

UNIVERSITE DE DROIT, D'ECONOMIE ET DES SCIENCES D'AIX MARSEILLE  
UNIVERSITE PAUL CEZANNE  
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHE  
EN GESTION D'AIX MARSEILLE

LA PERCEPTION DU CYNISME  
DANS L'ORGANISATION :  
DUPLICITE DE ROLE,  
STRATEGIES D'AJUSTEMENT  
ET STRESS\*

*Olivier ROQUES\*\**  
*Carolina SERRANO ARCHIMI\*\*\**

W.P. n° 860

Septembre 2009

\* Ce working-paper a fait l'objet d'une communication au 20ème Congrès de l'Association de Gestion des Ressources Humaines, AGRH, Toulouse, 9-11 septembre 2009

\*\**Maître de Conférences, rattaché au CERGAM-IAE d'Aix-en-Provence, Université Paul Cézanne Aix Marseille III, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063, 13089 Aix-en-Provence Cedex 2*

\*\*\**Maître de Conférences associée, Etudiante en Doctorat Sciences de Gestion, rattachée au CERGAM-IAE d'Aix-en-Provence, Université Paul Cézanne Aix Marseille III, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063, 13089 Aix-en-Provence Cedex 2*

Toute reproduction interdite

L'institut n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ces publications : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Institut d'Administration des Entreprises, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063  
13089 Aix-en-Provence Cedex 2, France  
Tel. : 04 42 28 08 08.- Fax : 04 42 28 08 00

## **LA PERCEPTION DU CYNISME DANS L'ORGANISATION : DUPLICITE DE ROLE, STRATEGIES D'AJUSTEMENT ET STRESS**

### **Résumé**

Cette communication a pour objet d'étudier le caractère polysémique du terme 'cynisme dans les organisations' et la variété d'utilisations qui en sont faites dans les recherches. Plusieurs propositions sont dégagées et sont confrontées aux déclaratifs de 10 cadres collectés par une méthode qualitative d'entretiens. Les liens avec les manifestations de stress sont étudiés et plusieurs pistes de recherches et modèles sont proposés. Ils visent notamment à expliquer (a) comment un écart entre les rôles tenus par la personne faisant preuve de cynisme devient (ou non) une source de stress, (b) comment un déclaratif désenchanté peut s'inscrire plus profondément dans les processus d'ajustement d'un individu, surtout s'il expérimente le cynisme autour de lui, (c) quel rôle médiateur peut jouer la confiance, et (d) en quoi le cynisme traduit les réactions d'individus peu écoutés par les hommes de pouvoir de l'organisation alors qu'ils recherchent ardemment à améliorer les choses dans l'entreprise.

### **Mots clés**

Cynisme, rôle, stratégies d'ajustement, stress

## **PERCEIVED CYNICISM IN THE WORKPLACE: ROLE DUPLICITY, COPING STRATEGIES, AND STRESS**

### **Abstract**

This paper focuses on the distinctive polysemous character of the term 'cynicism in the workplace' and its variety of use in management research. We submit several propositions based upon 10 in-depth interviews of managers aiming at revealing links to stress outcomes. We propose some implications for further research that would explain (a) how a role gap of cynical people is (or isn't) a source of stress, (b) how can a disenchanting speech be considered a coping strategy, particularly if the employee is surrounded by cynicism, (c) how trust can play a mediating role, and (d) is cynicism a reaction of employees who try to improve things in the workplace and don't feel listened to or feel discredited by decision-makers in the organization.

### **Key words**

Cynicism, role, coping strategies, stress

## INTRODUCTION

En réaction à la crise financière qui affecte nos économies, nombreux sont les salariés mais aussi les chefs d'état qui dénoncent les actions immorales de ceux qui se sont enrichis aux dépens des autres. Les comportements jugés cyniques sont condamnés par une société en quête de confiance qui accepte mal que les principes moraux soient bafoués. Des recherches sont nécessaires pour comprendre comment le cynisme se développe, quel rôle il peut avoir et comment le gérer. Actuellement, les priorités de la GRH nous poussent à nous y intéresser de près : que ce soit le risque que courent les entreprises à être accusées de harceler leur personnel à travers un management agressif ou la volonté d'identifier les salariés « déviants », désabusés par l'organisation et n'agissant pas dans son intérêt, le projecteur se braque sur les circonstances qui conduisent à ce repli de l'individu, au fait qu'il ne « joue pas le jeu ». Dans notre pratique, les DRH nous demandent souvent, quelles que soient leurs intentions futures, de quelle manière identifier les salariés qui témoignent d'un malaise dans l'organisation. Parfois ces salariés adoptent une position de repli qui les rend difficiles à identifier, mais dans d'autres cas ils tiennent des discours désabusés, peu conformes aux conventions sociales, donnant le sentiment de « cracher dans la soupe », bref s'expriment de manière cynique.

L'objectif de notre recherche est de contribuer à la clarification du terme « cynisme » qui revêt un caractère polysémique tant dans la littérature que dans le terrain. S'agit-il d'une doctrine philosophique, d'une position de duplicité entre la morale et l'intérêt, d'un trait de personnalité, d'une grille d'évaluation des situations, d'une stratégie d'ajustement à la frustration ou à la manifestation de burnout ?

L'analyse de la littérature (1) montre l'évolution de la notion de cynisme et pose la question de son rôle dans la recherche. Nous en tirerons ensuite quatre propositions (2) que nous confronterons aux faits en exposant notre méthode (3) puis nos résultats (4). Enfin, une discussion (5) approfondie articulée en 5 points nous permettra de mettre de l'ordre dans les définitions, de pointer certains enjeux théoriques et de promouvoir l'étude de certaines relations.

## 1) ANALYSE DE LA LITTÉRATURE

L'analyse de littérature présente l'évolution historique du cynisme et la place mouvante qu'il occupe dans des recherches en sciences sociales puis dans le comportement humain dans les organisations.

### 1.1. Des origines de la notion aux ambiguïtés actuelles

Le cynisme est à l'origine une conception de vie en vue de lutter contre l'hypocrisie et les conventions sociales normatives, qu'elle s'attache à dénoncer. Ce terme qui apparaît en langue française en 1375 dérive du latin *cynicus* et du grec *kunikos*, de *kuôn*, chien. Dans le Larousse Lexis (2002), le premier sens de « cynique » fait référence à « une secte de philosophe grecs fondée par Antisthène, et qui professait une morale ascétique et un dédain absolu des convenances ». En effet, Antisthène (v. -444/-365), élève de Socrate, ou Diogène de Sinope (v. -413/-327, que Platon décrira comme « un Socrate devenu fou ») ont adopté un mode de vie qualifié de semblable à ceux des chiens, afin de montrer leur opposition aux conventions de la société athénienne qu'ils considèrent aliénante de la liberté individuelle (Goulet-Cazé, 2000). Pour le cynique, la morale est arbitraire, c'est pourquoi celui-ci bouscule l'ordre établi, fait preuve d'indépendance envers les puissants et cherche à vivre en accord avec la nature (Jouary et Spire, 1997). Le cynique évite le discours moralisateur et préfère le recours à l'ironie, au sarcasme ou à l'humour grinçant dans une optique de pédagogie et de prise de conscience (Onfray, 1990). Dans ce sens, Diogène disait: « Les autres chiens mordent leurs ennemis, tandis que moi, je mords mes amis de manière à les sauver ». En ce sens, « le cynique [est] bien pour les hommes un éclaireur de ce qui leur est favorable et de ce qui leur est hostile » (Epictète, vers 110, in 2005, p.16). La doctrine philosophique cynique étant principalement orale, c'est à Diogène Laërce (début S.III) que nous devons ce que nous connaissons de cette école<sup>1</sup>.

Pendant le Moyen Age, les traits subversifs de Diogène de Sinope ont été épurés, et c'est la Renaissance qui, par réaction, lui réhabilite son sens pratique et son mordant. Cette interprétation conduira peu à peu à oublier la dimension vertueuse du philosophe pour donner le deuxième sens proposé par le Lexis: « quelqu'un qui brave impunément les principes

---

<sup>1</sup> « Vies et doctrines des philosophes illustres » de Diogène Laërce

moraux, les convenances, qui choque consciemment ». Suivant ce sens, l'adverbe « cyniquement » est attesté à partir de 1537, puis « cynique » en 1674. C'est ainsi que le milieu du XVI<sup>e</sup> S. observe le point de bascule du diogénisme ou du cynisme menant à une mésinterprétation du mot (Clément, 2005). Le cynisme va donc progressivement perdre sa connotation de pédagogie par la dérision pour ne se cantonner qu'à sa rhétorique, considérée comme un discours qui n'engage plus une pensée philosophique. Ainsi Machiavel, Montaigne, Voltaire, Diderot, Nietzsche vont s'emparer de la notion de cynisme, sans rétablir le sens premier de cette philosophie ascétique (Cutler, 2005).

Aujourd'hui, Sloterdijk (1987) prend en compte ces deux sens à travers deux termes : le Kunisme, insolence vivifiante d'une pensée qui ne se prend pas au sérieux, et le cynisme comme un ricanement qui, en pointant du doigt les massacres et les atrocités commises au nom du pragmatisme et de la Raison, dirait aux instances qui croient encore à ses bienfaits : « Voilà le résultat de votre intervention pratique sur le monde! ». Comme le souligne Hentsch (1988), « la présence sous-jacente de ce ricanement est aujourd'hui devenue si forte que chacun ne se préoccupe plus que de s'arranger avec « l'ainsi de suite » irréfléchi dans lequel nous entraîne la logique de notre propre rationalité. Conscience douloureuse (plus ou moins fausse), lassitude, haussement d'épaule ou « cynisme » affiché, telles sont les diverses attitudes qui sanctionnent l'impuissance du « c'est ainsi » » (p.47). Rire jaune plus ou moins résigné face à l'état du monde et de notre vie moderne, voilà comment pourrait être définie cette autre branche du cynisme. Aujourd'hui, dans le langage courant le terme s'est rétréci et transformé : la quête de la liberté a disparu et le terme est devenu synonyme de double jeu voire de malhonnêteté et hypocrisie.

