « tracasseries quotidiennes » et donc d'améliorer la santé physique et mentale d'un individu.

Dans des recherches à portée gestionnaire et faisant suite aux travaux de Bourdieu, le capital social a été défini par Belliveau et al (1996) comme « ...*the resources available through social network and elite institutional ties (such as club memberships) that an individual can use to enhance his or her position* » (p. 1569).³ Cette théorie du capital social est par ailleurs proche de la théorie de l'*inner circle* (entourage au sens de Bournois). Cette dernière indique que l'équipe de direction est le centre de différentes couches concentriques composées d'acteurs (internes et externes à l'entreprise) dont l'implication (opérationnelle et émotionnelle) aide le dirigeant dans l'exercice de ses fonctions. Les compétences sociales et politiques permettraient donc de construire un capital social, élément central pour transformer ce type de relations sociales en ressources utiles pour faire face au poste de dirigeant.

Plusieurs chercheurs font l'hypothèse que les dirigeants ayant un niveau de compétences politique élevées, conscients de celles-ci, vont évaluer et interpréter l'environnement de travail comme le centre d'une intense activité de jeux de pouvoir qu'il peuvent contrôler (Perrewé et al, 2000, Baron et Markman, 2000, 2003 ; Hall, et al 2004). Cette confiance les pousse à prendre une part active dans la résolution des différends. En conséquence, ce type de dirigeant aboutit souvent à obtenir avec les membres de l'organisation un consensus sur les objectifs à atteindre. Bien souvent, pour un dirigeant, ces objectifs (une fusion ; la réalisation d'un contrat important, une réorientation stratégique, sa gestion du comité de direction,...) sont directement liés à la performance de l'entreprise et surtout à la perception de l'environnement économique (Belliveau et al, 1996). De ce fait, la nécessité d'influencer les différentes parties impliquées dans un objectif peut être considérée comme une contrainte particulièrement stressante pour un dirigeant.

³ « ...*les ressources disponibles dans un réseau social et une attache institutionnelle élitiste (comme être membre d'un club) qu'un individu peut utiliser pour augmenter sa position sociale* » (notre traduction)

Comme l'ont précisé Khan et al (1964), le stress professionnel est avant tout lié au sentiment de faire face à son rôle professionnel. Lorsque les contraintes semblent déborder les ressources de l'individu, celui-ci aura l'impression de ne pas faire face à son rôle professionnel et en ressentira du stress. Chaque rôle professionnel contient un certain nombre de contraintes et celui de dirigeant n'échappe pas à la règle. Cette logique est exposée dans la Figure 1.

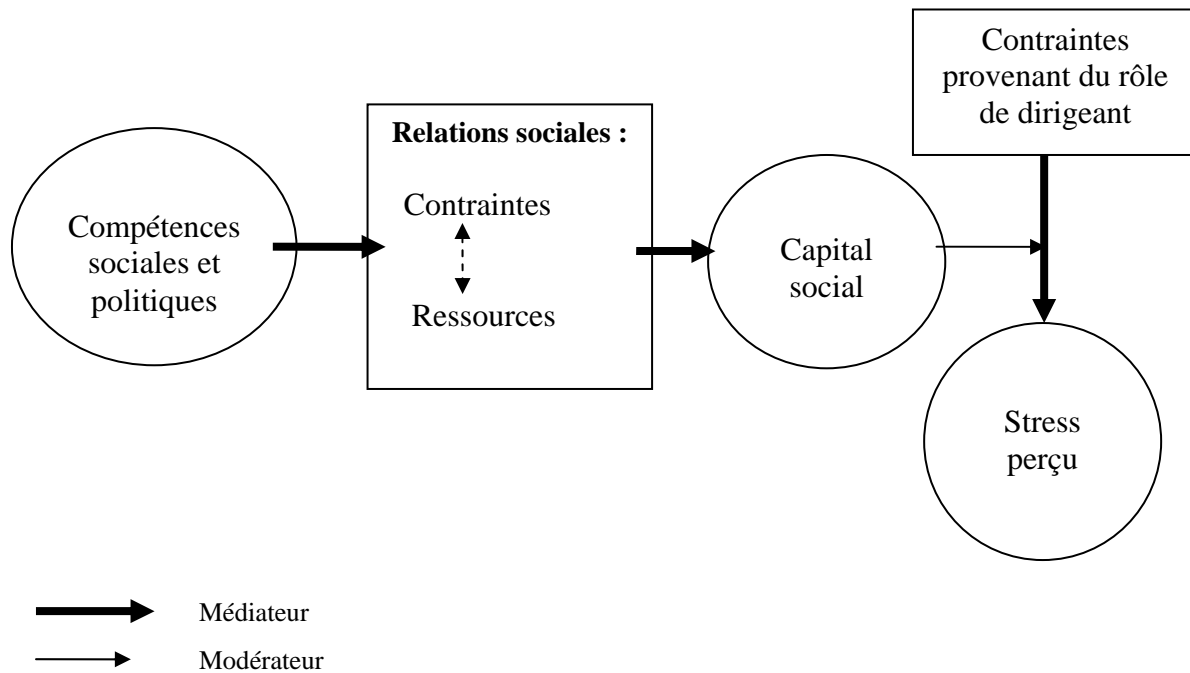


Figure 1 :
 Lien de modulation des compétences politiques et du capital social sur le processus de stress des dirigeants
inspiré de Perrewé et al (2000)

