

L'impact du leadership toxique sur la motivation des subordonnés dans les entreprises tunisiennes

The impact of toxic leadership on subordinate motivation in Tunisian companies

BACHHAMBAMBA LAZRAK HÉLA

Enseignante chercheuse

Faculté des sciences économiques et de gestion de Tunis

Université de Tunis el Manar

PRISME

Tunisie

Date de soumission : 08/05/2025

Date d'acceptation : 13/07/2025

Pour citer cet article :

BACHHAMBAMBA LAZRAK H. (2025) « L'impact du leadership toxique sur la motivation des subordonnés dans les entreprises tunisiennes », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 3 » pp : 137 - 154

Résumé

De nombreuses recherches se sont intéressées à l'étude du leadership, toutefois, peu de ces travaux ont tenu compte de l'influence du leadership toxique sur la motivation des salariés. Afin de combler ce manquement, une exploration empirique est nécessaire. La présente recherche a pour objectif de comprendre en profondeur dans quelle mesure le leadership toxique influence la motivation des salariés, et comment combattre ce type de leadership. La recherche est qualitative, exploratoire et se situe dans le paradigme interprétativiste. Quarante-huit entretiens effectués avec des salariés travaillant dans le secteur privé tunisien nous ont permis de montrer que le leadership toxique a des effets négatifs sur la motivation des subordonnés mais cet effet peut être atténué grâce aux ressources des individus d'une part et à l'environnement d'autre part. Concernant les ressources, il s'agit essentiellement de la confiance en soi, l'expérience, l'ancienneté ou encore les compétences relationnelles. Munis de ces ressources, le salarié est alors plus à même de confronter le leadership toxique.

Mots clés : Leadership, toxique, salariés, effet, motivation, Tunisie.

Abstract

A great deal of research has gone into the study of leadership, yet little of this work has considered the influence of toxic leadership on employee motivation. In order to fill this gap, empirical exploration is required. The aim of this research is to gain an in-depth understanding of the extent to which toxic leadership influences employee commitment, and how to combat this type of leadership. The research is qualitative, exploratory and based on the interpretivist paradigm. Forty-eight interviews conducted with employees working in the Tunisian private sector enabled us to show that toxic leadership has a negative effect on subordinate motivation, but this effect can be mitigated by the resources of individuals on the one hand and the environment on the other. In terms of resources, these are essentially self-confidence, experience, seniority and interpersonal skills. Armed with these resources, employees are better able to confront toxic leadership.

Keywords: Leadership, toxic, employees, effect, motivation, Tunisia.

Introduction

Dans un contexte de plus en plus complexe, concurrentiel et imprévisible, les organisations ont besoin plus que jamais de leaders qui soient efficaces et capables de mener leurs projets à bien dans un environnement risqué et incertain (Chader, et al.2021). L'objectif du leader ne se limite pas à la prise du pouvoir sur une équipe ou sur un projet, il doit impérativement « garder la main » sur des subordonnés pour les aider dans la quête de la performance, pour eux et pour leur entreprise (Combalbert & Linardos, 2018). Afin de réussir à obtenir le meilleur résultat de ses subordonnés, le leadership peut adopter divers styles. Toutefois, tous les styles ne sont pas efficaces (Maes et Debois, 2019). Lorsqu'un leader adopte un comportement toxique, il peut engendrer des échecs considérables en termes de réputation. L'effet le plus important étant ressenti par les salariés qui travaillent pour ces entreprises (Hetrick, 2023). En effet, il affecte leur satisfaction et leur motivation (Wolor et al., 2022, Rasool et al.,2021, Gaudet et Bertholet,2016).

Cependant, certains travaux révèlent une incohérence dans l'évaluation par les subordonnés des leaders toxiques. la perception du leadership toxique est différente d'un subordonné à un autre (Schmid et al., 2018). Les salariés peuvent juger les leaders toxiques négativement (Judge et al., 2006 ; Martin et al., 2016) ou positivement ou d'une manière neutre (Judge et al., 2006 ; Nevicka et al., 2011b ; Owens et al., 2015). En effet, un leader toxique n'est pas impérativement incompetent, dans certain contexte, il peut à court terme permettre d'atteindre de bons résultats, même exceptionnels (Mellet, 2023). Ainsi, l'objectif de cette étude est d'analyser, à travers une méthode qualitative, l'effet du leadership toxique sur la motivation des salariés. Il s'agit plus précisément de répondre à la problématique suivante : Quel est l'impact du leadership toxique sur la motivation des salariés ?