## ***1.2. Le cynisme des hommes dans l'organisation***

Dans l'étude du comportement des hommes dans l'organisation, le concept de cynisme a été appliqué à différents contextes avec des significations hétérogènes. Certains auteurs se sont centrés sur les aspects psychosociaux comme l'hostilité cynique et son rôle dans le contexte de la santé (Cook et Medley, 1954) ; d'autres ont regardé le cynisme dans le contexte du travail social (Stevens et O'Neill, 1983) ou de la police (Niederhoffer, 1967, cité par Andersson, 1996). Dans les années 1990 le cynisme a fait l'objet de plusieurs conceptualisations, dépendant des cibles étudiées (l'organisation, les dirigeants, les salariés, le changement) (Andersson, 1996, Dean et al, 1998, Abraham, 2000).

Malgré un manque de consensus sur la définition de ce construit, de nombreux auteurs font référence à l'ouvrage de Kanter et Mirvis (1989), pour qui les cyniques sont par essence étroits d'esprit, désillusionnées, et rejettent les propositions des personnes avec qui ils sont en contact car ils considèrent que les gens sont égocentriques et ne pensent qu'à leur propre intérêt. Les cyniques au travail, pour Kanter et Mirvis, doutent profondément de ce que leur dit le management et sont persuadés que leur entreprise, si elle en a la possibilité, n'hésitera pas à profiter d'eux à leurs dépens.

### **1.3. Le statut du concept dans les études**

Si la notion de cynisme fait facilement référence pour tous à des expériences vécues, le rôle que les différents auteurs font jouer à cette variable est fluctuant, ce qui pose la question de sa position en tant que variable dans les recherches. Pour certains comme Eiguer (1999), il se rattache à la personnalité et sert principalement à comprendre des mécanismes d'évaluation et de défense des individus. C'est une des dimensions de la perversion. Tout en étant lui-même un produit d'une structure perverse, il « sert » à maintenir cette structure. «Le cynisme ne prend pas seulement la forme d'un acte linguistique, mais aussi d'une attitude, d'une conviction et d'une stratégie ». Il contient une part d'*immoralité* où la froideur et le manque de scrupules « servent comme un alibi dans une stratégie de défense destinée à la domination ». Il inclut également le *détachement* pour se protéger de l'émotion liée à l'anxiété de la séparation. (Eiguer, 1999, 671 - 672). Sans être directement un élément de la personnalité, pour Kanter et Mirvis (1989) le cynisme est un penchant qui se construit à la suite de sentiments de désillusion d'individus qui ont expérimenté la faillite des institutions et des politiques. Les cyniques ont donc un biais systématique dans le regard qu'ils portent sur le monde, sur l'évaluation qu'ils font des situations qui les entourent.

Agger et al (1961) puis Erber et al (1990) développent les rapports entre cynisme et confiance : le cynisme est un sentiment de perte de confiance voire de méfiance à l'égard du système politique, et se traduit par un désintéressement dans les affaires publiques et par une réduction de la participation électorale. Ces auteurs nous présentent donc un processus : l'exposition à des faits qui entraînent une perte de confiance, puis les conséquences occasionnées par cette attitude. L'idée de processus n'est pas étrangère non plus à la pensée de Naus et al. (2007) : ils placent leurs interrogations dans un contexte où l'organisation fait

peser sur l'individu des demandes (p. 707), où les conditions sont « adverses » (p 683 – titre – sq) et, d'une manière générale, où les individus éprouvent des conflits de rôles (p 693). Ces conditions professionnelles contraires, qui demandent à l'individu de faire des efforts dans des contextes d'incertitudes de rôle sont, pour nous, la signature de situations potentiellement stressantes qui appellent une réaction pour y faire face. Toujours d'après les auteurs, le cynisme serait « un des comportements de défense dont les employés peuvent faire preuve » (p. 707). Cela reviendrait à considérer le cynisme comme une stratégie d'ajustement à une situation stressante, stratégie orientée vers la régulation des émotions, et prenant la forme d'un déclaratif cynique, c'est-à-dire frondeur, défiant les convenances, remettant en cause l'ordre établi par les principes de l'organisation. Ces stratégies sont des efforts cognitifs et comportementaux destinés à gérer et maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes et externes qui menacent ou dépassent les ressources d'un individu. Présentées en détail par Lazarus et Folkman (1984) ces stratégies éclairent sur la façon dont les individus réagissent à l'adversité dans le travail (Roques, 1999 ; Moisson et Roques, 2006). Le cynisme serait une stratégie d'ajustement particulière de l'individu qui se défend de l'agression de l'organisation. Les énoncés de leur échelle de cynisme (Naus et al, p 717)<sup>2</sup> nous offrent un assortiment de stratégies tournées vers la régulation des émotions à travers la parole (C3) et la recherche de soutien social (C5), mais aussi de manifestations de repli, de renoncement et de désenchantement (C1, C2, C4, C6).

Pour Andersson (1996) puis Andersson et Bateman (1997) le cynisme est une attitude caractérisée, d'un côté, par de la frustration, du désespoir et de la désillusion et, d'un autre côté, de mépris et de méfiance envers les entreprises, dirigeants et autres objets du milieu du travail. Cette séquence rappelle les variables mobilisées dans les modèles de stress où la frustration et le désespoir compteraient parmi les manifestations psychologiques de stress et la défiance comme une caractéristique venant influencer l'évaluation cognitive.

Ce rapprochement entre modèle de stress et cynisme vaut également pour la description que Dean et al. (1998) font de celui-ci. Le cynisme est une attitude négative à l'égard de l'organisation qui nous emploie, qui comprend trois dimensions : (1) une croyance que l'organisation manque d'intégrité, (2) un affect négatif contre l'organisation, (3) une tendance

---

<sup>2</sup> C1 : express your confidence in the sincerity of your organization ; C2 : express the feeling that you are not taken seriously by the organization, C3 : use cynical humour to « let off steam » ; C4 : withhold suggestions for improvements, because you think nothing is going to change anyway ; C5 : talk to your colleagues about your management's incompetence ; C6 shrug your shoulders at what management requires you to do.

à déprécier et à avoir des comportements critiques envers l'organisation, cohérents avec cet affect et cette croyance. Le premier point ressemble à un cas particulier d'évaluation cognitive, le troisième à des réactions de stress. Quant à la notion d'affect négatif, elle est proche de l'affectivité négative (*negative affectivity* – Burke et al., 1993), variable venant influencer la perception que les salariés ont d'une situation de travail.

Enfin, le rapprochement entre stress et cynisme est directement opéré par Freudenberger (1974), Maslach et Jackson (1981, 1986) et Maslach (2008). Le cynisme est un ensemble d'attitudes négatives envers la clientèle qui peut conduire à la déshumanisation progressive des clients et des interventions. Le cynisme est une des 3 dimensions de l'épuisement professionnel (ou burnout) et une échelle a été constituée. Les énoncés qui la composent sont, dans la traduction française retenue par Moisson (2008) :

*C1 : Je suis moins intéressé par mon travail*

*C2 : Etre (nom de la profession) me rend moins enthousiaste*

*C3 : Tout ce que je veux, c'est faire mon métier et qu'on ne me dérange pas*

*C4 : Je suis devenu plus perplexe quant à ma contribution pour cette organisation*

*C5 : Je doute parfois de l'importance de mon travail*

Cette échelle mesure un état psychologique, une conséquence d'une exposition extrême aux facteurs de stress.

#### **1.4. Quels sens retenir pour des recherches en gestion ?**

Doctrine philosophique, position de duplicité entre la morale et l'intérêt, trait de personnalité, grille d'évaluation des situations, stratégie d'ajustement à la frustration ou manifestation de burnout ? Quels angles d'approche retenir pour étudier le cynisme dans les organisations ? Quels sont ceux qui font le plus sens ? Et pour quelles raisons ? L'analyse de la littérature montre que le statut du concept de cynisme est très fluctuant ce qui le rend difficile à opérationnaliser. Cette situation est notamment due au fait que les définitions incluent déjà des liens, par exemple entre situation, évaluation et manifestation : un état de frustration en raison du manque de confiance dans l'organisation et qui se traduit par le repli et des propos acerbes. Le statut du cynique lui aussi fait débat : est-il un homme tellement libre qu'il est capable de s'affranchir de toutes les pesanteurs sociales, a-t-il ce comportement par défaut pour préserver certains acquis de son existence ou est-il au bord du gouffre, en « phase terminale » du stress dans un état de burnout ? Au-delà de ce flou dans les définitions,

ce qui reste inexpliqué, c'est la *raison* pour laquelle chacun de ces états est éprouvé par l'individu. Nous ne retenons pas pour l'instant de définition pour déterminer par nous-mêmes si des sens différents attestent de positionnements différents le long d'un continuum, s'ils traduisent l'action de variables modératrices où s'il s'agit de conceptions inconciliables qui n'ont tout simplement rien à voir entre elles. Notre recherche empirique vise à mettre de l'ordre dans ces différents sens, à déterminer ceux qui sont utiles aux sciences de gestion et à trouver des variables pour donner des pistes afin de gérer les attitudes et comportements cyniques dans les organisations.

Pour explorer ce domaine, nous avançons des propositions issues des orientations de la littérature que nous allons confronter au terrain.

## 2) PROPOSITIONS

**Proposition 1 :** Face à un supérieur hiérarchique cynique (au sens où il fait preuve de duplicité), le collaborateur perçoit un conflit de rôle au sens de Kahn et al. (1964).

**Proposition 2 :** Face à un supérieur hiérarchique cynique (au sens où il fait preuve de duplicité), le collaborateur développe des manifestations physiques, psychologiques et comportementales de stress (suite envisageable du conflit de rôle pour Kahn, 1964 – typologie de conséquences de stress retenue par Roques, 1999).

**Proposition 3 :** Le cynisme est une forme particulière de stratégie d'ajustement.

**Proposition 3a :** Dans la lignée de Naus et al. (2007) certains salariés utilisent un déclaratif cynique comme stratégie d'ajustement centrée sur la régulation des émotions, comme « soupape de sécurité »<sup>3</sup>.

**Proposition 3b :** Certains salariés « dominés », manquant de ressources, n'étant pas écoutés ou ne pouvant pas l'être, utilisent un déclaratif cynique pour faire passer des idées en décalage avec les principes de l'organisation afin de réparer les erreurs de celle-ci : il s'agit d'une stratégie d'ajustement orientée vers la situation potentiellement stressante.

---

<sup>3</sup> to « let off steam »

**Proposition 3 c :** Certains salariés se « vengent » du tort que leur cause l'organisation en utilisant des déclarations cyniques pour la discréditer, la dévaloriser ou la contester.