A partir de ces différents éléments, il est possible d'établir des liens entre les compétences politiques et le stress des dirigeants. Cependant les différentes recherches ne permettent pas d'avoir une connaissance fine des différentes compétences politiques mises en place par les dirigeants. D'autre part, ce manque d'analyse clinique a engendré une grande confusion sur la nature de l'objet étudié : intentions comportementales, attitudes, variables dispositionnelles ou comportements effectifs (*coping*). De plus, ce type de recherche étant essentiellement Nord Américain, il nous paraît important de valider par une étude qualitative l'intérêt d'un tel modèle dans un contexte Français. Aussi, la présente recherche a pour objectif d'investiguer les trois hypothèses suivantes :

- 1) Les relations sociales peuvent être perçues comme des contraintes ou des ressources par les dirigeants
- 2) Les compétences sociales et politiques permettent aux dirigeants de transformer leurs relations sociales en ressources constituant ainsi un capital social.
- 3) Ce capital social est utile aux dirigeants pour faire face à ses facteurs de stress.

2. Etude empirique

2.1. Méthodologie

Afin d'obtenir des données suffisamment fines, nous avons opté pour une étude qualitative de type clinique nous permettant d'obtenir une expérience dynamique et « chaude » du stress des dirigeants. Pour ce faire nous avons interrogé 18 hommes, dirigeants de grandes sociétés du CAC 40. Nous nommons, dirigeant, les membres des comités de direction de grandes entreprises de plus de 1 000 salariés. La méthodologie d'entretien clinique utilisée se référait au modèle REBT (*Rational Emotive Behavior Therapy*) développé par Ellis (1962). Ce modèle est utilisé comme technique d'analyse qualitative par la psychologie de la santé et la psychologie organisationnelle (Dick, 2000). Ce type d'approche permet notamment de ré-introduire le rôle des émotions dans le déclenchement de tel ou tel coping (Ashforth, 2000 ; Schean, 2003). Ces entretiens ont été soumis à une « *Template Analysis* » (King, 1998) impliquant le développement de codes permettant une analyse qualitative des entretiens cliniques. Les pré catégories investiguées, basées sur le travail de Dryden (2000), étaient :

1. la nature des facteurs de stress perçus,
2. les émotions ressenties lors de l'apparition de ces facteurs de stress,
3. les pensées associées à ces émotions,
4. les croyances renforçant ces pensées,
5. les comportements utilisés pour faire face à cette situation.

Il fut demandé aux dirigeants de nous décrire les situations de stress qu'ils avaient vécu au cours des derniers mois. La durée des entretiens était d'une heure trente en moyenne. L'analyse des entretiens fut soumise à deux collègues chevronnés des thérapies REBT. De plus, afin de compléter la validité interne de entretiens, les données furent croisées avec la

perception que les assistantes avaient du stress et des modes de coping de leurs dirigeants ainsi qu'avec des sources journalistiques ou autres, connaissant directement ou indirectement les dirigeants concernés par l'étude⁴. Nous pensons pouvoir tester un modèle en utilisant une étude qualitative. Comme le soulignent Royer et Zerlowski (2003), « ...il n'existe pas de relation simple entre le design de la recherche et le positionnement épistémologique,... l'association entre qualitatif et constructivisme, d'une part, et quantitatif et positivisme d'autre part, constitue une simplification abusive de cette relation. » (p. 143). Ainsi, comme l'a souligné Yin (1990), l'étude de cas peut servir à tester une théorie. L'avantage des approches qualitatives est qu'elles peuvent permettre d'apporter des informations complémentaires à une théorie validée quantitativement (Guba et Lincoln, 1994).

2.1. Résultats

Les résultats indiquent l'importance d'une gestion des relations sociales du dirigeant. L'analyse de données est structurée en deux parties : l'association entre le capital social et les contraintes des dirigeants puis une description des compétences sociales et politiques nécessaires pour constituer un capital social.

2.1.1. Les contraintes des dirigeants et l'impact du capital social⁵

Risque de dégradation de son capital social : 33.3%

Nous avons observé que les dirigeants interrogés sont très vigilants sur leur capital social (33% des réponses). Cette attention particulière du capital social semble démontrer que les dirigeants sont conscients de l'impact du capital social sur leurs contraintes et leur performance. Ainsi, bien souvent les autres contraintes ne peuvent être solutionnées sans un capital social bien établi. Nous allons détailler l'impact du capital social sur les autres contraintes.

⁴ Pour des raisons de confidentialité, nous restons vague sur ces sources. Nous n'utiliserons pas de verbatim par accord avec les dirigeants interviewés.

⁵ Le pourcentage représente la fréquence d'apparition d'une contrainte parmi celles évoquées par l'ensemble des dirigeants interrogés.