Pour ce faire, le présent travail s'articulera autour de trois parties : Dans la première partie, nous proposerons une délimitation du cadre théorique dans lequel s'inscrit notre recherche, dans une deuxième partie nous présenterons notre méthodologie de recherche, et nous développerons nos résultats dans une troisième partie. Les intérêts théoriques et managériaux ainsi que les perspectives de notre travail seront discutés en conclusion.

1. Cadre conceptuel :

1.1. Généralité sur la motivation

La définition de la motivation ne fait pas l'objet d'un consensus. Elle se rattache souvent à des « écoles » spécifiques. Il en résulte un concept multidisciplinaire décrit comme un instinct, une force, un besoin voire une satisfaction. Ainsi, la motivation est un processus qui est provoqué par l'action d'une force motivationnelle intérieure qui est tributaire des caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité (hédonisme, crainte, convoitise, avidité, jalousie, etc.). Il peut également être provoqué par une force motivationnelle externe liée à une situation, à l'environnement de travail, au type de l'emploi, au style de gestion des supérieurs, etc. Ces facteurs de motivation internes et externes ou situationnels peuvent changer et sont spécifiques à chaque personne (Dejoux, 2017). La motivation n'est donc pas une notion statique, elle change en permanence (Larhrissi & Omani, 2020).

Selon Lieury & Fenouillet (2019), la motivation est un puzzle de besoins en interaction : les besoins biologiques ou physiologiques (faim, sexe...) et les besoins psychologiques, des besoins appris (télévision, téléphone, voiture...) aux besoins cognitifs (intérêt, découverte). Elle précède la satisfaction et on ne peut pas être satisfait si on n'est pas motivé. Cependant, et c'est on peut trouver une motivation sans satisfaction (Huteau, 2022). Fenouillet (2017) souligne que la motivation nous permet de comprendre les raisons pour lesquelles un individu agit alors que rien ni personne ne l'y oblige.

Depuis plusieurs années, différentes théories ont été élaborées pour mieux cerner la motivation des individus. Nous pouvons citer les théories du choix cognitif, la théorie des besoins et les théories de l'autorégulation.

Les théories du choix cognitif se focalisent sur les processus impliqués dans la motivation. L'idée principale est que l'individu fait des calculs – parfaitement conscients – afin d'hierarchiser ses préférences et organiser sa conduite. Il agit en fonction de choix rationnels et non pas en fonction de ses besoins internes (Bertolino, 2019). Parmi les théories du choix cognitif, on retrouve la théorie de l'expectation et la théorie de l'équité (Vroom, 1964).

Les théories des besoins, quant à elles, conçoivent les besoins comme une nécessité que toute personne doit satisfaire. Pour Maslow (1943), un besoin est un manque ressenti d'ordre physiologique et psychologique qui incite la personne à agir et qui provoque des tensions que ce dernier essaie d'éliminer à tout prix. Il distingue cinq besoins humains fondamentaux : les

besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins d'amour, les besoins d'estime de soi et les besoins de réalisation de soi. (Fall & Roussel, 2024).

En ce qui concerne les théories de l'autorégulation, la plus célèbre est la théorie de la fixation des objectifs (Locke & Latham, 2002). Elle met l'accent sur l'importance des objectifs dans la vie. En effet, l'individu sera motivé à mobiliser son attention et à fournir des efforts lorsque les objectifs à réaliser sont précis et bien définis et si l'individu a accepté de poursuivre le but. (Bertolino, 2019).

1.2. L'impact du leadership toxique sur la motivation des salariés

La revue de la littérature présente un ensemble de définition du leadership toxique, Cependant, ces définitions d'un côté divergent et de l'autre convergent suivant la perception du monde et la diversité des systèmes de croyances (Dori & Sillitto, 2017). Le leadership toxique est connu sous plusieurs appellations, notamment leadership destructeur (Ouimet, 2019), leadership obscur (Mellet, 2023) ou, plus simplement, leadership médiocre. (Wolor et al., 2022). Selon Ouimet (2019), le leadership est toxique lorsqu'il influence ses subordonnés en recourant à divers moyens moralement condamnables. En effet, il est capable de se moquer, d'harcéler, humilier agresser physiquement, menacer ou marginaliser ses subordonnés pour atteindre ses objectifs personnels et exécuter les missions qui lui sont attribuées.

Une autre définition du leadership toxique est proposée par Fors Brandebo (2020), axée sur la perception des salariés. Le leadership est une attitude systématique et fréquente perçue destructrice par les salariés. Ces derniers jugent le leadership comme étant destructeur si celui-ci gêne la résolution d'une crise, ne laisse pas les salariés réaliser leurs tâches ou provoque leur mal-être au travail.

