

d'un questionnaire. Dans un second temps, le choix de l'outil de mesure devra tenir compte de ses qualités psychométriques et être en adéquation avec l'objectif visé (détection de populations en difficulté, mesure

des facteurs de stress, etc.). Pour finir, afin d'obtenir des résultats fiables et exploitables, il conviendra d'être vigilant sur les modalités de passation et sur le choix des méthodes d'analyse des résultats.

LAURENCE SAUNDER
JULIEN CHAPPÉ

- Albert E., Saunder L. (2010), *Stress.fr*, Paris, Eyrolles.
- Bruchon-Schweitzer M., Dantzer R. (1994), *Introduction à la psychologie de la santé*, Paris, PUF.
- Collange J., Bellinghausen L., Chappé J., Saunder L., Albert E. (2013), « Stress perçu : à partir de quel seuil devient-il un facteur de risque pour les troubles anxio-dépressifs? », *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, 74, p. 7-15.
- INRS (2011), « Les questionnaires dans la démarche de prévention du stress au travail », *Documents pour le médecin du travail*, 125, p. 23-35.

☞ Anxiété • Coping • Demande, contrôle, soutien social (modèle de Karasek) • Déséquilibre effort/récompense (modèle de Siegrist) • Facteur de stress (stresseur) • Gestion du stress • Management socioéconomique et stress au travail • Stress et maladies • Stress et performance • Stress au travail : évaluation économique

STYLE RELATIONNEL DU SUPERVISEUR — (*interpersonal style of the supervisor*)

La théorie de l'autodétermination (Deci, Ryan, 2012) est une approche sociocognitive de la motivation* qui s'intéresse aux antécédents et aux conséquences de celle-ci. Ici, la motivation est définie comme l'ensemble des « forces internes, externes ou les deux, produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement » (Vallerand, Thill, 1993), c'est-à-dire ce qui va expliquer pourquoi, comment et jusqu'à quel point un salarié travaille. Ainsi peut-on travailler pour différentes raisons, celles-ci étant à un extrême initiées par l'individu lui-même (on parle alors de motivation *intrinsèque*, forme de motivation la plus autodéterminée, qui traduit le fait de réaliser une activité pour le plaisir) et à un autre extrême initiées et influencées par des facteurs externes (on parle alors de motivation *extrinsèque*, forme de motivation la moins autodéterminée, qui traduit le fait d'agir pour des raisons externes comme l'argent, la reconnaissance*, ou encore pour éviter des punitions). On parle d'*amotivation* lorsque l'individu n'est motivé ni intrinsèquement ni extrinsèquement.

Dans le cadre de la prévention* des risques psychosociaux, l'action sur la motivation au travail ne peut se faire qu'après considération des facteurs contextuels distaux (les normes économiques et sociales en situation de crise économique) et proximaux (ici, le

comportement du superviseur). S'il est difficile pour les professionnels impliqués dans la prévention des risques psychosociaux au travail d'avoir un moyen de contrôle sur les normes économiques et sociales, il est néanmoins possible d'en avoir un sur la manière dont les salariés sont supervisés.

STYLE RELATIONNEL DU SUPERVISEUR, MOTIVATION AU TRAVAIL ET RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Le turn-over, le stress, la mauvaise qualité des relations sociales, l'absentéisme*, l'épuisement émotionnel, la déshumanisation des bénéficiaires (ou clients), le manque d'accomplissement personnel, l'insatisfaction au travail, sont autant de conséquences psychosociales qui découlent d'un manque de motivation autodéterminée (Gillet *et al.*, 2012). Le comportement du superviseur influençant fortement celle-ci, ce dernier est un levier de prévention des risques psychosociaux.

Le superviseur, par son style d'interaction avec son subordonné, va permettre la plus ou moins grande satisfaction des trois besoins psychologiques fondamentaux et universels : autonomie*, affiliation et compétence. Pour que la motivation autodéterminée apparaisse, il faut que ces besoins psychologiques soient satisfaits.

