

Les compétences politiques et sociales sont-elles un remède aux facteurs de stress des dirigeants ?

*Matthieu Poirot
Psychologue social et Docteur en gestion.*

Dirigeant de Midori Consulting

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 courts, 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, quels sont les facteurs de stress clefs des dirigeants actuels ? Quels modes de réactions mettent-ils en place pour faire face à ces facteurs de stress ? Quels sont les processus à l'origine de ces modes de réaction ?

1.2. Revue de la littérature

Un effort intense a été effectué pour catégoriser les sources de stress des dirigeants. Il ressort de l'ensemble de ces études que les interactions sociales du dirigeant sont un facteur de stress majeur (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). Ceci explique sans doute qu'une faible capacité de gestion de ses interactions peut engendrer un «déraillement» (Velvor et Leslie, 1995) chez les dirigeants 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 basées sur des approches quantitatives par questionnaires. De ce fait, la connaissance dynamique des manières de faire face (*coping*) à ces facteurs de stress est relativement peu étudiée et détaillée, 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, il doit avant tout rester efficace dans son rôle de dirigeant, c'est-à-dire dans son rôle de conciliateur d'exigences contradictoires. En effet, que ce soit les praticiens ou les chercheurs, tous ont observé que l'organisation est le lieu d'une intense activité politique qui peut être une source de stress majeur pour celui devant mettre tout ce petit monde en « activité » (Mintzberg, 1983)¹. Ce phénomène politique s'accroît d'autant plus que l'organisation vit une période tumultueuse où l'incertitude est intense (Perrewé et al, 2000). Aussi, depuis plusieurs années, une attention considérable a été portée sur la nature des compétences sociales et politiques affectant la performance, le niveau de stress et le succès dans la carrière des dirigeants.

Sternberg (1997)² 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. Mintzberg (1983) a depuis longtemps suggéré qu'une personne exerçant une

¹ Mintzberg, H. (1983), *Power in and around organizations*, Engelwood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

² Sternberg, R.J. (1997) « Managerial intelligence: why IQ isn't enough », *Journal of Management*, 23, p 475-493.

influence doit avoir une part de pouvoir mais aussi et avant tout un ensemble de comportements fournissant une importante compétence dans le domaine 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 seraient de la sorte capables de se montrer charmantes tout en inspirant confiance et sincérité. De ce fait, ces personnes arriveraient à construire un cercle d'amis et de proches constituant un capital social important.

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'interconnaissance et d'inter-reconnaissance ; 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 relationnelle, 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 « il grandit et se développe naturellement avec l'usage » (Adler, 1999). 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'ancien camarade 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 (1999) indique 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)³ observe que le capital social est convertible en 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 imaginer que l'accumulation de relations sociale « 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.

³ 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.

Dans des recherche à portée gestionnaire et faisant suite aux travaux de Bourdieu, le capital social a été défini par Belliveau et al (1996)⁴ 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).

Cette théorie du capital social est par ailleurs proche de la théorie de l'*inner circle*⁵ (entourage au sens de Bournois⁶). 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 permettraient donc de construire un capital social, élément central dans la réalisation d'interactions sociales ajustées au rôle de dirigeant (influence, leadership, réputation, etc.).

Les chercheurs travaillant sur ce sujet font l'hypothèse que les dirigeants ayant un niveau de compétence politique élevé vont évaluer et interpréter l'environnement de travail différemment des dirigeants ayant un faible niveau de compétence politique (Perrewé et al, 2000, Baron et Markman, 2000, 2003 ; Hall, et al 2004). Cette évaluation va permettre à la première catégorie de dirigeants de résoudre des différends en atteignant un consensus et un compromis avec les autres membres de l'organisation quand il s'agit d'atteindre un objectif. 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 manière dont ils vont être perçus par l'environnement économique (Belliveau et al, 1996). En conséquence, la capacité à influencer les différentes parties impliquées dans un objectif peut être considérée comme un facteur de stress provoquant une tension potentiellement importante. Cette logique est exposée dans le Figure 1.

⁴ 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.

⁵ Redding, J et Kamm, R. (2000), "Involve all staff in strategic planning", *Credit Union Executive Journal*, 40,2, p 28-31.

⁶ Bournois, F (2004), *Bilan de la recherche de la Chaire Dirigeance d'Entreprise*, ESCP-EAP.