D'un autre côté, Lipman-Blumen (2006) a défini le leadership en se basant sur les caractéristiques personnelles nuisibles du leader tels que le manque d'intégrité, le cynisme ou l'hypocrisie, l'arrogance ou la lâcheté. Le leader n'est pas responsable et cherche à atteindre ses ambitions au détriment du bien-être des subordonnés. Selon Dufour & Andiappan (2018), un leadership est « dysfonctionnel » quand le leader blesse involontairement ses subordonnés par incompetence et/ou par manque d'intérêt. Par ailleurs, Mellet (2023) définit le leader toxique en mettant l'accent sur le contexte organisationnel : un leader toxique est un leader qui est capable à court terme de réaliser de bons résultats, même exceptionnels. Dans des contextes caractérisés par le court-termisme, les compétences techniques ou professionnelles priment sur les compétences interpersonnelles et les valeurs....

Les différentes définitions du leadership toxique fournies par la littérature s'articulent autour de notions telles que "le comportement du leader", les effets sur les salariés, le contexte, les perceptions. Elles mettent ainsi l'accent sur quatre aspects distinctifs et constitutifs de cette notion, à savoir :

- d'abord l'aspect interne de part le fait que la toxicité trouve son encrage et naît lorsque l'individu lui-même a certaines caractéristiques personnelles telles que le manque d'intégrité ou le cynisme.
- L'aspect externe étant donné que l'engagement d'un leader dans certain comportement toxique est très souvent tributaire d'un ensemble de facteurs qu'il est amené à subir et qui émanent de son environnement professionnel. Quatre facteurs environnementaux peuvent déterminer un environnement propice à un leader toxique et à des suiveurs susceptibles. Ces facteurs sont l'instabilité, les menaces perçues par les autres, le favoritisme et l'absence de contrepoids (Hetrick, 2023).
- l'effet de cette notion sur l'individu et l'organisation ;
- le caractère subjectif et dépendant de la perception des salariés.

A la lumière de ces explications ainsi développées, nous proposons la définition suivante qui nous semble relativement exhaustive et résumant parfaitement notre réflexion : "un leadership toxique est un leader qui adopte un comportement dysfonctionnel d'une manière volontaire ou involontaire, pour influencer ses subordonnés. Ce comportement peut avoir des effets néfastes sur les subordonnés. Toutefois, dans certains contextes, il peut à court terme permettre de réaliser de bons résultats.

La revue de la littérature a largement traité l'impact néfaste du leadership toxique sur la motivation des salariés. En effet, un environnement de travail toxique a un impact négatif sur l'engagement (Rasool et al., 2021, Gaudet, M. et Bertholet (2016), la mobilisation et la performance des salariés (Gaudet & Bertholet, 2016). Selon Ouimet (2019), le leader toxique adopte un régime de terreur qui affecte considérablement la motivation, le bien-être et la satisfaction au travail des subordonnés. Par ailleurs, Cavelzani (2023) souligne que quand un leader adopte des comportements toxiques au lieu de soutenir ses subordonnés, il provoque un épuisement professionnel, une dynamique passive-agressive de la part des salariés et un stress important, ce qui a des effets négatifs sur l'expérience des clients. D'un autre côté, Dufour, L. et Andiappan (2018), ont montré dans leur étude sur une population des jeunes à faible capital

scolaire, que les subordonnés adoptent des comportements qualifiés de contre-productifs par leurs supérieurs hiérarchiques à la suite d'un leadership toxique.

D'autre part, l'étude de Wolor et al. (2022), sur 400 personnes prélevées sur 8 sites en Indonésie, a révélé que le leadership toxique a un effet sur la satisfaction et la motivation au travail mais n'a aucun effet sur la performance des employés.

Ainsi, nous pouvons conclure à partir des résultats de ces différentes études que plus le comportement du leader est toxique, plus la motivation des salariés s'avère difficile. Nous pouvons, en conséquence, émettre la proposition suivante :