Ces besoins fondamentaux le sont lorsque le style du superviseur permet au salarié d'être à l'origine de ses actions et d'être autonome dans son travail. Ils ne le sont pas lorsqu'au contraire le superviseur empêche le salarié d'être autonome parce qu'il le contrôle, le brime et le met sous pression.

Définition d'un style relationnel contrôlant du superviseur

Les comportements contrôlants du superviseur, dont la liste ci-après n'est pas exhaustive, se retrouvent chez les superviseurs qui aspirent à mettre une certaine distance hiérarchique entre eux-mêmes et leurs subordonnés. Voici donc les comportements majeurs qui, en contexte de travail, caractérisent un style relationnel contrôlant et peuvent constituer un réel facteur de risque psychosocial :

- Mettre la pression à ses subordonnés pour les forcer à se comporter d'une manière précise, quitte à les manipuler en utilisant la coercition, l'intimidation ou l'incitation abusive, en dehors de toute règle officielle. Cette pression peut s'exprimer par l'instauration de punitions, par le fait de donner des ordres de manière fréquente, de négliger les ressentis et aspirations des salariés, de fixer des délais perçus comme difficilement respectables, de faire en sorte que les salariés se sentent coupables s'ils n'obéissent pas, de ne porter de l'intérêt au salarié que s'il produit les comportements attendus, d'exercer des contrôles et des actes de surveillance excessifs (voire humiliants), mais aussi par la mise en compétition des salariés entre eux, ou encore par l'intrusion dans le travail et/ou la vie du subordonné dans le but de le faire changer d'avis, de valeurs ou de comportements ;
- donner des feedbacks (retours sur le travail effectué) négatifs ou ne pas donner suffisamment de feedbacks positifs. En effet, les retours faits sur les actions des subordonnés ont une influence directe sur la satisfaction de leur besoin de compétence. Lorsque les subordonnés reçoivent un feedback positif délivré de manière sincère et authentique, ils se sentent responsables de leur bonne performance*, ce qui par extension satisfait

aussi le besoin d'autonomie (dans la mesure où les salariés peuvent penser être à la source de leurs actions) et d'affiliation (dans la mesure où les salariés peuvent se sentir utiles à la bonne réalisation du travail au sein de l'équipe).

L'instauration de ce style relationnel avec les subordonnés peut être liée à une culture d'entreprise ou à des aspirations plus personnelles. Dans ce dernier cas, certains superviseurs cherchent à nuire délibérément à autrui (harcèlement*), à montrer qu'ils ont du pouvoir*, qu'ils sont une autorité* légitime ou qu'ils sont experts dans leur domaine et donc que leur statut de chef (valorisé socialement) doit être respecté, ou même tout cela en même temps. Il est rare qu'un superviseur présente l'ensemble de ces comportements vis-à-vis de ses subordonnés. Néanmoins, de récentes recherches ont montré que l'insécurité de l'emploi, l'absence de perspectives d'évolution et les interférences entre vie professionnelle et vie personnelle constituent autant de facteurs qui peuvent frustrer la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux des superviseurs et donc les conduire à devenir contrôlants.

DÉFINITION D'UN STYLE RELATIONNEL SOUTENANT L'AUTONOMIE

Le soutien à l'autonomie est le style relationnel qui permet la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et la motivation autodéterminée au travail. Le soutien à l'autonomie ne doit pas être confondu avec un style relationnel du type «laisser-faire», qui sous-entend que l'anarchie (ou le chaos) est possible. De la même manière, notre définition du soutien à l'autonomie ne doit pas être confondue avec un style relationnel qui consiste à responsabiliser les salariés à outrance en induisant une pression interne et externe («Débrouillez-vous, prenez-vous en main tout seuls!»). Dans ce cas, le superviseur exerce sur ses subordonnés une pression à l'indépendance qui nuit au sentiment de compétence, à la prise d'initiative, ou encore à la confiance vis-à-vis du superviseur («Il ne faut pas compter sur lui si j'ai besoin d'aide, il va dire que je ne suis pas autonome»). Les superviseurs qui soutiennent l'autonomie favorisent la satisfaction des besoins parce qu'ils reconnaissent les perspectives et les choix de leurs salariés, les encouragent à prendre

des initiatives, tout en minimisant l'utilisation d'ordres et de récompenses.