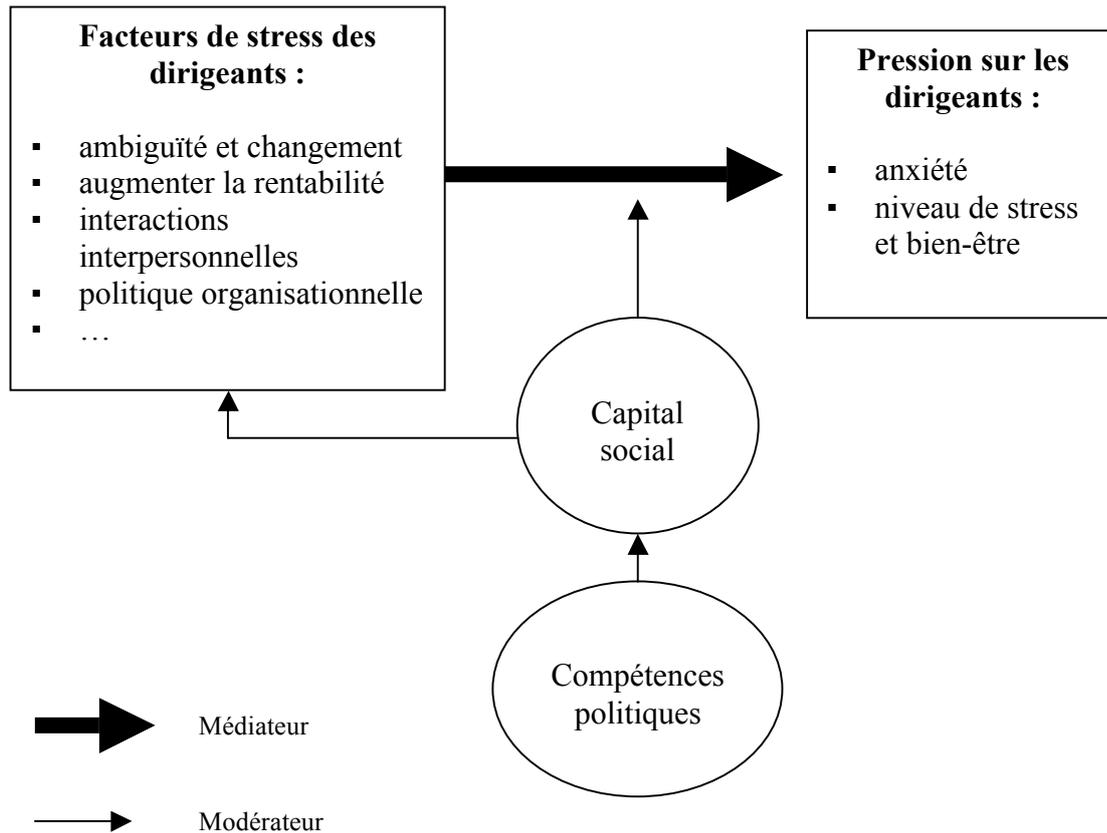


Figure 1 :

Lien de modération 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 clinique, fine, des différentes compétences politiques mises en place par les dirigeants. D'autre part, ce manque de finesse 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 clinique l'intérêt d'un tel modèle dans un contexte Français. Aussi, la présente recherche a pour objectif de vérifier les deux hypothèses suivantes :

1) Les relations interpersonnelles sont les premiers facteurs de stress ressentis par les dirigeants

2) Les compétences sociales et politiques sont nécessaires pour qu'un dirigeant puisse faire face à ce type de facteurs de stress, notamment à travers la création d'un capital social important.

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. 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 vécus 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'étude⁷.

2.1. Résultats

Les résultats ont permis de confirmer les deux hypothèses principales, à savoir que les facteurs de stress des dirigeants sont souvent liés à des interactions sociales et que les compétences sociales et politiques sont une ressource efficace pour faire face à ce type de situation et surtout construire un capital social modérateur de stress. L'analyse de données est structurée en deux parties : les facteurs de stress des dirigeants et les compétences politiques nécessaires pour constituer un capital social.

2.1.1. Les facteurs de stress des dirigeants et l'impact du capital social⁸

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 facteurs de stress et leur performance. Ainsi, bien souvent les autres facteurs de stress ne peuvent être solutionnés sans un capital social bien établi. Nous allons détailler l'impact du capital social sur les autres facteurs de stress.