P1 : Le leadership toxique impacte négativement la motivation des salariés

Certes un leader toxique a un impact négatif sur la motivation des salariés. Toutefois, il n'est pas nécessairement incompetent. Il est capable, à court terme avec son comportement de réaliser de bons résultats, voire exceptionnels. (Mellet, 2023). En effet, le leader toxique d'un individu ne l'est pas nécessairement pour un autre. Cela est tributaire du contexte, de l'histoire et la perspective (Lipman-Blumen, 2006). D'autres facteurs peuvent également déterminer la perception du leadership toxique tels que le sexe et le niveau d'éducation des subordonnés (Singh, N. et al., 2017). l'intérêt individuel, les objectifs organisationnels, les normes sociales et les principes éthiques (Lakhdhar, 2024). L'estime de soi est également un trait de personnalité qui augmente la susceptibilité des individus à la toxicité des leaders. Les personnes ayant une faible estime de soi peuvent même accepter des comportements désobligeants ou agressifs à leur égard en raison de leur propre faible perception de leur valeur personnelle (Thoroughgood et al., 2012, Nevicka et al., 2018). Thévenet (2017) atteste que les leaders n'existent que parce que des suiveurs les suivent et ils le suivent car ils ont un intérêt à le faire. Lipman-Blumen, (2010) souligne qu'il existe plusieurs aspects de la condition humaine qui nous rendent très sensibles aux leaders toxiques : Premièrement, les leaders s'imposent car ils répondent aux besoins des personnes, tels que le besoin de sécurité ou d'appartenance à une communauté. Ils permettent également de soulager les angoisses des individus quant à la mort. En outre, lors des crises, des changements rapides et des turbulences de la vie quotidienne, les individus ont tendance à chercher quelqu'un qui les rassure. Plutôt que d'accepter la réalité difficile, ils délèguent ce poids à des leaders. Dans cette perspective, Sené (2021) a trouvé dans sa recherche au Sénégal que le style vertical qui mobilise parfois par la menace de sanction paraît paradoxalement, ne pas poser de problème à la majorité des employés. En effet, plusieurs conseillers pensent que la répétition des directives ainsi que le contrôle continu les poussent

à mieux se focaliser sur leurs tâches et leur permet d'être impliqués en faveur des objectifs du programme.

Pour terminer, il est important de souligner que les gens ont également une tendance naturelle à obéir aux figures d'autorité (Milgram, 1974) et à imiter les individus de statut supérieur (Baharody & Stoneman, 1985).

Au vu de ce qui précède, nous pouvons donc émettre la proposition suivante :

P2 : L'impact du leadership toxique sur la motivation des salariés peut être atténué grâce aux ressources du salarié d'une part et à son environnement d'autre part.

2. Méthodologie de recherche

2.1. L'approche méthodologique et épistémologique

Cette étude a pour principal objectif de comprendre en profondeur dans quelle mesure le leadership toxique affecte la motivation des subordonnés. Nous pensons donc mobiliser principalement une démarche qualitative exploratoire car elle permet d'expliquer un phénomène, à lui attribuer une signification voire un sens. Les résultats sont formulés en mots (Bioy et al., 2021).

Par ailleurs, nous avons adopté une posture interprétativiste qui passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. En effet, l'interprétativisme, a pour objectif d'expliquer le pourquoi d'une situation, en différenciant la compréhension de l'explication dans une perspective phénoménologique. Pour l'interprétativiste, On n'est plus dans l'explication de la réalité mais de la compréhension au travers des interprétations qu'en font les acteurs (Bulinge, 2022).

2.2. La technique de collecte des données

La collecte des données est un élément primordial du processus de recherche en gestion (Louzir-Ben Hassine, 2023). En effet, lors d'une étude qualitative plusieurs techniques de collectes de données peuvent être utilisées : les entretiens, les observations, les techniques projectives et les données secondaires (Masset et Decrop, 2019). Dans le cadre de cette recherche, nous avons mené des entretiens individuels semi-directifs. Ces derniers sont appropriés quand on veut approfondir un domaine particulier circonscrit, explorer des hypothèses sans qu'elles soient toutes définitives, et pousser l'interrogé à parler librement dans un cadre bien défini (Sauvayre, 2021). La durée des entretiens variait de 60 minutes à 100 minutes durant lesquelles deux types d'intervention ont été mis en œuvre : une intervention centrée sur le contenu qui nous a permis d'obtenir des informations complémentaires relatives aux propos tenus et une deuxième

intervention centrée sur l'expression pour aider les interviewés à mieux s'exprimer. Tous les entretiens ont été retranscrits et soumis à une analyse de contenu.

2.3. Le guide d'entretien

Le guide d'entretien récapitule les principaux thèmes qui doivent être abordés durant l'entretien. L'enquêteur n'impose pas un déroulement particulier : le répondant aborde les thèmes qui le tracassent, dans l'ordre désiré, en y consacrant le temps qu'il faut. (Vernette, 2017). Dans le cadre de cette recherche, le guide d'entretien s'articule autour des thèmes suivants :

- La perception de la motivation
- Les impacts négatifs du leadership toxique sur la motivation des subordonnés
- Les impacts positifs du leadership toxique sur la motivation des subordonnés
- Les actions entreprises par le salarié pour renforcer sa motivation.
- Les facteurs qui rendent le salarié plus motivé en présence d'un leader toxique.