Gestion des partenariats commerciaux avec d'autres sociétés 14.3%

Concernant la gestion des partenariats commerciaux, cette situation nécessite que l'entreprise partenaire ait toute confiance dans le dirigeant de l'autre société pour réussir à développer une affaire, le tout, sans risque de rétractation d'un des deux partenaires : la confiance et la réputation vont permettre une issue favorable à ce type de situation. Un dirigeant ayant un capital social développé a donc plus de chance de pouvoir engendrer et gérer des partenariats commerciaux à l'issue favorable.

Licenciement d'un membre de l'encadrement 14.3%

Le licenciement d'un membre de l'encadrement va être facilité par le fait que le dirigeant pourra aider cette personne à retrouver du travail en lui faisant partager son réseau. D'autre part, la réputation du dirigeant va colorer la représentation que la personne licenciée se fait de cet événement. Ainsi, lorsque le dirigeant est connu pour être juste et droit, la personne licenciée pense le plus souvent que la décision n'est pas subjective mais basée sur des éléments rationnels tel que le désaccord sur la stratégie, un plafonnement de carrière ou une inadéquation entre le poste et la motivation.

Risque de tensions sociales 9.5%

Lorsque le dirigeant est confronté à un risque de tension sociale dans son entreprise, celui-ci peut bénéficier d'une image positive ou négative auprès des partenaires sociaux, cette image pouvant moduler l'intensité des tensions sociales. D'autre part, le dirigeant peut s'appuyer sur des éléments extérieurs, tels que des politiques ou des journalistes pour essayer de minimiser l'impact d'une tension sociale en jouant sur de la communication par réseau ou par média.

Risque pour l'entreprise lié à l'environnement extérieur (politique, marché,...) 4.8%

L'entreprise doit faire face à des risques venus de l'extérieur, telle une nouvelle loi pouvant gêner les affaires ou le risque d'une offre d'achat hostile par un concurrent. Le capital social, notamment par le biais du réseau politique joue un rôle éminemment important. En effet, le

lien que le dirigeant entretient avec les hommes politiques au pouvoir peut l'aider à modifier une loi contraignante ou l'aider à bloquer l'offensive d'une autre entreprise.

Négociation commerciale 4.8%

La négociation commerciale nécessite souvent que le dirigeant passe par son réseau pour glaner des informations et faire pression sur le décideur. L'école d'origine du dirigeant lui permet d'avoir accès à ce réseau « commercial ». D'autre part, le décideur évaluera la force de la proposition commerciale à travers, entre autres, la réputation du dirigeant de la société.

Prise de poste 4.8%

Lors de la prise de poste, le dirigeant doit pouvoir construire une image positive dans l'entreprise. La réputation issue du capital social est une dimension importante dans ce processus de socialisation. Cette réputation peut être véhiculée à travers les journalistes, les professionnels de l'entreprise concernée, les anciens collègues, et l'information sur les résultats précédemment acquis au cours du parcours professionnel.

Imprévus (accident, mort d'un collaborateur, incendie...) 4.8%

Il arrive que le dirigeant doive gérer des imprévus, tels qu'un incendie, le suicide d'un collaborateur, etc. Dans ce type de situation, le capital social va permettre au dirigeant de pouvoir appeler des personnes pouvant le renseigner sur ce qu'il peut faire : un autre dirigeant ayant connu ce type d'événement ou un professionnel du domaine concerné.

Communication des décisions stratégiques 4.8%

Communiquer les décisions stratégiques est un moment délicat dans le métier de dirigeant. Celui-ci doit à la fois rassurer les différentes parties prenantes de l'entreprise, tout en réussissant à mobiliser l'entreprise dans un sens nécessitant le plus souvent un changement. Les ressources internes (coalition interne) et externes (consultants connus par le dirigeant, journalistes, financiers, institutionnels) de l'entreprises sont alors pleinement mobilisées par le dirigeant.

Risque de perdre un collaborateur brillant : 4.8%

Un collaborateur peut vouloir quitter l'entreprise alors que le dirigeant souhaite le garder. Nous avons observé que le dirigeant va utiliser son réseau pour envoyer des messages indirects positifs. Par exemple, le dirigeant va dire à une personne connectée au collaborateur en question, tout le bien qu'il pense de celui-ci. De la sorte la personne peut potentiellement répéter au collaborateur concerné ce que lui a dit le dirigeant, avec pour conséquence éventuelle, une modification de la décision du collaborateur.

Tableau 1 : résumé du rôle du capital social sur les contraintes des dirigeants

Contraintes	Rôles du capital social
Risque de dégradation de son capital social (33%)	Donne un sentiment de contrôle sur les événements
Gestion de partenariats commerciaux avec d'autres sociétés (14,3%)	La réputation et la confiance du réseau vont influencer le partenariat
Licenciement d'un membre de l'encadrement (14,3%)	<ul style="list-style-type: none">▪ Ouverture du réseau au licencié▪ Influence de la réputation du dirigeant sur la perception du licencié
Risque de tensions sociales (9,5%)	<ul style="list-style-type: none">▪ Réputation du dirigeant auprès des partenaires sociaux▪ Appui du dirigeant sur des éléments extérieurs pour sa communication en direction des partenaires sociaux
Risque pour l'entreprise, lié à l'environnement extérieur (4,8%)	Appui du dirigeant auprès d'hommes politiques au pouvoir pour modifier une loi ou pour bloquer l'offensive d'une autre entreprise
Négociations commerciales (4,8%)	Utilisation du réseau pour glaner des informations et faire pression sur le décideur
Prise de poste (4,8%)	Réputation venant colorer l'image du dirigeant pendant le processus de prise de poste
Imprévus (4,8%)	Utilisation du réseau pour se renseigner sur la démarche à suivre
Communication des décisions stratégiques (4,8%)	Utilisation du réseau interne et externe à l'entreprise pour faire passer le message
Risque de perdre un collaborateur brillant (4,8%)	Utilisation du réseau pour modifier la perception du collaborateur