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.

⁷ Pour des raisons de confidentialité, nous restons vague sur ces sources.

⁸ Le pourcentage représente la fréquence d'apparition du facteur de stress parmi les facteurs évoqués par l'ensemble des dirigeants interrogés.

Licencier 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.

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.

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). 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 représentative 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 à avoir une vision claire de son ressenti émotionnel, de ses motivations et de ses modes de réaction.
- l'extraversion : cette dimension se caractérise principalement par une recherche active de lien social ainsi qu'une recherche d'émotions positives et de sensations.
- la perception sociale : cette dimension se réfère à la capacité à percevoir les émotions, les motivations et les intentions d'autrui.
- l'adaptabilité sociale : capacité de se sentir confortable avec des individus de différents milieux.

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)⁹

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
- Taille du réseau
- Réputation d'être responsable
- Emotion et jugement positif des stakeholders vis-à-vis du dirigeant

⁹ 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.

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

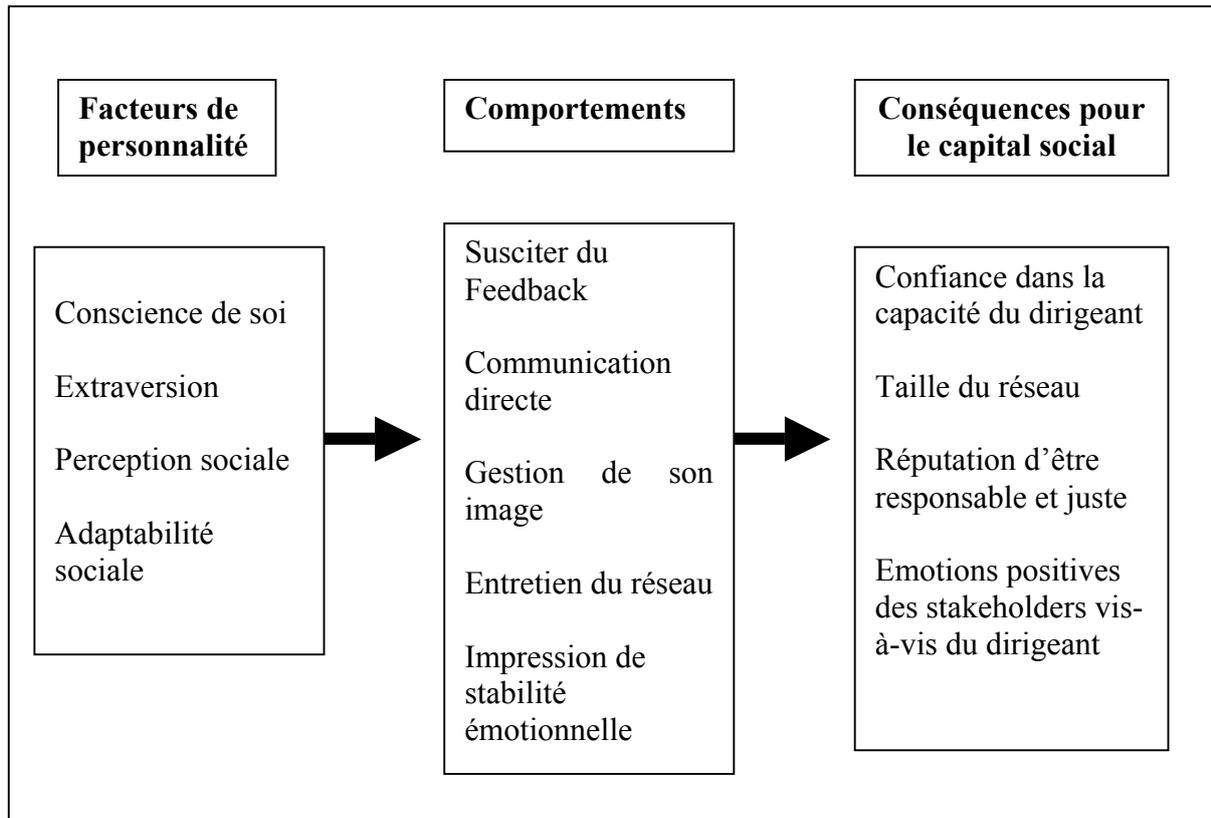


Figure 2 :

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

Discussion des résultats

Au-delà des compétences politiques nécessaires pour construire et entretenir ce capital social, il semble que la gestion des émotions (prise de recul, gestion de l'incertitude, etc.) soit un élément indispensable pour mettre en place des compétences politiques et sociales ajustées au contexte. Les implications pratiques et théoriques de cette étude sont discutées.