2.4. L'échantillon sélectionné

Selon Pelaccia & Paillé (2010), dans les études qualitatives, nous ne pouvons pas déterminer la taille de l'échantillon à l'avance. Il s'agit plutôt d'après le principe de « saturation des données », de continuer l'inclusion des participants jusqu'à ce qu'il n'y ait plus d'éléments nouveaux. Dans le cadre de notre recherche, nous avons mené quarante-huit entretiens semi-directifs en face à face avec les subordonnés qui affrontaient un leadership toxique. La taille de l'échantillon a été ajustée progressivement, jusqu'à atteindre une saturation où les nouvelles données n'apportent plus d'éléments significatifs. Par ailleurs, nous avons utilisé une méthode d'échantillonnage empirique à savoir la méthode d'échantillon « boule de neige ». Dans cette méthode, le premier interrogé nous communique le nom de personnes qu'il connaît et qui présentent les mêmes critères de sélection pour les contacter. Cette méthode est conseillée lorsqu'on étudie des populations particulières. (Caumont & Réthoré, 2023). Dans le cadre de notre recherche, nous travaillons sur le leadership destructeur. Ce dernier peut être considéré comme un sujet délicat vu qu'il peut engendrer des frustrations, des émotions, et des souffrances. Il suscite également des réticences de la part des individus, par peur d'être exposé à des risques professionnels. De ce fait, il nécessite une certaine proximité pour consolider la confiance et favoriser la participation à la l'étude (Lakhdhar ,2024). Nous avons donc été

obligées de préserver l’anonymat des structures d’appartenance. Les caractéristiques détaillées de l’échantillon sont présentées dans le tableau 1.

Tableau 1 : Liste des interviewés

N°	Sexe	Age	Expérience
1	M	45	10
2	M	35	10
3	M	30	3
4	M	58	20
5	M	40	5
6	F	35	5
7	M	55	20
8	M	59	25
9	M	27	2
10	M	29	1
11	M	42	8
12	M	40	6
13	M	29	2
14	M	44	9
15	M	30	2
16	M	47	20
17	M	33	3
18	M	28	1
19	M	36	6
20	M	40	5

21	M	28	1
22	M	41	10
23	M	38	3
24	M	36	6
25	M	55	20
26	M	56	30
27	M	28	2
28	M	54	18
29	M	50	25
30	M	27	1
31	M	56	23
32	M	33	5
33	M	59	25
34	M	51	20
35	M	37	7
36	M	39	8
37	M	41	10
38	M	41	5
39	M	28	1
40	M	35	5
41	M	40	2
42	M	49	9
43	M	37	5
44	M	50	17

45	M	42	7
46	M	26	1
47	M	31	5
48	M	44	15

Source : Auteur

2.5. Méthode d'analyse de données

Afin d'analyser les données recueillies dans nos entretiens, l'analyse thématique de contenu nous a semblé la plus adéquate. En effet, elle consiste à repérer, regrouper et examiner d'une manière discursive les thèmes abordés dans un corpus, qu'il s'agisse d'une transcription d'entretiens ou de différents types de documents (Paillé & Mucchielli, 2021).

3. Résultats et discussion

Les entretiens réalisés nous ont permis de comprendre l'effet du leadership toxique sur la motivation des salariés, que nous allons détailler et illustrer par des verbatims. Les nombreux témoignages recueillis attestent d'une démotivation profonde ressentie par la majorité des répondants que nous avons interviewés. Les expressions « démotivé », « désengagement » ou « absence de motivation » reviennent souvent. Certains faisant référence au « dégoût ». En outre, les résultats de la présente recherche nous ont permis de comprendre à quel point les ressources et le contexte joue un rôle crucial dans l'atténuation de cet effet.

3.1. Effets négatifs d'un leader toxique sur la motivation

Les résultats de cette recherche ont révélé que le leadership toxique a un effet négatif sur la motivation des subordonnés. Ces effets incluent : un désengagement ou un comportement passif une insatisfaction au travail, un absentéisme, des départs volontaires, une perte de confiance, voire une baisse de la productivité. Dans cette perspective, Desserpri (2016) souligne que les signes qui peuvent alerter sur un risque de démotivation des subordonnés sont : des relations tendues ou inexistantes avec le chef et les collaborateurs, un accroissement de l'absentéisme ou de retard dans la prise de poste, des erreurs qui arrivent souvent et le développement des « rumeurs » au sein du service.

Pour commencer, le désengagement et le comportement passif sont des effets prouvés par la majorité de nos interviewés « Depuis l'arrivée du nouveau chef, je ne suis plus motivé, plus impliqué, je fais ce qu'il me demande uniquement. Je ne cherche pas à me surpasser ».