2.1.2. Les compétences politiques pour constituer un capital social

Les compétences, dans une optique transactionnelle (Lazarus et Folkeman, 1975) peuvent être séparées en trois variables : les facteurs de personnalité (antécédents dispositionnels), les comportements (coping) et les conséquences pour le capital social (issues). Ce modèle s'intéresse aux transactions « *actuelles entre individu et environnement, c'est-à-dire aux efforts cognitifs, émotionnels et comportementaux déployés par l'individu pour s'ajuster aux situations aversives, réelles ou perçues* » (Bruchon-Schweitzer, 2002, p 89). Cette approche diffère des approches interactionnistes (*Fit* environnement-individu) en ce sens qu'elle considère l'interaction entre une situation et son environnement à travers la notion de processus dynamique où l'individu et le contexte se confrontent et s'influencent mutuellement. Cette approche transactionnelle, dans le domaine du comportement politique fut particulièrement développée par Ferris (voir notamment Ferris et al, 1996) mais dans une approche basée sur le management en général. Notre étude portant sur les dirigeants, nous ne pouvons transposer directement le travail de Ferris.

Les facteurs de personnalité

Les dirigeants ont exprimé un ensemble de croyances et d'émotions, celles-ci étant représentatives d'un certain nombre de facteurs de personnalité. Il ressort de notre analyse 4 grands traits :

- La conscience de soi : cette dimension se réfère à la capacité d'avoir une vision claire de son ressenti émotionnel, de ses motivations et de ses modes de réaction. Cette dimension permet notamment d'être suffisamment calme pour anticiper les événements et créer des stratégies d'ajustement face aux autres (Asponwall et Taylor, 1997).
- L'extraversion : cette dimension se caractérise principalement par une recherche active de lien social ainsi qu'une recherche d'émotions positives et de sensations. Cette dimension a été corrélée à un soutien social plus efficace (Van Heck, 1997) et à un coping d'avantage centré sur la résolution d'un problème (Bermudez, 1999).
- La perception sociale : cette dimension se réfère à la capacité à percevoir les émotions, les motivations et les intentions d'autrui. Elle permet de mieux sélectionner les personnes de son réseau. Par exemple, Baron et Markeman (2000) rappellent que cette

dimension permet de sélectionner un collaborateur avec une plus grande précision et de pouvoir déterminer si une baisse d'efficacité d'un collaborateur est due à une diminution de sa motivation ou à un manque de moyen.

- L'adaptabilité sociale : capacité de se sentir confortable avec des individus de différents milieux. Un nombre important de recherches montrent que l'adaptabilité sociale permet d'accéder plus rapidement au pouvoir et ceci à travers des organisations différentes (Kilduff et Day, 1994). Ferris et al (1994) font rentrer cette dimension dans les antécédents de personnalité liés aux comportements politiques.

Les comportements

Ces différents facteurs de personnalités peuvent être mis en lien avec des comportements étant à l'origine d'un capital social élevé :

- Susciter du feedback : rechercher régulièrement de l'information sur son image
- Communication directe : être direct dans sa communication, c'est-à-dire franc et honnête
- Gestion de son image : faire attention à l'image que l'on donne à voir, par exemple par le physique (sportif dynamique) soit par le culturel (amateur d'art)
- Entretien du réseau : consacrer un temps important à l'entretien de son réseau interne et externe à l'entreprise
- Gestion des conflits : ne jamais laisser un conflit relationnel sans le régler
- Impression de stabilité émotionnelle : se montrer d'humeur égale face aux événements (management des impressions)⁶

Les conséquences pour le capital social

L'activation de ces différents comportements va engendrer un certain nombre de conséquences pour le capital social :

- Confiance dans la capacité du dirigeant à faire face aux événements : les différentes personnes connectées au réseau du dirigeant ont le sentiment que celui-ci peut avoir une action positive et volontaire sur l'organisation.

⁶ Nous avons placé cette dimension dans les comportements car le fait de se montrer d'humeur égale n'est pas forcément lié à la réalité affective ressentie par le dirigeant. Ce qui compte au final est la manière dont il sera perçu par son entourage.

- Taille et qualité du réseau : le capital social est avant tout un stock qui va grossir en fonction du nombre de personnes constituant le réseau. Pour autant la quantité va être pondérée par la qualité, c'est-à-dire le degré de pouvoir et d'influence des personnes concernées par le réseau du dirigeant.
- Réputation d'être responsable: opinion favorable rattachée au dirigeant notamment en terme de responsabilité. Le dirigeant est ainsi perçu comme acceptant de rendre compte de ses actes vis-à-vis des personnes auxquelles il est connecté dans son rôle professionnel.
- Emotions et jugements positifs des stakeholders vis-à-vis du dirigeant : émotions spontanément ressenties par les parties prenantes et qui serait rattachées à un ensemble d'événements affectifs positifs. Forgas, (1995) stipule que le jugement est coloré par les émotions rattachées à une personne ou un individu.