**Proposition 4 :** Dans la lignée de Maslach (2008), certains salariés confrontés à des situations de stress allant jusqu'au burnout, développent des manifestations psychologiques de déshumanisation ou cynisme.

### **3) METHODE**

Nous avons procédé par entretiens en profondeur auprès de 10 cadres intermédiaires travaillant dans des organisations de la région PACA. Cet échantillon de convenance est issu d'une promotion d'Executive MBA en « part time » et donc en activité au moment de l'entretien. Les répondants ont été volontaires pour participer à un entretien à but de recherche, sans que le sujet ne leur soit dévoilé à l'avance (ceci pour éviter des biais d'auto sélection de salariés ayant envie de diffuser des messages particuliers sur le thème). La consigne était donnée après chaque entretien de ne pas informer les participants à la recherche des thèmes abordés. Chaque entretien, d'une durée allant d'une heure et quart à deux heures, a été intégralement retranscrit<sup>4</sup>. Nous avons ensuite procédé par analyse thématique de contenu. Comme beaucoup de répondants nous ont présenté des relations causales assez développées, nous avons choisi de diffuser de larges extraits d'entretiens sans modifier la verveur du style oral par souci d'authenticité : le lecteur voudra bien pardonner aux répondants leurs hésitations et leurs fautes de français.

Le guide d'animation vise à laisser un maximum de liberté à la personne interrogée. La première question porte sur la conception qu'ont les salariés du cynisme dans les organisations et la première relance, si nécessaire, les invite à développer un exemple. Suit une longue partie non préstructurée où les répondants abordent leurs expériences personnelles autour du cynisme sans qu'une définition particulière leur soit donnée. Dans la dernière partie, l'interviewer leur demande de donner des exemples commentés de personnalités faisant preuve de cynisme. Dans le cas d'une répondante, dont les réponses étaient particulièrement chargées émotionnellement, il lui a été demandé de décrire la situation qu'elle avait vécu à la troisième personne, pour lui permettre de prendre de la distance en racontant l'histoire d'une certaine Sophie confrontée à la même situation qu'elle.

---

<sup>4</sup> Soit 127 pages suivant les normes de présentation de ce congrès

Les 10 managers sont de nationalité française et comptent 4 femmes. La médiane s'établit à 35 ans, leur expérience professionnelle est d'au moins 4 ans et leur ancienneté dans leur entreprise actuelle se situe entre 2 et 8 ans. Ils viennent d'entreprises françaises de petite, moyenne et grande taille, ainsi que de secteurs d'activité variés (hautes technologies, aéronautique, distribution, services).

#### **4) RESULTATS**

Interrogés sur ce qu'est le cynisme pour eux dans les organisations, les individus mettent souvent en avant la duplicité et la dissimulation : *« pour moi, le cynisme dans les entreprises, c'est pousser les gens à faire certaines actions, accomplir certaines tâches en leur donnant pas forcément les vrais objectifs et la vraie définition des choses. »*. A la demande d'illustration, le répondant répond : *« ben du cynisme ça peut être (...) [qu'] on a pu me présenter des évolutions de carrière en présentant les choses de façon tout à fait positive en me disant que c'était intéressant pour moi et en fait ça ne l'était pas vraiment... c'était intéressant pour la personne qui me le proposait, donc ça lui permettait d'atteindre certains objectifs mais qui n'étaient pas vraiment intéressants pour moi alors qu'il me présentait tout le contraire »*. Cet exemple induit la notion de mensonge instrumentalisé pour le bénéfice direct de la personne faisant preuve de cynisme, il y a donc falsification, comme un faux-monnayeur remet une pièce pour vraie alors que, sachant qu'elle est fausse, il y trouve un avantage personnel<sup>5</sup>. Fausse monnaie aussi que celle des dirigeants qui prétendent régler un problème avec une solution qui ferait payer le prix à des gens qui n'y sont pour rien : *« La première variable, c'est ça : on doit réduire le nombre de salariés. (...) Quand je vois avec EADS et Power 8 (...) ... problème de retard de livraison des biens ? Ben on va supprimer 10 000 postes. (...) Je ne vois pas l'adéquation de la réponse au problème »*. Ou encore ce manager qui annonce un système d'incitation financière lié au résultat tout en disant ne pas avoir les budgets pour des augmentations : *«...les primes dépendent des subventions qu'on aura touché et des choses qu'on a faites, mais en fait, les choses qu'on a fait n'ont aucune*

---

<sup>5</sup>La thématique de la falsification de la monnaie est fondatrice de la philosophie de Diogène de Sinope : suivant les sources, on raconte que son père, le banquier Hicésios avait falsifié de la monnaie, certains disent que Diogène aurait trempé dans le trafic (ce qu'il déclare lui-même dans le « Pordalos »), d'autres que lorsqu'il avait été inspecteur de la monnaie, il s'était laissé corrompre par des ouvriers. Bref, cette philosophie allait « falsifier la monnaie, c'est-à-dire renverser les valeurs couramment respectées, non seulement dans le domaine social, religieux, moral, mais aussi en philosophie » (Goulet-Cazé, in Paquet, 1992, p. 7).

*importance au niveau financier, c'est uniquement les subventions (...) sachant que le directeur est payé trois fois le salaire d'un conseiller. »*

#### **4.1. Le lien entre l'exposition au cynisme et les réactions de l'individu**

Cette duperie dans le management laisse des traces qui intéressent le chercheur en GRH souvent soucieux de comprendre les déterminants de la motivation ou des tensions au travail : *« ...j'ai un directeur un peu cynique. On n'a jamais trop su si vraiment... Il nous disait qu'il faisait des choses pour nous mais il n'y a pas eu grand'chose, donc on se demandait toujours s'il était sincère ou pas. (...) On fait comme si on était tout seul, c'est ses propres motivations qui prennent la suite puisque la motivation peut pas venir de quelqu'un qui se moque de vous. (...) quelqu'un va vous dire « allez, faites ça, vous aurez une chance d'avoir un poste de direction », puis à la fin, en fait, vous savez très bien que vous n'aurez rien ».*

Dans l'exemple suivant, la position cynique découle d'un conflit de rôle : d'une part, le salarié doit faire appliquer les idées de son patron puissant et influent ; d'autre part, il pense que celui-ci manque de clairvoyance dans la mise en œuvre. Cette dualité se traduit en comportement et verbalisation cynique : *« ce président est un type hyper créatif, pas du tout gestionnaire (...). Il a une incapacité assez importante à imaginer la mise en œuvre concrète (...), il pense qu'à partir du moment où le projet est dans sa tête (...) il doit être appliqué. (...) Moi j'ai une marge de manœuvre limitée (...) c'est un « seigneur local » (...) Si je reste à ce poste là, il faut que je fasse le travail d'essayer de mettre en application tous ses projets, toutes ses idées et je dois montrer que c'est crédible, etc... parce que sinon, derrière, ça n'peut pas suivre (...) mais c'est une forme de cynisme parce que c'est promouvoir, c'est vendre, c'est prendre à bras le corps quelque chose à laquelle on ne croit pas forcément. C'est une forme de cynisme. »* Questionné sur les raisons de son action, le répondant l'explique par son manque de « poids » face à son président, son manque d'expérience technique. Quant au président, s'il a confié ce rôle à ce collaborateur sans expérience c'est qu' *« il devait sentir que j'étais prêt à m'investir, que j'avais cette incompétence et en même temps le côté malléable de la personne jeune ».* Les conséquences psychologiques pour l'individu sont douloureuses : *« le cynisme et les désillusions vont ensemble (...) Vanter un projet auquel on ne croit pas, c'est le terreau de la désillusion ».* Cet extrait place le cynisme – ou ses différentes formes – dans le cadre du stress au travail : la situation de double

contrainte dans laquelle le président met le salarié est facilitée par les relations entre les deux personnes comme dans l'approche de Kahn et al. (1964) : autorité de l'un / faible ancienneté de l'autre, position de pouvoir / position de dépendance. Le répondant pense que cette dissymétrie a été voulue par le président, ce qui laisse supposer une certaine intention de le contrôler. L'enchaînement entre la position de duplicité forcée et un malaise au travail est clairement montré par le salarié qui souffre du rôle qu'il doit jouer.

Cet extrait confirme la proposition 1 : face à un supérieur hiérarchique cynique, le collaborateur perçoit un conflit de rôle.

Un répondant illustre son cynisme en le justifiant par le bien de l'entreprise : *« Il est clair qu'il y a des moments... il y a des mesures qu'on ne peut pas diffuser, c'est pas évident à vivre : je l'ai vécu dans la société précédente puisqu'on a négocié la vente de la société, donc pour continuer à motiver les gens... (...) ...il y a des bruits de couloir, vous êtes obligé de les éteindre, d'allumer des contre-feux et même prouver que ce que disent les gens c'est faux : « pourquoi tu crois qu'on aurait acheté des machines il y a 4 mois, on aurait investi si on doit vendre la société ? » mais qui en fait, heu, dans le deal, la société se devait d'avancer heu, et donc il était pas question d'arrêter l'activité. (...) C'est mentir en regardant les gens dans les yeux, ça c'est dur. (...) Parce que le réflexe d'un salarié lorsque vous leur dites « on est en train de vendre », il débraie ». Malgré les justifications, la duplicité de la personne agissant cyniquement lui pèse et constitue une difficulté dans son travail.*

Ce mensonge, ou ce cynisme est lui-même un ajustement au cynisme de potentiels repreneurs comme en atteste une expérience malheureuse précédente : *« ...ne rien annoncer aux salariés avant d'être sûr de ce qui va se passer, avant d'être certain que tout soit verrouillé et encore heu, même quand c'est verrouillé, ça peut capoter, ça nous est arrivé il y a 3 ans et demi de ça et ça nous a fait un mal terrible (...) 3 semaines avant le closing, abandon du projet par l'acheteur (...) Malheureusement, les inventaires étaient faits, l'annonce a été faite aux salariés, tout le monde avait arrêté de travailler puisqu'on attendait le repreneur, et là vous devez remotiver tout le monde (...) On a failli couler, heu, je soupçonne certains du staff de Paris, du repreneur, d'avoir réfléchi à ça en se disant « la situation est un peu critique, peut-être qu'en les mettant à mal on pourra les reprendre pour l'euro symbolique » (...) A la tête de cette entreprise, il y a mon père (...) et mon père a perdu pied à ce moment-là. Donc il a été très mal, il a très mal pris l'opération (...) qui a eu des répercussions sur sa santé et ça a été difficile. » C'est dans cet extrait du discours la possible duplicité de l'acheteur qui induit*

de la pression chez le père du répondant laquelle entraîne des manifestations psychologiques et physiques. Le mensonge futur aux salariés sera un moyen de s'adapter.