(Répondant 5) ; « Depuis, qu'il m'empêché de faire des formations à l'étranger, je ne fais que mon travail et je ne le dépanne plus. Du coup, il ne peut rien faire lorsque je lui dis que je ne suis pas formé pour faire ceci ou cela même si je peux le faire » (Répondant 15). À ce propos, les résultats de l'étude de Dahmani (2015) révèlent que la démobilisation représente l'un des problèmes qui affecte négativement l'administration tunisienne et fait des dégâts importants affaiblissant ainsi, l'efficacité du service public. Par ailleurs, la plupart des répondants affirment qu'ils ne supportent plus travailler avec un chef toxique au point qu'un répondant annonce qu'il va quitter l'entreprise dès que l'occasion se présente : « Je n'en peux plus, je travaille parce que je suis payé et j'ai peur d'être sanctionné. Mais, j'ai déposé mon cv partout. Tôt ou tard je quitterai l'entreprise » (Répondant 6). Certains interrogés soulignent qu'ils s'absentent pour éviter leur chef. « Je m'absente beaucoup et je me couvre en envoyant des certificats médicaux » (Répondant 25). A ce propos, Lakhdhar (2024) confirme que les Tunisiens adoptent deux catégories de stratégies pour faire face à un leadership toxique : des postures de confirmation et des postures de reconfiguration identitaire. La première stratégie peut se traduire par la colère, la crise de nerfs, voire l'hospitalisation alors que la deuxième stratégie se manifeste par la démission. Dahmani (2015). souligne que la multiplication des indicateurs d'alerte (absentéisme, départs volontaires, taux de conflictualité élevé...) en Tunisie signale que le modèle de motivation traditionnel a commencé à ne plus fonctionner. Les employés n'acceptent plus l'autorité hiérarchique et rejettent le style de management centralisé et subi. Ils réclament un nouveau style de leadership basé sur la participation, tenant compte des suggestions et prônent la transparence (Attya et al., 2017).

Pour continuer, soulignons un autre effet négatif du leadership toxique, à savoir la perte de la confiance en soi. Les subordonnés n'osent plus donner leur avis et participer dans la prise de décision car ils ne croient plus en leur capacités et craignent d'être humiliés. Dans ce sens, un répondant souligne « A cause de lui, je n'ai plus confiance en moi, je doute en mes compétences. J'ai toujours peur de me tromper. Je ne suis plus épanoui dans mon travail » (Répondant 27).

Pour terminer, plus de la moitié des salariés interviewés soulignent qu'ils sont insatisfaits au travail. En effet, les moqueries, l'harcèlement, l'humiliation, l'agression physique des subordonnés engendrent une insatisfaction chez les salariés. « je ne suis plus satisfait au travail » (Répondant 19). À ce propos, Goulé (2025) a montré, à travers une approche qualitative que les relations humaines qui englobent l'ensemble des interactions et échanges qui se produisent entre les individus dans l'établissement scolaire détermine la satisfaction des enseignants dans ces établissements. En effet, un style de leadership autoritaire se basant

sur les défauts des subordonnés et affichant des comportements aversifs (sanction, réprimande ou intimidation) a un effet négatif sur la satisfaction au travail (Fane & Samassekou, 2022).

3.2 Effets positifs d'un leader toxique sur la motivation

Lipman-Blumen, (2006) souligne qu'un leader toxique pour un individu ne l'est pas nécessairement pour un autre. Cela est tributaire du contexte, de l'histoire et la perspective. Nous constatons en effet dans le cas de la Tunisie que certains salariés demeurent motivés malgré un leader toxique. Ils cherchent à satisfaire un certain besoin tels que le besoin financier ou l'évolution de carrière. « Certes mon chef est toxique mais j'ai actuellement besoin d'argent, j'ai deux enfants et ma femme est enceinte. Le coût de la vie est cher. Ici, on me donne un très bon salaire, je ne pourrai pas le trouver dans une autre entreprise (Répondant 14). « Je n'ai pas le choix. « je dois travailler, mon chef m'a promis une promotion, c'est mon rêve d'évoluer » (Répondant 21).

Pour continuer, les propos de beaucoup d'expatriés illustrent que la possession de compétences relationnelles et leur développement sur le plan personnel permet d'atténuer l'effet du leadership toxique. Ils attestent que leur acceptation d'un leader toxique est liée à la compréhension d'autrui et à la capacité de reconnaître et maîtriser leurs émotions et celles des autres. « Ce n'est pas évident de travailler sous les ordres d'un chef toxique. Les débuts étaient difficiles et comme je n'avais pas le choix car c'était le chef de l'entreprise, j'ai consulté un coach et j'ai fait un travail sur moi pour pouvoir composer avec lui. Je ne suis plus la même personne que j'étais et je suis fière de moi. Je gère bien les conflits grâce à mon intelligence émotionnelle. Dans de telles situations, c'est important de se faire aider et de développer ses compétences relationnelles » (Répondant 43).