Discussion

Culbert et Mc Donough (1985)¹⁰ 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)¹¹. Bock (1987)¹² avait en son temps souligné l'aspect manipulateur du dirigeant et ceux-ci pour son profit personnel.

March (1984)¹³ 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)¹⁴ dans la lignée des observations de March souligne que la nature du travail devient alors incroyablement nébuleux et les critères d'évaluations deviennent peu claires. 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). Cette variable aurait une incidence forte sur la

¹⁰ Culbert, S.A. and McDonough, J.J. (1985) *Radical Management: Power, Politics and the Pursuits of Trust*, New York: Free Press.

¹¹ 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.

¹² Block, P. (1987), *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*, San Francisco: Jossey-Bass.

¹³ March, J.G. (1984), « Notes on Ambiguity and Executive Compensation », *Journal of Management Studies* (August), p 53-64

¹⁴ 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.

formation de liens sociaux (Lincoln et Miller, 1979 ; Tsui et O'Reilly, 1989)¹⁵ mais aussi sur l'influence qu'une personne possède dans ce lien (Cialdini, 1987). Belliveau et al (1996) ont pu montrer l'incidence que cette variable entretient avec le niveau de rémunération que le comité de direction reverse aux PDG. Cette rémunération, indicateur direct de la confiance que le comité de direction a vis-à-vis du dirigeant montre l'incidence potentielle de la similarité sociale sur la constitution d'un capital social élevé.

bibliographie

Ashforth, B (2000), "The role of dispositions, entry stressors, and behavioral plasticity in predicting...", *Journal of Organizational Behavior*, 21, 1, 43-63.

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

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.

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 Wiley.

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 edn. London: Whurr.

Ellis, A (1962), *Reason and Emotion in Psychotherapy*, New York: Lyle Stuart.

Ferris, G.R., et Fedor & King, (1994), "A Political Conceptualization of Managerial Behavior", *Human Resource Management Review*, 4,1, 1-34.

Hall, A., et al (2004), "Leader reputation and accountability in organizations: Implications for dysfunctional leader behavior", *Leadership Quarterly*, 15, 4, 515-535.

Hodgkinson, G.P., Wright, W.(2002), "Confronting Strategic Inertia in a Top Management Team: Learning from Failure", *Organization Studies*, 23,6, 947-977

King, N. (1998), "Template analysis", In G.Symon, &C.Cassell (Eds.), *Qualitative Methods and Analysis on Organizational Research* (pp.118-134), London: Sage.

Mintzberg, H. (1977), *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row.

Perrewé , P.P et al, (2000), "Political skill: An antidote for workplace stressors", *The Academy of Management Executives*, 14, 3, 115-123.

Schean, G-D, (2003), "Is Cognitive Therapy Consistent With What We Know About Emotions?", *The Journal of Psychology*, 137, 2, 195-208.

Stora, J.B (1988), "Le coût du stress", *revue française de gestion*, janvi-févr, 108-113

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.

Retrouvez nous sur : www.midori-consulting.com

Matthieu POIROT,

Fondateur et dirigeant de Midori Consulting. 11 ans d'expérience dans le conseil. Expert en qualité de vie au travail. Docteur ès Sciences de Gestion et Psychologue social, formé aux approches cognitivo-comportementales et systémiques. Il partage son temps entre l'entreprise, la recherche et l'enseignement, en France et à l'étranger. Son expérience et ses compétences pluridisciplinaires lui permettent de proposer un conseil "haute couture" en management humain des organisations.

Il est l'auteur d'un livre (avec Bruno Lefebvre) et de plus d'une dizaine d'articles académiques. Son travail a été cité dans plusieurs médias: Europe 1, france 5, les échos, la tribune, l'agence reuters, management, cadreemploi, 01net, Ouest France, Newzy,... Ses clients sont principalement de grands groupes internationaux, des PME, des associations et des organisations publiques.

Pour le contacter : matthieu.poirot@midori-consulting.com