Souvent, le comportement cynique d'une personne en position de domination hiérarchique se traduit par un surcroît de pression sur les collaborateurs : *« tant que les syndicats se lèvent pas tout va bien. S'il arrive à faire temporiser par son middle management qui fait bien tampon et qui s'en prend finalement plein la tronche et qui presse pas trop parce qu'ils veulent pas trop en dire non plus, c'est tout bénéf. »* Cet extrait illustre d'ailleurs le fait que les collaborateurs acceptent cet inconfort par crainte d'une perte de reconnaissance de la valeur de leur travail.

Cette même idée se retrouve dans l'extrait suivant où les salariés ne peuvent que se résigner à leur sort : *« les grands groupes de distribution, les Carrefour, les Auchan, tout ça, c'est très très cynique aussi comme approche (...) parce que c'est des sociétés qui dégagent un fric fou (...) mais qui à côté de ça traitent leurs salariés... ce sont que des contrats précaires, ce sont que des situations difficiles au niveau salarial, donc y a aucune redistribution au niveau du salarié de base, les caissiers, les gens qui bossent dans les stocks, etc...(...) Moi j'ai bossé chez Auchan quand j'étais jeune, donc y a des gens qui ont besoin de bosser de toutes les façons (...). Mais moi j'ai pas le sentiment que les gens soient dans cette société par amour de leur société (...) enfin je trouve qu'on le voit un petit peu dans le comportement des gens (...) on n'a pas l'impression que les gens soient heureux dans ce qu'ils font. »*

#### **4.2. Des conséquences physiques et psychologiques de stress**

Plusieurs des verbatim montrent la souffrance psychologique (et parfois physique) des salariés faisant les frais de comportements et attitudes cyniques ; certains seraient blessés par la dévalorisation qu'ils ressentent d'avoir été pris pour de telles dupes comme dans *« le cas d'Airbus »* où le contraste entre les résultats de l'entreprise et le golden parachute de Noël Forgeard d'une part, et le montant de l'intéressement des salariés d'autre part semble choquant au répondant : *« l'intéressement était de 3 ou 30 euros par salarié (...) ...soit cette prime a été décidée par quelqu'un de stupide et déconnecté de la réalité dans son bureau (...) soit par quelqu'un de véritablement cynique. [Les salariés n'] ont pu se sentir que blessés parce que c'est une forme, heu, de dévalorisation personnelle »*. Un répondant détaille le mécanisme de la démotivation face au mensonge du cynique qui l'a trompé : *«...qui dit motivation dit implication ; qui dit implication dit une forme de volonté, et vous ne pouvez avoir de la volonté que lorsqu'il y a de la confiance et si on vous a menti, vous n'avez plus*

*confiance, vous vous impliquez plus.* ». Notons que le répondant introduit une variable médiatrice qui apparaissait dans la littérature : la confiance. Celle-ci serait dégradée par le manque d'intégrité.

Les conséquences d'un climat dégradé sont « *une perte de résultats* » Cette perte est difficile à mesurer « *parce que ces éléments là, c'est complètement intangible (...) mais s'il y a absentéisme, y a peut-être des leviers à aller regarder : pas que parce qu'il y a des arrêts de maladie mais pourquoi y a des arrêts.* » ne pas pouvoir s'exprimer sur ce que l'on pense de l'entreprise semble alors négatif pour l'individu : « *les salariés sont un peu pris à la gorge parce qu'ils ne peuvent pas trop parler (...) sinon ils perdent leur job.* » Ces situations floues, empreintes de duplicité et de manipulation sont porteuses de stress : « *...y a un manque de sérénité qui, en partie, est du à ça : qu'on ne sache pas vraiment où on va, y a pas de vision, y a pas de stratégie claire, on sait pas sur quel axe stratégique s'engager, quel axe abandonner, on se cherche. (...) ça va être beaucoup de stress, (...) difficulté à gérer les priorités (...), ça va être des comportements agressifs (...) y a un manque de confiance des uns envers les autres.* ».

Ces résultats accréditent la proposition 2 : face à un manager cynique, le collaborateur développe des manifestations physiques, psychologiques et comportementales de stress. Le manager cynique serait alors un harceleur moral : « *Si [le manager] le [avoir un comportement cynique] faisait volontairement ça impliquerait direct pseudo harcèlement moral et : « je me fiche complètement de mes salariés mais au moins ils s'en iront d'eux-mêmes donc démissions avant que je prenne le taureau par les cornes et que je licencie quoi » ».*

Comme l'évoquaient certains extraits précédents, les victimes d'attitudes ou comportements cyniques le sont souvent en raison de leur vulnérabilité, parfois liée à une crainte de perte si elles se rebiffent : « *...y a la victime qui comprend pas, qui est victime sans le savoir et la victime qui comprend mais qui peut guère faire plus quoi, sauf que de comprendre que c'est complètement...* »

### **4.3. Un penchant personnel ?**

Dans certains cas, le cynisme semble lié à un penchant de domination perverse comme chez Eiguer (1999) caractérisé par le détachement et l'immoralité: « *il n'encourageait jamais, toutes les propositions qu'on lui faisait n'étaient pas forcément remerciées ou écoutées. C'était lui finalement qui s'appropriait les propositions de manière détournée, il*

*contournait les problèmes et il était très cassant. Donc il créait une ambiance malsaine et on pourrait l'associer à du cynisme aiguë de sa personne pour avoir le pouvoir constamment et donc le comité de direction ne voyait rien de ce qui se passait ». Outre les avantages directs retirés de ce comportement, il pourrait servir des objectifs d'entreprise : « on pense qu'il a été missionné pour ça, pour refonder une équipe, parce que moi, je sais que derrière il a repris des personnes beaucoup plus jeunes – junior – que nous ». Cette collaboratrice – qui a quitté l'entreprise – est psychologiquement affectée : « je suis peinée de savoir que l'entreprise fonctionne tant bien que mal avec cette pression là (...) parce que j'ai conscience que ce n'est pas que le service commercial qui était sous ce format là ». Certaines personnes auraient donc des caractéristiques de personnalité les rendant moins sensibles aux compromis moraux et plus à même de remplir les basses besognes de l'organisation. Dans d'autres cas, ce sont des services eux-mêmes qui semblent particulièrement concernés : « Le personnel des relations humaines au sein d'une entreprise : les gens peuvent être très cyniques parfois », probablement en raison d'actions où la morale et le respect des convenances s'effacent au profit de l'intérêt.*

#### **4.4. Une défense contre la frustration**

Plusieurs extraits présentent le cynisme comme une réaction de défense à la frustration : « Dès qu'on est sur du fonctionnement qui correspond pas à ce qu'elle aimerait que ce soit, en termes de rigueur, etc.. elle va avoir cette tendance assez cynique en disant « mais voilà, façon, c'est trop le bordel (...) », elle est vraiment sur le mode négatif ; [pourtant] c'est quelqu'un qui bosse très bien, quand elle mène un projet, elle le fait avec beaucoup de cœur, beaucoup de conviction, mais pour le collectif, elle apporte beaucoup plus d'ondes négatives que d'ondes positives ». Dans un autre exemple : « La personne qu'on a en face, elle est consciente que de toute façon, les sous il va falloir qu'elle les sorte, et je pense qu'elle a du mal à l'accepter, (...) elle exprime sa déception, son mécontentement en exprimant son autorité et en nous rabaissant, nous envoyant dessus un héritage du passé dont on n'est pas responsable. »

Ces extraits sont conformes à la proposition 3a : Dans la lignée de Naus et al. (2007) certains salariés utilisent un déclaratif cynique comme stratégie d'ajustement centrée sur la régulation des émotions, comme « soupape de sécurité » et 3 c : certains salariés se « vengent » du tort que leur cause l'organisation en utilisant des déclaratifs cyniques pour la discréditer, la dévaloriser ou la contester.

L'extrait suivant montre comment une collaboratrice répond au cynisme de son manager : « *Il m'a toujours dit oui en n'ayant aucune intention de (...) renégocier [ma fonction, mes outils, mon salaire], de revoir les choses et comme il avait besoin de moi pour faire avancer la structure : « je dis oui en sachant très bien que je ne le ferai pas »* » En retour, la salariée adopte une attitude qu'elle qualifie de cynique : « *j'étais capable d'être assez cynique avec lui pour avancer, sachant qu'il n'avait pas de bonnes compétences, de bonnes connaissances des choses, j'ai pu être cynique en lui présentant pas complètement tout les tenants, les aboutissants des choses* ». Ou encore, dans un autre entretien, le salarié qui transmet avec cynisme les consignes de son président est à son tour en butte au cynisme d'une collaboratrice : « *En réunion, je vais leur dire « le président souhaite qu'on fasse ça (...)» et très rapidement elle va faire un retour très négatif en disant « c'est encore n'importe quoi », enfin des remarques que je peux comprendre* ». Dans ce cas, c'est l'incompétence qui provoquerait les remarques désabusées.

Ces résultats accréditent la proposition 3b : des salariés se sentant manquer de ressources utilisent un déclaratif cynique pour faire passer des idées comme forme de stratégie d'ajustement orientée vers la situation potentiellement stressante.

#### **4.5. Un type de communication**

Le décalage avec les conventions sociales, le manque de diplomatie peut être préjudiciable aux relations et au règlement des problèmes « *c'est pas du tout quelqu'un qui va me dire « Jean, y a ça qui pose problème, qu'est-ce qu'on pourrait trouver comme solution, qu'est-ce qu'on peut faire (...) c'est plutôt quelqu'un qui va alimenter sa rancune de façon un peu solitaire, aussi en l'exprimant auprès des autres, pas de moi, mais des membres de l'équipe, et quand ça sort comme ça, c'est un peu l'éruption du volcan, parfois sur des choses qui peuvent être subtiles, et du coup ça a tendance à m'énerver parce que c'est pas direct, et ce qui n'est pas direct me déplaît dans le sens où (...) je pense être à l'écoute, je n'ai jamais interdit à qui que ce soit de venir me voir pour me parler de la société.* »

D'ailleurs, ces caractéristiques de la communication peuvent se retourner contre leur auteur à moins qu'il soit en position de force : « *enfin, j'ai l'impression que c'est totalement rejeté du milieu de l'entreprise et des organisations, parce que j'ai l'impression que c'est très mal vu, sauf si on est chef* ». Et même, l'exposé de la vérité crue, sans forme peut passer, à tort, pour

du cynisme : « [A propos de Claude Allègre sur la réforme de l'Education Nationale]...*peut-être qu'il dit la vérité aux gens et que les gens l'interprètent comme du cynisme* ».