In fine, soulignons un autre facteur susceptible d'atténuer l'impact du leadership toxique sur la motivation des salariés à savoir la confiance en soi. « J'ai 20 ans d'expérience, je sais qui je suis et ce que je veux, ce n'est pas mon chef qui va me faire douter de mes compétences. Je ne me laisse pas faire » (Répondant 25). Dans cet esprit, nos résultats rejoignent ceux de Lakhdhar, (2024) qui affirment que les subordonnés peuvent adopter différentes stratégies face à un leader toxique en fonction des différentes ressources qu'ils possèdent :

-des ressources personnelles : personnalité et trait de caractère, valeur, estime de soi, ambition personnelle....

-des ressources professionnelles : le positionnement dans le poste, les compétences...

-des ressources sociales : reconnaissance en dehors du lien de subordination

Un autre type de ressources est apparu de l'étude des récits : il s'agit de situations contextuelles spécifiques qui peuvent influencer le choix de la stratégie identitaire.

Conclusion

Au terme de notre étude, nos propositions de recherche (P1, P2) ont été vérifiées. Le point de départ de notre recherche était une interrogation sur l'influence du leadership toxique sur la motivation des salariés. L'étude empirique réalisée auprès de 48 salariés a montré qu'un leader toxique a un effet négatif sur la motivation de ses subordonnées et que cet effet peut être atténué grâce aux ressources du salarié d'une part et à son environnement d'autre part. De ce fait, notre recherche permet d'étudier vigoureusement les leviers sur lesquels il est possible d'agir pour assurer une meilleure implication. L'entreprise doit tenir compte, dans les profils des candidats lors de la nomination des leaders de nouvelles compétences nécessaires telles que l'intelligence émotionnelles qui est la capacité à reconnaître et maîtriser ses émotions comme à reconnaître celles des autres. Elle doit également prévoir un soutien organisationnel pour les employés afin qu'ils expriment leurs craintes et dénoncent le leader toxique. Par exemple prévoir des adresses email spécifiques pour les réclamations. Elle doit aussi prévoir des formations pour développer la confiance en soi et l'intelligence émotionnelle des salariés pour les aider à faire face au leader toxique.

Certaines limites de notre recherche peuvent être exprimées quant à la méthode de recueil de données. Nous avons utilisé les entretiens semi-directifs. Ce qui nous confronte aux limites des interprétations des discours des salariés. Par ailleurs, les résultats obtenus concernent la motivation des salariés qui travaillent dans des entreprises privées. Il s'agira dans la continuité de cette recherche d'interroger également des salariés qui travaillent dans des entreprises publiques. Nous pouvons ainsi comparer l'effet du leadership toxique dans différents secteurs d'activité. De plus, si les ressources du salarié et son environnement atténue l'impact du leadership toxique sur les salariés, il serait intéressant d'étudier l'importance de leur rôle dans la modération entre leadership toxique et la motivation.

BIBLIOGRAPHIE

Attya, Z., Mallek Tarifa, A. et Ben Mansour, S. (2017). Chapitre 45 - Le Leadership en temps de révolution : une histoire tunisienne. Dans S. Frimousse et Y. Le Bihan Réinventer le leadership (p. 490-494). EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.frimo.2017.01.0490>.

Bertolino, M. (2019). Motivation. Dans G. Valléry, M. Bobillier-Chaumon, É. Brangier et M. Dubois Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés- 2e éd. (2^e éd., p. 316-321). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0316>.

Bioy, A., Castillo, M.-C. et Koenig, M. (2021). Chapitre 1. La méthode qualitative et ses enjeux. Dans A. Bioy, M. Castillo et M. Koenig Les méthodes qualitatives en psychologie clinique et psychopathologie (p. 21-33). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.casti.2021.01.0021>.

Bulinge, F. (2022). Chapitre 4. Introduction à une épistémologie du renseignement. Maîtriser l'information stratégique : Méthodes et techniques d'analyse (p. 77-93). De Boeck Supérieur. <https://shs.cairn.info/maitriser-l-information-strategique--9782807337763-page-77?lang=fr>.

Caumont, D. et Réthoré, C. (2023). Chapitre 3. La construction des échantillons. Les études de marché - 6e éd. (p. 53-72). Dunod. <https://shs.cairn.info/les-etudes-de-marche--9782100855605-page-53?lang=fr>.

Dahmani, A. (2015) . La motivation de service public des gestionnaires publics tunisiens à l'aune de la révolution Vers un contrat psychologique renouvelé ? Revue française de gestion, N° 251(6), 131-147.

Desserprit, G. (2016). 17. L'impact du management sur la motivation d'une équipe. Cadre de santé : En 17 notions (p. 186-191). Dunod. <https://stm.cairn.info/cadre-de-sante--9782100720439-page-186?lang=fr>.