La figure 2 résume le lien entre facteurs de personnalité, comportements et conséquences pour le capital social.

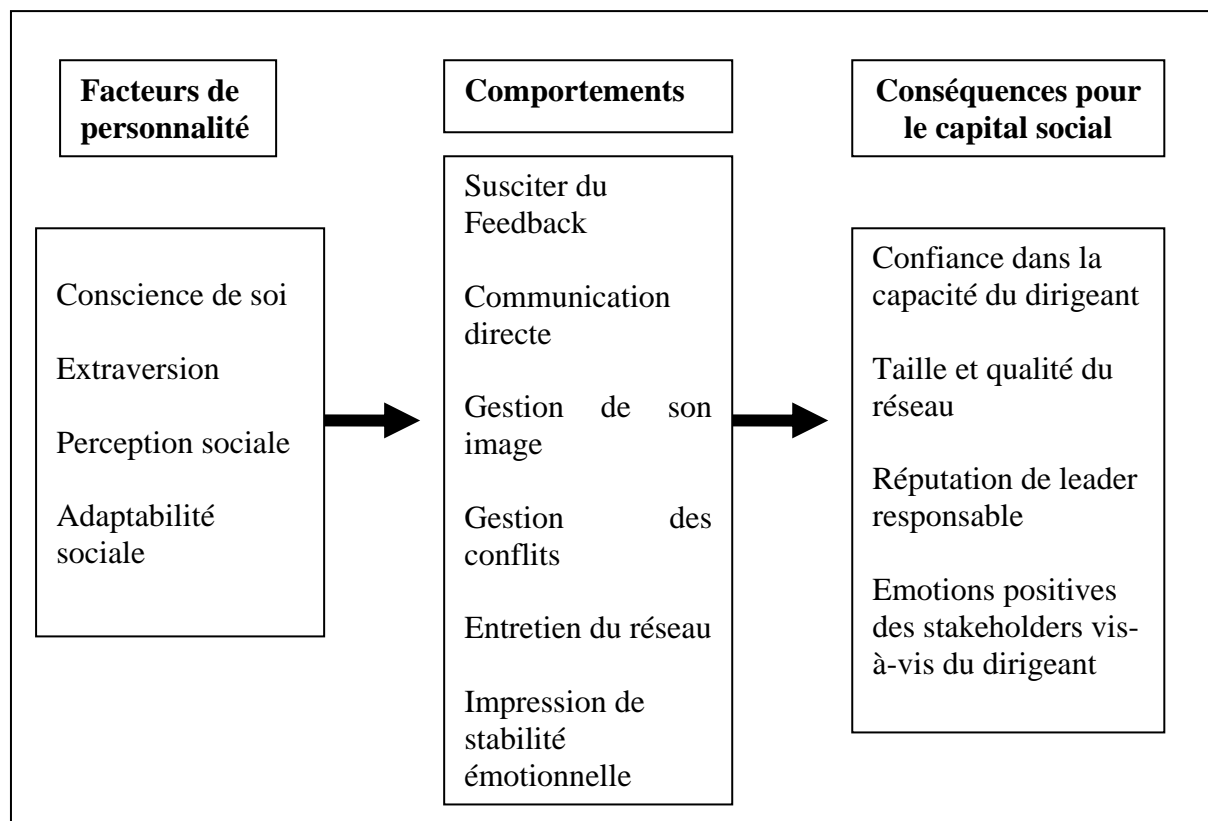


Figure 2 :

Lien entre les facteurs de personnalité, les comportements et les conséquences pour le capital social

Discussion des résultats

Nous avons pu observer, qu'effectivement, les relations sociales du dirigeant ont une influence directe et indirecte sur son stress perçu. Nous avons pu montrer l'effet modulateur que joue le capital social du dirigeant sur ses contraintes et donc sur son stress perçu. La liste que nous avons établi ne doit pas être considérée comme une liste définitive et fermée des contraintes des dirigeants. D'autres peuvent survenir avec une fréquence moins élevée.

L'analyse socio-politique (Crozier et Friedberg, 1977, Friedberg, 1988) en s'appuyant sur une analyse de l'organisation en terme de pouvoir, tend implicitement à postuler que la fonction compte plus dans l'explication d'un comportement que les déterminismes psychosociaux. Tout dirigeant aurait donc la possibilité de développer un capital social élevé de part sa fonction. Notre étude semble indiquer qu'au contraire le dirigeant doit jouer un rôle actif pour constituer celui-ci. Nous pensons donc que l'analyse en terme de compétence ne saurait se substituer à l'analyse de la seule fonction. Les déterminants individuels accompagnant l'histoire du dirigeant nous semblent tout aussi pertinents.