Toutefois les répondants reconnaissent minoritairement au cynisme une utilité qui fait qu'il « *faut pouvoir l'entendre, faut pouvoir l'écouter parce que c'est aussi quelqu'un qui va exprimer des choses que d'autres n'oseront pas exprimer, mais elle le fait, elle l'assume, elle le dit* ». Il est également commode pour le manager d'avoir une vision immédiatement claire de l'attitude non dissimulée de collaborateurs parce qu'exprimée en faisant fi des convenances : « *Je sais sa perception des choses, et je peux vite apercevoir là où il y a un point qui pose problème et du coup vite essayer de le traiter, de travailler dessus, ça c'est un avantage* ». Un répondant souligne donc les difficultés à trouver le bon ton sur des choses pourtant à signaler : « *Vous percevez un décalage entre ce que [le manager] dit et ce qu'il fait et la bêtise qu'il est en train de pousser à faire l'entreprise ; si vous le dites pas, l'entreprise peut pas apprendre et si vous le dites de façon trop crue, l'autre se braque* ».

Si nous avons trouvé des verbatim attestant de déclaratifs désabusés, désenchantés voire abattus, dans nos entretiens nous ne trouvons pas de témoignages de répondants en situation de burnout dans le sens de notre proposition n°4. Le lien entre le cynisme et le burnout sera par conséquent traité dans la discussion.

## **5) DISCUSSION**

Les entretiens donnent un aperçu de toutes les approches du cynisme que nous avons présentées dans l'analyse de la littérature. Pour les répondants aussi la notion peut s'aborder sous plusieurs angles, parfois conceptuellement différents, parfois complémentaires, entretenant des relations de causes et de conséquences. Parfois des exemples de dirigeants cyniques supposés sans états d'âme sont présentés pour montrer ce qu'éprouvent leurs victimes, d'autres fois ce sont leurs propres actions cyniques qui sont présentées par les salariés ; ils expliquent alors les difficultés qu'ils ont à les mettre en œuvre. Enfin certains jugent leur déclaratif cynique en raison de son manque de diplomatie. Pour mettre de l'ordre dans ces différentes notions et signaler les pistes intéressantes à suivre, nous articulerons notre discussion autour de 5 points qui peuvent recouvrir des définitions différentes. Nous reviendrons sur (1) la conception de Feudenberger (1974), Maslach et Jackson (1981, 1986) où le cynisme est une des composante du burnout, (2) les notions d'ambiguïté de rôle, conflit

de rôle et duplicité, (3) les stratégies d'ajustement, (4) le rôle de médiateur de la confiance et, enfin, nous nous demanderons si ce n'est pas l'expression de (5) une voix qui peine à se faire entendre ?

### **5.1. Un sens à part : le cynisme comme composante du burnout**

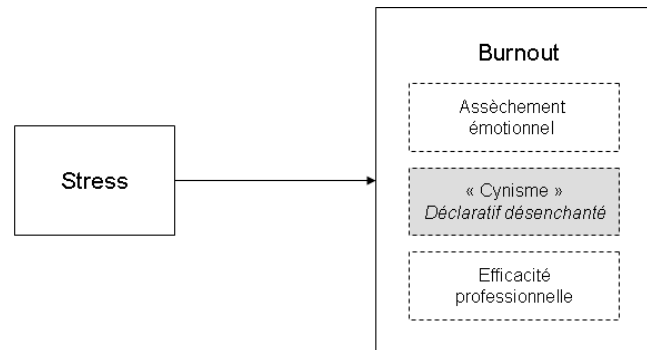
Les conséquences de l'exposition comme victime à des attitudes et des comportements cyniques, surtout s'ils viennent d'une personne en position de domination hiérarchique entraînent des manifestations physiques, psychologiques et comportementales de stress (maladie, frustration, agressivité, par exemple). L'exposition au cynisme peut prendre plusieurs formes traduisant des degrés de passivité divers : celui qui reçoit la « fausse monnaie » sans le savoir, celui qui le sait, celui qui l'accepte car il ne peut pas faire autrement, celui qui voit bien que la monnaie est fausse mais qui en fera tout de même usage car il y trouve un intérêt, etc... Il paraît donc délicat de prendre sans réserve la conception défendue par Feudenberger (1974) et Maslach et Jackson (1981, 1986) d'un « cynisme » comme composante du burnout, c'est-à-dire comme un des éléments qui atteste d'un niveau particulièrement fort du stress. Plus que pour leur conceptualisation du cynisme, ces auteurs sont cités pour leur échelle dont nous rappelons les énoncés dans l'analyse de littérature et qui traduisent un discours désenchanté, désabusé, où le salarié a perdu espoir, voit sa fraîcheur morale altérée, etc... C'est le discours que pourrait employer un cynique revenu de tout, mais penser que c'est une mesure du cynisme est une source de malentendu. Bien que reconnaissant l'intérêt de l'échelle dans la mesure du burnout, même si elle nous semble mal nommée (à tout le moins dans sa traduction française), à notre sens elle ne correspond pas au concept.

La proposition 4 : dans la lignée de Maslach (2008), certains salariés confrontés à des situations de stress allant jusqu'au burnout, développent des manifestations psychologiques de déshumanisation ou cynisme doit donc être révisée en fonction de la définition des termes : oui, les salariés voient leur bien être psychologique altéré, ce qui peut les conduire à un *déclaratif désenchanté*. C'est cette expression que nous utiliserons pour éviter les confusions avec les autres conceptions.

**Pour des recherches futures** : le modèle classique montrant une relation positive entre le niveau de stress et celui de burnout reste conservé, étant entendu que le « cynisme » de Maslach (2008) est en fait un déclaratif désenchanté.

Les salariés expriment-ils « impunément » ce désenchantement ? Sort-on indemne du fait d'avoir fait preuve d'attitudes négatives envers son organisation ? Si ce que nous disons reflète ce que nous faisons puis influence ce que nous pensons, alors, peut-être qu'à terme ces salariés deviendront de « réels » cyniques. C'est ce que nous développerons à l'examen des stratégies d'ajustement qui constituent notre 3<sup>e</sup> proposition. Le modèle ci-dessus pourrait alors être complété par ce mécanisme d'ajustement que nous présenterons plus loin.

### Modèle 1



## 5.2. Ambiguïté de rôle, conflit de rôle et duplicité

Les entretiens témoignent du fait que le cynisme contient une notion de duplicité, de double jeu. Si le jeu est double, le rôle du salarié est lui aussi empreint d'ambiguïté, de contradiction. Lorsqu'un individu fait preuve de cynisme, il affiche la duplicité qu'il y a à jouer un double jeu et à occuper deux rôles à la fois. Il peut sembler paradoxal d'envisager ce type de cynique troublé par sa propre duplicité. Pourtant nous savons avec Erikson (1950) qu'endosser un rôle socialement réprouvé est une source de souffrance pour l'individu : « Un individu se sent isolé et coupé des forces collectives quand, même si c'est secrètement, il accepte un rôle considéré comme spécialement mauvais dans son groupe, que ce soit celui d'un ivrogne ou d'un meurtrier, d'une poule mouillée ou d'un blanc bec, ou n'importe quoi d'autre qui soit considéré comme méprisable dans son groupe<sup>6</sup>. » Très logiquement, des auteurs ayant étudié le conflit de rôle comme Kahn (1964) peuvent proposer une grille de lecture du cynisme dans les organisations en attirant l'attention sur des facteurs tels que :

- La propension à se comporter d'une certaine manière, les intentions et les valeurs de l'individu, ses sensibilités et ses peurs, ses habitudes et ses préférences qui conditionnent sa capacité à être plus au moins à l'aise dans le conflit de rôle (p. 32).

<sup>6</sup> Traduction de A. Cardinet (1982), *Enfance et société*, Septième édition, Delachaux et Niestlé éditeurs, p 21.

- La relation du salarié avec son donneur de rôle : capacité d'influence, respect, confiance, dépendance de l'un envers l'autre, style de communication.

Toutefois, ce que ressent l'individu faisant preuve de cynisme ne se limite pas aux difficultés du conflit de rôle des auteurs classiques (Kahn, 1964). Le propos principal de Kahn (1964) est notamment d'expliquer le mécanisme de création d'une discordance dans les rôles et les difficultés pour y faire face. Pareillement dans l'échelle de mesure du stress de Steffy et Jones (1988) que nous avons adaptée dans nos recherches (Roques, 1999), le conflit et l'ambiguïté de rôle viennent directement majorer la quantité de stress mesurée par le questionnaire. L'étude du cynisme dans les organisations vient nuancer cette vision des choses car les rôles ambigus ou contradictoires du salarié qui se livre à un double jeu ne sont pas directement porteurs de souffrance au travail. On pourrait même dire que la position particulière du cynique absolu serait de n'avoir aucune difficulté avec la duplicité et aucun remord envers les personnes abusées donc, si la situation qu'il vit n'est pas porteuse de pression, il ne serait pas pertinent d'étudier les tensions qu'il éprouve ; en d'autres termes cet individu n'entrerait pas dans un modèle de stress. Deux contre arguments peuvent être opposés à cette critique. Le premier c'est qu'il y aurait un intérêt précisément à isoler les facteurs qui font que, dans le cas du cynisme, le rôle double n'est pas porteur de tension. Le second, issu du terrain, c'est que cette position cynique absolue est une conception théorique mais qui ne constitue que la position extrême d'un continuum où le cynisme est plus ou moins assumé. Ce deuxième argument rejoint le premier pour justifier d'utiliser le cadre conceptuel du stress pour étudier le cynisme : quels modérateurs viennent influencer la relation entre le double rôle et les manifestations de stress ? L'influence de ces modérateurs pourrait aller jusqu'à la suppression de la relation attendue pour le cas d'un cynisme absolu, atténuer la relation dans d'autres cas sans pour autant la supprimer. Les résultats montrent que si certains individus font preuve de cynisme en demandant à leurs collaborateurs d'agir pour une cause à laquelle ils ne croient pas tout en les motivant sur leur projet, leur sensibilité est différente suivant qu'ils jouent ce double rôle sous la contrainte (pour ne pas perdre leur emploi) ou parce qu'ils en retirent un bénéfice direct (en s'attribuant de bonnes idées ou des propositions d'améliorations qui ne viennent pas d'eux). Un point essentiel est donc le bénéfice retiré de la position cynique : c'est ce que nous présenterons plus bas comme une variable modératrice de *bénéfice retiré de la duplicité*. Une deuxième variable modératrice qui émerge des entretiens et qui pourrait nourrir un modèle est le coût qu'il peut y avoir pour l'individu à se comporter en désaccord

avec ses valeurs<sup>7</sup> que nous appelons *attitude face à la duplicité*. Finalement, en étudiant le cynisme dans les organisations, nous tempérons la difficulté à jouer plusieurs rôles par le bénéfice retiré de l'entorse aux valeurs de franchise et de transparence de l'individu.