En pratique, le soutien à l'autonomie se caractérise par la reconnaissance des ressentis des salariés, l'explication pertinente des lignes directrices fixées par le superviseur, la permission de faire des choix à l'intérieur de certaines limites, le fait de chercher à mettre le moins de pression possible lorsque des exigences sont exprimées, ou encore par le fait d'inviter les salariés à résoudre les problèmes eux-mêmes tout en donnant les éléments nécessaires à leur résolution. L'ensemble de ces comportements, surtout s'ils sont combinés, placent les salariés dans une posture proactive qui les rend plus résistants au stress*, à la dépression ou au burn-out*.

La communication joue donc un rôle fondamental au quotidien. S'il est nécessaire pour un superviseur d'encadrer le travail de ses subordonnés – le superviseur étant garant de la qualité du travail et lui-même comptable de cette qualité vis-à-vis de ses supérieurs –, il est tout aussi nécessaire qu'il explique ce qu'il fait, qu'il considère leurs ressentis et qu'il leur laisse la possibilité de faire des choix.

D'une manière générale, la prévention primaire des risques psychosociaux est primordiale pour en assurer

une meilleure gestion sein d'une organisation. Le style relationnel du superviseur apparaît donc comme un facteur de risque psychosocial majeur, c'est un antécédent contrôlable et direct de la satisfaction des besoins fondamentaux et de la motivation autodéterminée au travail.

Si la motivation globale (qui correspond à un profil de personnalité dont la motivation à vivre est à dominante autodéterminée ou contrôlée) influence la motivation au travail, la réciproque est vraie. Autrement dit, si la motivation au travail est trop dégradée à cause d'une mauvaise supervision, il est possible dans les cas de harcèlement que la motivation générale le soit aussi. De nombreuses études montrent ainsi combien le travail prend une place importante dans l'identité des individus et combien l'identité* professionnelle peut fusionner fortement avec l'identité personnelle. Seulement, là encore, les recherches semblent indiquer que lorsque la première identité souffre peut être induite de la souffrance pour la seconde, souffrance qui peut aller jusqu'au burn-out, voire jusqu'aux idées et comportements suicidaires (Amoura *et al.*, 2012).

CAMILLE AMOURA
SOPHIE BERJOT

- Amoura C., Atlintas E., Berjot S., Lenoir F.-R. (2012), « Obsessive and Harmonious Passion for Work: The Case of French Milk Producers », International Conference of Motivation, Francfort-sur-le-Main, 28-30 août 2012.
- Deci E. L., Ryan E. L. (2012), « Motivation, Personality, and Development within Embedded Social Contexts: An Overview of Self-Determination Theory », dans R. M. Ryan (dir.), *Oxford Handbook of Human Motivation*, Oxford, Oxford University Press, p. 85-107.
- Gillet N., Gagné M., Sauvagère S., Fouquereau E. (2012), « The Role of Supervisor Autonomy Support, Organizational Support, and Autonomous and Controlled Motivation in Predicting Employees' Satisfaction and Turn-Over Intentions », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, p. 450-460.
- Vallerand R.-J., Carbonneau N., Lafrenière M.-A. K. (2009), « La théorie de l'autodétermination et le modèle hiérarchique de la motivation intrinsèque et extrinsèque: perspectives intégratives », dans P. Carré, F. Fenouillet (dir.), *Traité de psychologie de la motivation*, Paris, Dunod.

☞ Affectivité • Autonomie • Besoins humains fondamentaux • Cadres • Identité • Management intermédiaire et autonomie • Manager
• Motivation • Pouvoir • Prévention et management • Reconnaissance

SUBLIMATION — (*sublimation*)

Freud définit la sublimation en ces termes : « La pulsion sexuelle met à la disposition du travail culturel des quantités de forces extraordinairement grandes, et

ceci par suite de cette capacité, spécialement marquée chez elle, de pouvoir déplacer son but sans perdre pour l'essentiel de son intensité. On nomme cette capacité