Le capital social permet de mieux faire face aux contraintes de son rôle professionnel ce qui *in fine* module le stress perçu. Il est probable que ce fait n'est pas l'apanage des dirigeants et que de manière générale, le capital social permet de mieux faire face aux contraintes professionnelles. La particularité du capital social des dirigeants est sans doute sa composition. Il semble, en effet, constitué par nombre d'acteurs institutionnels tels que des hommes politiques, des journalistes, des consultants célèbres, etc. Former ce type de capital nécessite un doigté « politique » important que nous avons essayé de préciser en terme de facteur de personnalité et de comportement.

Il ressort de cette analyse que le capital social du dirigeant lui apporte principalement un soutien instrumental. Notre expérience dans plusieurs entreprises françaises, nous a permis d'observer qu'un rôle professionnel plus technique nécessite un soutien informatif (qui peut m'informer sur des connaissances techniques) et émotionnel (camaraderie de métier) plutôt qu'un soutien instrumental. Ce fait reste bien sur à confirmer.

Le dirigeant semble obligé d'avoir un contrôle important sur son entourage pour faire face à ses contraintes professionnelles. Si tel n'est pas le cas, nous avons observé que le stress perçu est plus important. De nombreux auteurs français (Aubert et De Gaulejac, 1991, Dejours, 2001) insistent sur l'obsession du contrôle social que les dirigeants semblent développer. Nous observons que si tel n'était pas le cas, leur stress serait sans doute plus important et leur efficacité réduite d'autant. Peut-on alors reprocher aux dirigeants d'essayer d'avoir une emprise sur leurs relations sociales ? Au-delà de la portée praxéologique de ce fait, une réflexion éthique semble indispensable pour trancher ce débat.

Implications pratiques

À notre connaissance, les offres de formation à la gestion du stress, proposées aux dirigeants sont souvent faites par des psychologues ou psychiatres. Ces offres insistent particulièrement sur la gestion de la perception (relativiser sa perception des contraintes) et la relaxation. Or nous constatons qu'un travail comportemental est aussi important. Cette étude indique que les dirigeants ne sont pas désarmés dans la construction d'un réseau social de qualité. En fait, des facteurs de personnalité et des comportements différents induiront sans doute un capital social différent. Cette vision transactionnelle de l'individu rejoint les travaux de la psychologie de la santé sur le stress (Bruchon-Schweitzer, 2002). Les dirigeants, à travers des formations spécifiques pourraient être, à priori, capables d'augmenter leur stock de capital social. Nous soulignons que les consultants en *outplacement* ont depuis longtemps intégré ce travail dans leur boîte à outil. Ne serait-il pas plus intéressant pour un dirigeant de travailler sur ses compétences politiques afin de mieux faire face à ses contraintes professionnelles et ceci bien avant de chercher du travail ?

D'autre part, nos résultats peuvent servir à une réflexion plus large sur la sélection et le parcours des dirigeants (Bournois et Roussillon, 1998). Dans un contexte de stress grandissant, le fait de fournir aux dirigeants des connaissances scientifiques pour diminuer leur stress est non seulement bon pour leur santé mais aussi pour l'efficacité de l'entreprise. Aussi comme l'a souligné Cooper (1998), les dirigeants devraient tous consacrer un temps important dans des formations leur permettant de développer des compétences sociales incluant notamment les compétences politiques. En allant plus loin, les compétences sociales et la gestion du stress s'inscrivent dans une compétence générale de résilience. La résilience

peut être définie comme le processus de rebond face aux événements anxiogènes et traumatogènes. A n'en pas douter, le travail des dirigeants et le travail en général seront de plus en plus complexes et traumatisants. Aussi, en exercice de prospective, nous pensons que le développement de la résilience des dirigeants sera essentiel dans la compétition mondiale de demain. A ce propos, F, Bournois (2003) note « *Il est claire que ces compétences de résiliences ne sont pas acquises une fois pour toutes. Le développement dans ce registre doit évidemment s'étaler dans le temps et être l'objet de réentraînement régulier.* » (p 134) En suivant ce propos nous proposons que les différentes compétences propices à la résilience (compétences sociales, politiques, de gestion du stress,...) soient travaillées dès les formations académiques au management et tout au long du parcours professionnel menant à un poste de direction.

Extensions théoriques

Culbert et Mc Donough (1985) ont critiqué le « modèle rationnel » du management au profit d'un « modèle radical » qui mettrait en lumière les forces politiques à l'œuvre dans l'organisation et le besoin du manager de développer des compétences politiques pour être efficace. D'autres ont souligné le caractère illusoire d'une organisation vue comme une machine rationnelle alors même qu'une vision politique de l'organisation serait plus réaliste (Ferris Fedor et King, 1996).

March (1984) observe qu'au fur et à mesure que l'on monte dans la hiérarchie d'une organisation, les objectifs deviennent de plus en plus ambigus et conflictuels. Nemeth et Staw (1989), dans la ligné des observations de March, soulignent que la nature du travail devient alors incroyablement nébuleuse et les critères d'évaluations deviennent peu clairs. De ce fait, un dirigeant à tout intérêt à conserver une image positive à travers notamment ses relations interpersonnelles. Ainsi Hall, Ferris et Massengale (2004) montrent en quoi la réputation du leader, et donc d'un dirigeant, va influencer la confiance que les stakeholders lui accordent. Nos résultats semblent confirmer qu'en effet, la capacité du dirigeant à capitaliser son réseau social l'aide à faire face à ses différents facteurs de stress et donc à être efficace dans son rôle professionnel.