L'individu faisant preuve de cynisme dans l'organisation est pris dans un système de rôle double ou contraire, mais son ressenti émotionnel par rapport à sa duplicité dépend de la position qu'il occupe vis-à-vis de cette dernière : suivant qu'elle est voulue ou non, qu'elle lui procure un avantage ou non, le cynisme alimentera l'insatisfaction et la tension ou, au contraire, sera à l'origine de bénéfices pour l'individu. Le caractère voulu ou non de la position cynique se rapproche de la notion de contrôle chère à la littérature sur le stress et particulièrement centrale dans les travaux de Karasek (1979, 1992) ou Karasek et Theorell (1990). Pour résumer un peu grossièrement la position des auteurs, une situation est d'autant plus porteuse de *strain* qu'elle est peu contrôlée : un travail qui comprend de fortes sollicitations mais aussi un fort contrôle, comme celui de chef d'orchestre, n'est pas réellement stressant mais plutôt actif. Le caractère choisi ou imposé de la position cynique est un troisième modérateur.

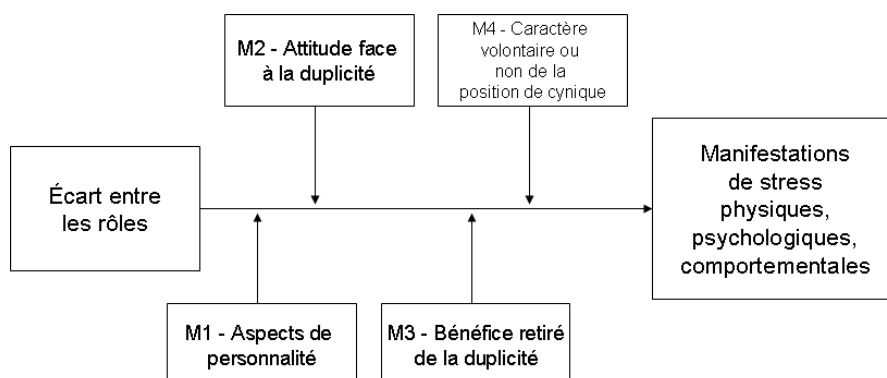
Parfois, le cynisme apparaît comme une stratégie d'ajustement à un conflit de rôle : plus ou moins assumée, la situation implique (à des degrés divers) que le salarié prône des actions auxquelles il ne croit pas pour tout un ensemble de raisons allant de son intérêt personnel (de positions qu'il ne veut pas perdre à des bénéfices directs et substantiels) à celui de l'organisation. Parfois les deux sont liés si, par exemple, la personne faisant preuve de cynisme sert un objectif de la performance organisationnelle qui revient à son poste. Plusieurs répondants dans un tel cas traduisent un certain malaise dont il est permis de penser qu'il correspond à un biais de désidérabilité sociale, mais aussi qu'il est réellement éprouvé dans le cruel choix de servir l'organisation, sa réussite personnelle ou ses valeurs morales. L'idée de Kahn (1964) à propos du conflit de rôle vaut probablement dans ce cas : les éléments de personnalité contribuent probablement à percevoir plus ou moins douloureusement une telle situation et constituent notre quatrième modérateur.

---

<sup>7</sup> Dans l'opéra « Tosca » de Puccini, Scarpia exprime cyniquement cet arbitrage : s'il doit trahir le devoir sacré que lui confère son rôle de chef de la police (en laissant la vie sauve à l'amant de Tosca accusé de trahison), il ne peut pas se laisser « simplement » acheter par de l'argent, il lui faut une monnaie d'échange de plus haut prix en compensation du prétendu renoncement à ses valeurs : que Tosca se donne à lui.

**Pour des recherches futures** : ce point nous invite à pousser l'examen des facteurs qui transforment (ou non) un *écart* – et non un *conflit* – de rôle en manifestation de stress (physique, psychologique et comportementale). La notion d'écart est volontairement neutre : il y a un écart de rôle lorsque, par exemple, le sujet promet une rétribution à quelqu'un alors qu'il sait qu'il tirera personnellement avantage de ce travail mais qu'il n'y aura aucune récompense en contrepartie. L'enjeu de la recherche est de voir comment se constitue le conflit, mais le modèle ne comprend précisément pas de variable « conflit de rôle ». Nous invitons à rechercher une relation entre écart de rôle et stress, dans laquelle l'apport serait constitué par l'étude de l'influence des modérateurs. Nous en suggérons 3 qui constituent les jalons d'un continuum entre des penchants profonds (s'approchant de la personnalité – M1), et un opportunisme de situation (le bénéfice retiré de la duplicité – M3). Au milieu, se trouve l'attitude (M2). Enfin, le quatrième modérateur est le caractère plus ou moins contrôlé de la position cynique (M4).

### Modèle 2 :



Si nous devons proposer des hypothèses, nous commencerions par proposer la relation classique, sachant qu'elle a souvent été démontrée et qu'elle ne constitue que le point de départ de la recherche :

*Plus l'écart entre les rôles est important, plus les manifestations de stress sont élevées.*

L'intérêt réside dans le rôle des modérateurs qui atténuent d'autant plus la relation – toutes choses égales par ailleurs – que :

*L'individu présente, dans ses aspects de personnalité un fort détachement et un fort immoralisme.*

*L'individu accepte la duplicité et a la capacité à se dire facilement que la fin justifie les moyens.*

*L'individu retire un avantage important de la position cynique.*

*L'individu a choisi librement d'adopter cette position.*

Les deux dernières hypothèses concernant le rôle des modérateurs semblent a priori articulées entre elles : comme le rappelle Beauvois (1994) les individus sont d'autant plus poussés à être convaincus par ce qu'ils font qu'ils ont le sentiment de le faire librement (ce qui rejoint l'idée de contrôle) et d'autant moins qu'ils ont, par exemple, été payés pour tenir ce rôle (ce qui rejoint l'idée de bénéfice). Mais les travaux de Beauvois portent sur le changement d'attitude alors que nous souhaitons utiliser comme variable à expliquer les manifestations de stress. De plus nous pouvons envisager que face à l'attraction d'un bénéfice, les individus sont libres de choisir la voie de droiture ou de la duplicité<sup>8</sup>. Ces relations nous semblent donc particulièrement riches et stimulantes pour des recherches futures.

### **5.3. Cynisme et stratégies d'ajustement**

Face à cet éventuel malaise, il nous semblerait également logique que des stratégies d'ajustement se mettent en place pour en diminuer la présence douloureuse. Ces stratégies sont nombreuses et peuvent d'ailleurs se combiner mais l'individu peut, par exemple, tenter, la prochaine fois de se soustraire à une mission le conduisant à devoir endosser le rôle du cynique, ou bien à modifier son évaluation de cette situation, à reconnaître que finalement c'est la règle du jeu et lui trouver un caractère de normalité (en se disant entre autres : « si ce n'est pas moi qui le fait, un autre le fera »). Comme le rôle double du cynique pose la question de la façon par laquelle on s'y ajuste, le débat sur la variété d'angle d'approche des stratégies s'est trouvé très logiquement posé par les extraits d'entretiens. Lazarus et Folkman (1984, p.117, 118) distinguent deux modèles de stratégies d'ajustement : dans (1) le modèle animal, ce sont des « actes qui contrôlent des conditions environnementales hostiles et qui par ce moyen diminuent les perturbations psychologiques et physiologiques », dans (2) le modèle psychologique, ce sont des « pensées réalistes et souples et des actes qui résolvent les problèmes et de ce fait réduisent le stress ». Paulhan (1992 p.546) signale un troisième sens en référence à la psychologie du moi où le coping est apparenté aux (3) défenses du moi :

---

<sup>8</sup> C'est précisément toute la nuance de l'expression d'apparence paradoxale de « soumission librement consentie ». Si une personne sent qu'elle est payée pour faire quelque chose, elle peut dire « je l'ai fait pour de l'argent mais je désapprouve ce que je fais », mais si elle décide librement de faire quelque chose (par exemple parce qu'elle va en tirer un avantage financier) alors c'est l'influence de la décision « libre » qui prime et elle aura plus tendance à mettre son attitude en phase avec son comportement et donc à adhérer à celui-ci.

« ensemble d'opérations cognitives inconscientes dont la finalité est de diminuer ou de supprimer tout ce qui peut susciter le développement de l'angoisse ». Le premier et le dernier angle d'approche sont pratiquement diamétralement opposés. Le modèle animal ne considère les stratégies que sous l'angle d'*actes* alors que le modèle de la psychologie du moi est tellement inconscient et enfouit dans les pensées du sujet, qu'il se rapproche de la personnalité (c'est par exemple le choix d'Eiguer, 1999). Ces différents positionnements sont légitimes... reste aux auteurs d'annoncer clairement où ils se situent.