Dejoux, C. (2017). Chapitre 4. Motiver. Du manager agile au leader designer - 3e éd. (p. 55-71). Dunod. <https://shs.cairn.info/du-manager-agile-au-leader-designer--9782100760862-page-55?lang=fr>.

Dépelteau, F. (2010). La démarche d'une recherche en sciences humaines : de la question de départ à la communication des résultats, De Boeck Université, 413 p.

Fall, A. et Roussel, P. (2024). Iv. Abraham Maslow – la Théorie des Besoins : Origines, Critiques et Succès En Grh. Dans F. Chevalier, C. Coron, H. Gaillard et E. Oiry Les grands auteurs en Gestion des ressources humaines (p. 54-67). EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2024.01.0054>.

Fane, A. et Samassekou, S. (2022). L'analyse de l'influence des styles de leadership sur la satisfaction au travail : cas des PME du secteur agro-alimentaire à Bamako. *Revue Française d'Economie et de Gestion*. 3, 5.

Goulé F. (2025) « Les déterminants de la satisfaction au travail des enseignants des établissements secondaires publics ivoiriens », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 8: Numéro 2 » pp : 120 -140.

Huteau, M.,(2022). Satisfaction Au Travail (job Satisfaction) Dans J. Guichard et M. Huteau Orientation et insertion professionnelle 75 concepts clés (p. 394-396). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.guich.2022.01.0394>.

Lakhdhar, L. (2024). Ressources et stratégies identitaires face à un leadership destructeur. *Annales des Mines - Gérer & comprendre*, N° 158(4), 52-64.

Larhrissi N. & Omani L. (2020) . La communication interne, facteur de motivation des salariés : Cas d'un établissement relevant de l'Université Mohammed V . *Revue Internationale du Chercheur* . 1, 3 .

Lieury, A. et Fenouillet, F. (2019). Chapitre 1. Les Motivations. Motivation et réussite scolaire - 4e éd. (p. 3-25). Dunod. <https://shs.cairn.info/motivation-et-reussite-scolaire--9782100791668-page-3?lang=fr>.

Louzir-Ben Hassine, A. (2023). Les comportements des citoyen-ne-s du pays hôte et l'adaptation des expatriés en Tunisie. *Management & Sciences Sociales*, 35(2), 26-42. <https://doi.org/10.3917/mss.035.0026>.

Sauvayre, R. (2021). Chapitre 2. Choisir un type d'entretien. Initiation à l'entretien en sciences sociales - 2e éd. Méthodes, applications pratiques et QCM (p. 17-28). Armand Colin. <https://shs.cairn.info/initiation-a-l-entretien-en-sciences-sociales--9782200630836-page-17?lang=fr>.

Masset, J. et Decrop, A. (2019). Chapitre 7. Techniques de collecte de données qualitatives. Dans Coordonné par C. Clergeau et N. Peypoch La recherche en management du tourisme (p. 139-153). Vuibert. <https://doi.org/10.3917/vuib.clerg.2019.01.0139>.

Mellet, É. (2023). Clé N° 10. Promouvoir un Leadership Positif. L'organisation positive 10 clés pour une entreprise performante (p. 245-266). Dunod. <https://shs.cairn.info/l-organisation-positive--9782100836529-page-245?lang=fr>

Ouimet, G. (2019). Leadership. Dans G. Valléry, M. Bobillier-Chaumon, É. Brangier et M. Dubois Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés- 2e éd. (2^e éd., p. 283-288). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0283>.

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2021). Chapitre 12. L'analyse thématique. L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales - 5e éd. (p. 269-357). Armand Colin. <https://shs.cairn.info/l-analyse-qualitative-en-sciences-humaines--9782200624019-page-269?lang=fr>.

Pelaccia, T., & Paillé, P. (2009). Les approches qualitatives: une invitation à l'innovation et à la découverte dans le champ de la recherche en pédagogie des sciences de la santé. *Pédagogie médicale*, 10(4), 293-304.

Séné I. 2021. Leadership, motivation et performance organisationnelle : Étude du cas d'un programme de microfinance sociale au Sénégal. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. 4, 1 (Feb. 2021).

Thévenet, M. (2017). Les Autres Exercent Leur Liberté Dans L'organisation. Le manager et les 40 valeurs (p. 75-95). EMS Éditions. <https://shs.cairn.info/le-manager-et-les-40-valeurs--9782376870845-page-75?lang=fr>.

Vernette, É. (2017). Chapitre 2. Conduire une étude qualitative. Techniques d'étude de marché (p. 31-48). Vuibert. <https://doi.org/10.3917/vuib.verne.2017.01.0031>.