Nous avons pu observer que ce phénomène s'effectue à partir d'un certain nombre de facteurs de personnalité et de comportements, le tout produisant une compétence politique efficace ou non pour créer un capital social élevé. Au-delà de ces facteurs, d'autres antécédents, de type sociologiques pourraient être étudiés afin d'élargir notre modèle. Premièrement, la similarité sociale, qui peut être définie comme « *the shared affiliations or activities that indicate how one knows someone* » (Burt, 1992, p 11)⁷. Cette variable aurait une incidence forte sur la formation de liens sociaux (Lincoln et Miller, 1979 ; Tsui et O'Reilly, 1989) mais aussi sur l'influence qu'une personne possède dans ce lien (Cialdini, 1995). L'autre variable sociologique concerne l'affiliation à l'élite institutionnelle (Burt, 1992). Cette dimension du capital social correspond aux types de personnes auxquelles une personne est connectée. Le capital social est évalué dans cette perspective à travers la connexion entre les personnes (Burt, 1992, p 11). Plus un individu est connecté à l'élite institutionnelle et plus il sera susceptible de recevoir de ressources (Ibarra, 1992), notamment en terme de statut social perçu (Belliveau et al, 1996). Ces derniers auteurs ont pu montrer l'incidence que ces variables entretiennent avec le niveau de rémunération que le comité de direction reverse aux PDG. Cette rémunération, indicateur indirect de la confiance que le comité de direction a vis-à-vis du dirigeant, montre l'incidence potentielle de la similarité sociale et de l'affiliation à l'élite institutionnelle sur la constitution d'un capital social élevé.

De part la méthodologie utilisée, nos résultats restent à confirmer par une étude quantitative de type longitudinale ou par l'accumulation de plusieurs études de cas allant dans le sens de nos résultats. L'étude quantitative permettrait notamment de valider l'hypothèse selon laquelle une personne ayant un fort niveau de compétence politique aurait une plus grande confiance dans sa capacité à faire face aux facteurs de stress d'un poste de dirigeant.

Bibliographie

Aubert, N et De Gaulejac, V (1991), *Le coût de l'excellence*, Paris : Seuil.

Adler, P.S. et Kwon, S-W. (2002) « Social Capital: Prospects for a New Concept ». *Academy of Management Review*, 27, 1, p 17-40.

Albert, E ., Bournois, F et al (2003), *Pourquoi j'irais travailler : A l'usage de ceux qui ont de la peine à se lever le matin !*, Paris : Eyrolles.

⁷ « *Les affiliations et activités partagées indiquant comment une personne connaît quelqu'un* » (notre traduction)

- Ashforth, B (2000), « The role of dispositions, entry stressors, and behavioral plasticity in predicting... », *Journal of Organizational Behavior*, 21, 1, 43-63.
- Aspinwall, L.G. et Taylor, S.E. (1997) « A stitch in time: Self-regulation and proactive coping », *Psychological Bulletin*, 121, 3, 417- 437.
- Baron , R.D., et Markman, G.D. (2000), « Beyond social capital : how social skills can enhance entrepreneur's success », *The Academy of Management Executive*, 14,1, 106-117
- Baron , R.D., et Markman, G.D. (2003), « Beyond social capital : the role of entrepreneur's social competence in their financial success », *Journal of Business Venturing*, 18,1, 41-61
- Belliveau, M; O'Reilly, C et Wade, J-B. (1996) « Social capital at the top: effects of social similarity and status on CEO compensation », *Academy of Management Journal*, 39, 6, 1568-1583.
- Bermudez, J. (1999), « Personality and health-protective behavior », *European Journal of Personality*, 13, p.83-103.
- Bourdieu, P. (1980), *Le sens pratique*, Paris : Seuil.
- Bourdieu, P. (1986) , « The Forms of Capital », dans Richardson, John G. (ed.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York, London: Greenwood Press.
- Bournois, F et Roussillon, S (1998), *Préparer les dirigeants de demain*, Paris : Edition d'Organisation.
- Bournois, F (2004), *Bilan de la recherche de la Chaire Dirigeance d'Entreprise*, ESCP-EAP.
- Burke, R.J. (1988), « Sources of managerial and professional stress in large organizations », in C.L. Cooper et R. Payne (Eds), *Causes, coping, and consequences of stress at work*, New York: John Wiley & Sons.
- Burt, R.S. (1992), *Structural Holes*, Cambridge, MA: Harvard University.
- Cialdini, R.B. (1995), *Influence: The psychology of persuasion*, New York: Quill.
- Culbert, S.A. and McDonough, J.J. (1985) *Radical Management: Power, Politics and the Pursuits of Trust*, New York: Free Press.
- Coleman, J. C. (1988), « Social capital in the creation of human capital. », *American Journal of Sociology*, 94, p 95-120.
- Cooper, C. L., et Marshall, J. (1978), « Sources of managerial and white collar stress », in C.L. Cooper & R.Payne (Eds), *Stress at work*, New York: John Willey.
- Cooper, C.L. (1998) *Theories of Organizational stress*, Oxford University Press.
- Crozier, M. et Friedberg, E (1997), *L'acteur et le système*, Paris : Edition du Seuil.
- Dejours, C (2001), *Travail, usure mentale*, Paris : Bayard
- Dick, P (2000), « The social construction of meaning of acute stressors: a qualitative study of the personal accounts of police officers using a stress counselling service », *Work & Stress*, 14, 226-244.
- Dryden, W. (2000), *Invitation to Rational Emotive Behavioural Psychology*, 2nd édition. London: Whurr.
- Ellis, A (1962), *Reason and Emotion in Psychotherapy*, New York: Lyle Stuart.
- Ferris, G.R., Fedor, D., et King, T.R. (1996) « A political conceptualization of managerial behavior », *Human Resource Management Review*, 4, 1, p 1-34.