**Pour des recherches futures** : un point clé de la difficulté de positionnement des stratégies d'ajustement réside dans le fait qu'elles sont souvent observées à un moment donné mais que les études négligent trop fréquemment l'évolution qu'elles peuvent elles-mêmes connaître. Pourtant, de nombreux auteurs ont attiré l'attention sur le fait que la facette temps joue un rôle important (Beehr et Newman, 1978). Pour éviter l'écueil du positionnement des stratégies, des recherches futures pourraient par exemple essayer d'établir si le fait d'avoir fait preuve de cynisme parce qu'on retire de cela un intérêt, conduit – avec le temps - à l'intérioriser dans son fonctionnement profond. En d'autres termes, passe-t-on d'un premier acte conscient à une position presque automatique d'immoralisme. La théorie de la dissonance cognitive (Festinger, 1957) irait dans ce sens, au moins dans le lien entre nos actes et nos attitudes. Peut-être s'étend-elle à des strates plus profondes de nos déterminants. Ayant été cynique par intérêt, voyant des exemples de cynisme, mais peut-être aussi ayant été victime du cynisme des autres, l'individu intégrerait peu à peu ce mode de fonctionnement. Cela pourrait constituer une des conséquences que nous proposons au modèle 1 « stress – burnout » : tenant des discours désenchantés, les individus finiraient par s'en convaincre et, peu à peu, pour se protéger de la désillusion, modifieraient leur système de valeurs et deviendraient cyniques<sup>9</sup>.

#### **5.4. Le rôle de médiateur de la confiance**

Des extraits d'entretiens montrent d'une part une séquence (1) manque d'intégrité du supérieur hiérarchique (présenté comme *cynique*) – (2) altération de la confiance – (3) baisse de l'implication, manifestations de stress, déclaratif désenchanté. D'autre part - témoignage de la confusion des termes - d'autres entretiens montrent le lien entre l'incompétence du

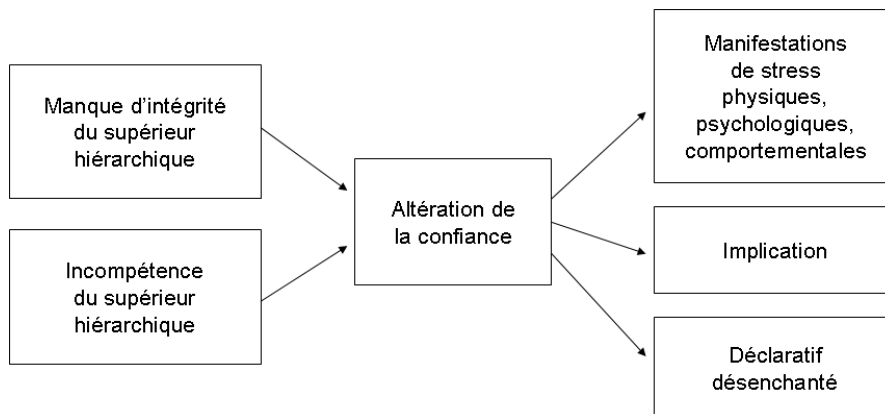
---

<sup>9</sup> La sagesse populaire voulait probablement illustrer ce passage de l'action vénielle et isolée à un état constant lorsqu'elle affirme que « qui vole un œuf vole un bœuf » et, ajouterions-nous, acquiert un statut de voleur.

supérieur hiérarchique et le *cynisme* du collaborateur (dans le sens où il utilise un « déclaratif désenchanté »).

**Pour des recherches futures :** quand nous savons avec Kim et al. (2006) qu'un des antécédents de la confiance interpersonnelle est la compétence perçue et qu'un autre est l'intégrité (qui fait défaut au supérieur cynique) il semble possible de proposer un modèle où la confiance serait le médiateur de la relation entre d'une part les défauts d'intégrité ou de compétence du supérieur et d'autre part des manifestations de stress, un déclaratif désenchanté et l'implication (Serrano et Brasseur, 2009). Un tel enchaînement suivrait les préconisations de Neveu (2004) qui, après une revue de littérature fournie et un test d'échelles de mesure de la confiance, invite à « s'interroger sur les éventuels antécédents et effets de deux types de confiance [dans le supérieur et dans le dirigeant] (et de leur dimensions respectives) sur les attitudes et comportements des salariés au travail. »

### Modèle 3 :



Comme le montrent les travaux récents de notre communauté de recherche qui font le point sur la question de la confiance (Neveu, 2004 ; Meyssonier et Benraïss, 2008) les structures factorielles des différentes formes de confiance font émerger de très nombreuses dimensions, d'où la légitime question de l'apport du concept de confiance dans les recherches en gestion (Thévenet, 2008) et sa capacité à expliquer réellement quelque chose. La relation du schéma que nous proposons viserait à montrer que des choix professionnels de mauvaise qualité (traduisant l'incompétence) ou destinés à duper les collaborateurs auront des effets sur la partie droite du modèle. Mais ces effets pourraient être différents suivant qu'ils sont attribuables à une incompétence (en quelque sorte involontaire) ou à une tromperie cynique (et intentionnelle). Les différentes formes de la confiance touchent par exemple à des

dimensions affectives et calculées. Des hypothèses peuvent envisager que la duperie du cynique altère des dimensions affectives comme la bienveillance mais a moins d'effet sur les dimensions calculées, surtout si le salarié a conscience qu'il est en train de payer un tribut affectif à une réelle performance de l'entreprise. Réciproquement, une certaine bienveillance peut accompagner l'incompétence même si elle ne rassure pas sur la destinée du service ou de l'organisation. Des différences dans le niveau des différentes formes du médiateur peuvent donc améliorer l'explication des conséquences. Enfin, la position qu'occupe la personne interrogée par rapport au cynique ou à l'incompétent joue probablement un rôle. Il est probable que plus la personne entretient des relations interpersonnelles étroites et moins son travail la sensibilise aux finalités de l'entreprise (dans des postes à faible niveau de qualification et / ou peu opérationnels), plus elle sera sensible au manque d'intégrité et moins à l'incompétence.

### **5.5. Une voix qui peine à se faire entendre ?**

Enfin, nous avons relevé des formulations manquant de rondeur, de civilité, de sens des convenances qui attirent globalement la réprobation<sup>10</sup>. Elles peuvent être un moyen de décharger l'agressivité qui vient d'une frustration en blessant les personnes vers qui elles sont dirigées. Cette tentative aura d'autant plus de chance de portée qu'elle vient d'une personne en position de force et capable de manier efficacement le verbe. Parfois, elles ne sont que l'émanation d'une maladresse oratoire. La frustration peut néanmoins être légitime lorsque, par exemple la personne pense que de mauvais choix sont pris, et particulièrement lorsqu'elle suppose que ces choix travestissent la réalité, ne répondent pas aux besoins de l'organisation, et que leurs défenseurs agissent avec duplicité. Pourquoi l'expression de ces salariés prend-elle une forme cynique ? Peut-être pour des raisons déjà évoquées de maladresse dans la communication ou de personnalité, mais d'autres pistes mériteraient d'être explorées. Nous n'avons pas trouvé de verbatim qui illustre directement la proposition 3b : certains salariés « dominés », manquant de ressources, n'étant pas écoutés ou ne pouvant pas l'être, utilisent un déclaratif cynique pour faire passer des idées en décalage avec les principes de l'organisation afin de réparer les erreurs de celle-ci. Il s'agirait d'une stratégie d'ajustement orientée vers la situation potentiellement stressante. Mais dans une recherche précédente (Moulette et Roques, 2006), nous observions que des personnes manquant de ressources au sens de Hobfoll et Shirom (1993) adoptaient des comportements frondeurs et

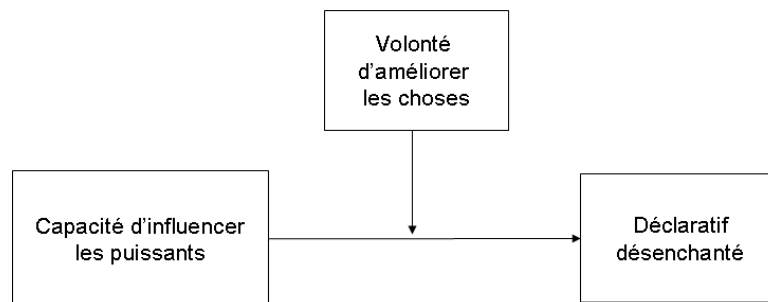
---

<sup>10</sup> Effet qu'obtenaient bien souvent les cyniques grecs auprès de leurs auditeurs.

d'insubordination. Peut-être en est-il de même avec ces personnes qui ne trouvent pas de moyen de s'exprimer par des voies classiques de l'organisation et donc adoptent une voie d'expression à rebours de la norme. Cette forme d'expression non conventionnelle, qui heurte, serait alors la stratégie d'ajustement qu'adoptent des salariés qui ne parviennent pas à obtenir officiellement une voix au chapitre.

**Pour des recherches futures** : une telle piste de recherche inviterait à déterminer si le salarié est réellement en déficit de ressources – dans une certaine mesure dominé – et laisse penser que ses déclaratifs cyniques sont une des stratégies d'ajustement qui lui reste pour exprimer son point de vue. Malgré la rugosité de ses propos, ce salarié serait animé d'intentions « pures », destinées à la progression de l'organisation, notamment contre d'autres acteurs compromis.

#### Modèle 4 :



Suivant ce modèle, moins la capacité d'influencer les puissants et plus la volonté d'améliorer les choses sont fortes, plus le déclaratif est désenchanté.

Plusieurs avatars de cette relation peuvent exister. Moisson (2008) s'en approche lorsqu'elle mesure le cynisme-désenchantement d'infirmières obligées de travailler dans des conditions contraires à la bonne pratique professionnelle et qui heurtent leur conception qu'elles se font de leur métier. Interrogé sur le comportement inattendu de ces salariées « cyniques » au sens de Maslach et pourtant travaillant de longues heures avec cœur, Siegrist (dont Moisson -2008, reprend le modèle de déséquilibre effort-récompense) répond par son concept de surengagement : le salarié sait qu'il ne devrait pas faire telle chose car il n'en sera pas récompensé mais des raisons (amour de son métier, estime de soi, la proximité avec les patients...) le poussent à la faire quand même.

Le manager cynique (dans le sens de duplicité mue par l'intérêt) peut y trouver son compte car le bénéfice d'une action de duperie peut être immédiat. L'effet sur le salarié, en revanche

est différé dans le temps. Nos résultats et les pistes de recherche que nous proposons suggèrent qu'à moyen terme, les salariés conscients d'avoir été abusés perdent confiance, se sentent démotivés et éprouvent des manifestations de stress. D'autres pistes que nous proposons sur la base de la littérature et des résultats orientent vers un effet à long terme où les dupes deviendraient réellement cyniques, se mettant en accord avec leurs discours désenchantés, mais aussi que les managers qui ont agi avec duplicité pour servir leurs intérêts voient leur attitude cynique se renforcer (si elle n'est pas déjà à un haut niveau).

## **Conclusion**

Cette communication avait pour objet d'étudier le cynisme dans les organisations. En raison du caractère polysémique de ce terme dans la littérature et pour les répondants, un effort de clarification a été entrepris. Nous avons trouvé particulièrement porteuse de sens l'approche où le cynisme fait référence à des attitudes et comportements de duplicité où la personne cynique fait fi de la morale et/ou des convenances avec un objectif conscient d'en tirer un avantage personnel. Le sens premier est donc écarté, et celui de Freudenberg (1974) et Maslach (2008) qui mesurent, à notre avis, des déclaratifs de désenchantement doit être traité à part pour ne pas prêter à confusion.

La théorie des rôles vient nourrir cette recherche dans la mesure où la duplicité, le double jeu et l'écart entre les rôles (celui que je tiens vis-à-vis de mon repreneur et celui que j'ai face à mes collaborateurs par exemple) sont essentiels dans l'acceptation du cynisme que nous avons retenue. Les liens avec les manifestations de stress sont étudiés et plusieurs pistes de recherches et modèles sont proposés dans la discussion. Ils visent notamment à expliquer (a) comment un écart entre les rôles tenus par la personne faisant preuve de cynisme devient (ou non) une source de stress sous l'effet de variables modératrices, (b) comment l'expérience isolée d'actions de duplicité ou de déclaratifs désenchantés peut s'inscrire plus profondément dans les processus d'interprétation d'un individu, surtout s'il expérimente le cynisme autour de lui, (c) quel rôle médiateur peut jouer la confiance, et (d) en quoi il traduit les réactions d'individus peu écoutés par les hommes de pouvoir de l'organisation alors qu'ils recherchent ardemment à améliorer les choses dans l'entreprise.

Nos résultats au terme d'une étude sur 10 entretiens auprès de cadres montrent les effets négatifs du cynisme. Une recommandation serait alors de bannir de l'entreprise de telles

pratiques dans le management en raison des effets néfastes qu'elles ont sur la façon de travailler. Toutefois, les écarts de réaction dans la temporalité risquent fort de limiter la mise en pratique d'un tel conseil : si l'intérêt est à court terme pour le salarié, les conséquences fâcheuses pour l'organisation sont à long terme. Ce temps laisse peut-être au manager cynique l'opportunité d'appliquer ces méthodes ailleurs avec de nouvelles dupes dont la confiance n'est pas encore altérée.

Cette recherche présente des limites liées à l'échantillon qui est de taille mesurée. Les relations décrites par les répondants sont en nombre insuffisant pour signaler des régularités. Les propositions de voies de recherches qui figurent dans la discussion doivent donc être opérationnalisées sur un échantillon plus vaste. Des travaux complémentaires sont destinés à voir le jour en se fondant sur des investigations quantitatives. Ils devraient nous permettre de progresser dans la compréhension du cynisme dans l'organisation, thématique que ne goûteraient pas forcément tous les DRH sauf ceux qui, admirateurs de l'homme à la lanterne, auront compris qu'il s'agissait de dépasser les conventions en quête de vérité.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abraham, R. (2000), "Organizational cynicism: Bases and consequences", *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126 (3).
- Agger, R. et al. (1961), "Political Cynicism: Measurement and Meaning", *The Journal of Politics*, vol. 23, p. 477-506
- Andersson, L. (1996), "Employee cynicism: an examination using a contract violation framework", *Human Relations*, vol. 49, n° 11, p. 1395-1418
- Andersson, L. et al. (1997), "Cynicism in the workplace: some causes and effects", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 18, p. 449-469
- Beauvois (1994), « *Traité de la servitude libérale – analyse de la soumission* » Dunod, Paris.
- Beehr, T.A. et Newman J.E. (1978), "Job stress, employee health, and organizational effectiveness: a fact analysis, model, and literature review", *Personnel Psychology*, 31, p. 665-699
- Burke, R.J., Brief, A.P., George, J.M. (1993), "The role of negative affectivity in understanding relations between self-report of stressors and strains: a comment on the applied psychology literature", *Journal of Applied Psychology*, 78, 3, 402-412
- Clément, M. (2005), "*Le Cynisme à la Renaissance. D'Erasmus à Montaigne. Suivi de « Les Epistres de Diogène »*" (1546), Ed. Droz
- Cook, W.W., et Medley, D.M. (1954), "Proposed hostility and pharisaic-virtue scales for the MMPI", *Journal of Applied Psychology*, 38, p. 414-448
- Cutler, I. (2005), "*Cynicism from Diogenes to Dilbert*", McFarland and co. Publishers

- Dean, J, et al, (1998), « Organizational Cynicism », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 2, p. 341-352
- Edwards, J.R. (1992), “A cybernetic theory of stress, appraisal and coping, and well being in organizations”, *Academy of Management Review*, 17, 2, p. 238-274
- Erikson, E. H. (1950), “*Childhood and society*”, W. W. Norton, New York.
- Eiguer, A, (1999), « Cynicism: its function in the perversion », *International Journal of Psychoanalysis*, vol. 80, p. 671-684
- Epictète, “*De la profession de cynique*” (2005), extrait de “Entretiens. Livres I à IV », Editions Folio
- Erber, R, et Lau, R, (1990), “Political Cynicism Revisited : An Information-Processing Reconciliation of Policy-Based and Incumbency-Based Interpretations of Changes in Trust in Government”, *American Journal of Political Science*, vol. 34, n° 1, p. 236-254
- Festinger, L, (1957), “*A theory of cognitive dissonance*”, Sanfranco, CA: Stanford University
- Freudenberger, H.J. (1974), “Staff burn out”, *Journal of Social Issues*, 30 (1), p. 159-165
- Goulet-Cazé, M-O, et Bracht Branham, R, (2000), “*Los Cincos*”, éd. Seix Barral Manuales de la Cultura
- Hentsch, T. (1988), « L'identité devant l'exercice de la raison « kunique » », *Conjonctures*, 10, 11, p. 131
- Hobfoll, S.E., et Shirom A. (1993), “Stress and burnout in the workplace –conservation of resources-“, dans Golembiewski, *Handbook of Organizational Stress*, Marcel Dekker inc., New York, Basel, Hong Kong, p.41-60
- Jouary, J, Spire, A, (1997), “*Servitudes et grandeurs du cynisme: de l'impossibilité des principes et de l'impossibilité de s'en passer*”, éd. Fides
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn. R.P., Snoek, J.D., (1964), “*Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*”, New York, Wiley
- Kanter, D, Mirvis, P, (1989), “*The Cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion*”, Jossey-Bass Publishers.
- Karasek R. A. (1979), “Job demand, job decision attitude, and mental strain : implication for job redesign”, *Administrative Science Quarterly*, 24, 2, 285 – 308.
- Karasek R. A. (1992), “Stress prevention through work reorganizations ; a summary of 19 international case studies”, *Conditions of work digest – preventing stress at work*, International Labor Office, Geneva, 11, 2, 23 – 41
- Karasek R. A. et Theorell T. (1990), “*Healthy work – stress, productivity, and the reconstruction of working life*”, Basic Books Inc. Publishers, New York.
- Kim, P, Dirks, K, Cooper, C, Ferrin, D, (2006) “When more blame is better than less: The implications of internal vs. external attributions for the repair of trust after a competence-vs. integrity-based trust violation”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99.
- Lazarus, R.S. et Folkman, S. (1984), « *Stress appraisal and coping* », Springer Publishing Company, New York
- Lexis, Larousse (2002)

- Maslach, C, et Jackson, S. E. (1981), « The measurement of experienced burnout », *Journal of Occupational Behavior*, 2, p. 99-113
- Maslach, C, et Jackson, S. E. (1986), « *The Maslach Burnout Inventory* », Manual, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
- Maslach, C, et Leiter, M, (2008), “Early Predictors of Job Burnout and Engagement”, *Journal of Applied Psychology*, 93, 3, p. 498-512
- Meyssonnier, R, et Benraiss, L, (2008), « La confiance du salarié à l’égard de son entreprise : proposition d’une échelle de mesure multidimensionnelle », in *Comportement et ressources humaines : la GRH au kaléidoscope*, coord. Martine Brasseur et Ariel Mendez, éd. Vuibert, p. 77-95
- Moisson, V, (2008), « Quand les déséquilibres occasionnent le stress : les conséquences individuelles et organisationnelles », thèse de doctorat en Sciences de Gestion
- Moisson, V, et Roques, O, (2005), « La responsabilité sociale face au stress professionnel », 16è Congrès AGRH, Paris
- Moulette, P, et Roques, O, (2006), “L’illettrisme au coeur de la GRH: une approche par la théorie de la conservation des ressources”, 17è Congrès AGRH, Reims
- Naus et al, (2007), “Organizational Cynicism: extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees’ responses to adverse conditions in the workplace”, *Human Relations*, vol. 60, n°5, p. 683-718
- Neveu, V, (2004), « La confiance organisationnelle : définition et mesure », Communication au Congrès AGRH
- Onfray, M, (1990), « *Cynismes* », Editions Le livre de Poche
- Paquet, L, (1992), « *Les cyniques grecs* », avant-propos par M-O. Goulet-Cazé, éd. LGF Livre de Poche
- Paulhan, I, (1992), « Le concept de coping », *L’année psychologique*, 92, p. 545-557
- Roques, O, (1999), « Les réactions des salariés aux transitions de carrière : une approche en termes de stress au travail », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, sd. Alain Roger
- Serrano, C, et Brasseur, M, (2009), « Audit social et changement organisationnel : le rôle du cynisme », Congrès de l’IAS, 11è Université de Printemps, Sidi Fredj, Algérie
- Sloterdijk, P, (1987), « *Critique de la raison cynique* », Editions Christian Bourgois
- Stanley, D, Myer, J, Topolnytsky, L, (2005), “Employee cynicism and resistance to organizational change”, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19, N° 4
- Steffy B.D. et Jones J.W. (1988), “Workplace stress and indicators of coronary-disease risk”, *Academy of Management Journal*, 31, 3, p. 686-698
- Thévenet, M, (2008), “Les débats de confiance”, in *Comportement et ressources humaines : la GRH au kaléidoscope*, coord. Martine Brasseur et Ariel Mendez, éd. Vuibert, p. 109-113