- Forgas, J.P. (1995) « Mood and Judgement: The affect infusion model: AIM », *Psychological Bulletin*, 117, 39-66.
- Friedberg, E. (1988), *L'analyse sociologique des organisations*, Paris : GREP
- Fukuyama, F. (1995), *Trust the social virtues and the creation of prosperity*, London: Hamish Hamilton.
- Grootaert, C.(1997), « Social Capital: The missing link », in *Monitoring Environmental Progress, Expanding the Measure of Wealth*, Washington: World Bank, p.77-92.
- Guba, E.G. et Lincoln, Y.S. (1994), « Competing Paradigms in Qualitative Research », in Denzin N.K. et Lincoln, Y.S. (Eds), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks: Sage (p 105-117).
- Hall, A.,et al (2004), « Leader reputation and accountability in organizations: Implications for dysfunctional leader behavior », *Leadership Quarterly*, 15, 4, 515-535.
- Hobfoll, S.E. et Shirom, A. (1993), « Stress and burnout in the workplace -conservation of resources- », dans Golembiewski (éds), *Handbook of Organizational Behavior*, New York: Marcel Dekker inc.
- Hodgkinson, G.P., Wright, W.(2002), « Confronting Strategic Inertia in a Top Management Team: Learning from Failure », *Organization Studies*, 23,6, 947-977.
- Ibarra, H. (1992), « Homophily and differential returns: Sex, differences in network access in an advertising firm », *Administrative Science Quarterly*, 37, p 422-447.
- Kahn, R.L., et al (1964), *Organizational Stress: Studies in role Conflict and Ambiguity*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Kilduff, M. et Day, D.V. (1994), « Do chameleons get ahead? The effects of self-monitoring on managerial careers », *Academy of Management Journal*, 37, 1047-1060.
- King, N. (1998), « Template analysis », In G.Symon, &C.Cassell (Eds.), *Qualitative Methods and Analysis on Organizational Research*, London: Sage, (p.118-134).
- Lazarus, R.S. et Folkman, S. (1984), *Stress, appraisal and coping*, New York : Springer publishing company.
- Lincoln, J.R. et Miller, J. (1979), « Work and friendship ties in organizations: A comparative analysis of relational networks », *Administrative Science Quarterly*, 24, 181-199.
- March, J.G. (1984), « Notes on Ambiguity and Executive Compensation », *Journal of Management Studies* (August), p 53-64
- Mintzberg, H. (1977), *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1983), *Power in and around organizations*, Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Nemeth, C.J. et Staw, B.M. (1989), « The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations », in Berkowitz (Eds), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol 12), New York: Academic Press, (p 175-210).
- Perrewé , P.P et al, (2000), « Political skill: An antidote for workplace stressors », *The Academy of Management Executives*, 14, 3, 115-123.
- Putnam,R. D. (1993), « The prosperous community: Social capital and public life », *The American Prospect*, 13, p 33-42.
- Putnam, R. D. (1995), « Bowling Alone: America's Declining Social Capital », *The Journal of Democracy*, 6, 1, p 65-78.

- Redding, J et Kamm, R. (2000), « Involve all staff in strategic planning », *Credit Union Executive Journal*, 40,2, p 28-31.
- Roques, O. (2003), « Innover dans la gestion de la mobilité: les enjeux du soutien social », *actes du Congrès AGRH 2003*.
- Royer, I et Zarlowski, P(2003) « Le design de la recherche » in Thiétart, R-A et coll (Eds), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, (p139-165)
- Schean, G-D, (2003), « Is Cognitive Therapy Consistent With What We Know About Emotions? », *The Journal of Psychology*, 137, 2, p195-208.
- Sternberg, R.J. (1997) « Managerial intelligence: why IQ isn't enough », *Journal of Management*, 23, p 475-493.
- Stora, J.B (1988), « Le coût du stress », *revue française de gestion*, janvi-févr, 108-113
- Tsui, A. et O'Reilly, C.(1989), « Beyond simple demographic effects : the importance of relational demography in superior-subordinate dyads », *Academy of Management Journal*, 32, 402-423.
- Van Heck, G.L. (1997), « Personality and Physical Health: toward an Ecological Approach to health-Related Personality Research », *European Journal of Personality*, 11, 415-443.
- Velvor, E.V. et Leslie, J.B. (1995), « Why executives derail : Perspectives across time and cultures », *The Academy of Management Executives*, 9, 1, 62-72.