

Les petits déjeuners de l'IA au service des enseignants-chercheurs

Construire une revue documentaire rapide et créer des supports de cours

30 septembre 2025



Une série de 7 petits-déjeuners entre septembre et décembre 2025

1-Préparation du cours

16 septembre : Générer des plans de cours et des objectifs d'apprentissage (<https://aunege.fr/ressources/webinaires/>)

30 septembre : Construire une revue documentaire rapide et créer des supports de cours

2-Pendant le cours

14 octobre : Dynamiser l'interaction en classe avec les IAg

28 octobre : Créer un assistant simple pour simuler un cas avec les IAg

1

2

3

3-Après le cours

18 novembre : Construire un QCM à différents niveaux de la taxonomie de Bloom

02 décembre : Créer une grille critériée

16 décembre : Créer un assistant pour évaluer des copies ou des mémoires avec feedback personnalisé

Les petits-déjeuners sur l'IA au service des enseignants-chercheurs

2023

N°1 Mardi 05 décembre 8h30 à 9h15

« ChatGPT : installer la version gratuite, rédiger ses premiers prompts et dialoguer avec l'outil »
Jean Moscarola et Aurélie Dudézert, Professeurs des universités

N°2 Mardi 09 janvier 8h30 à 9h15

« ChatGPT : la version payante et les plug-in. Pourquoi et comment ? Des exemples concrets (résumer un PDF, créer des PPT, etc.) »
Marc Bidan, Professeur Université de Nantes

N°3 Mardi 23 janvier 8h30 à 9h15

« Accélérer et simplifier la partie rédactionnelle des tâches administrative avec ChatGPT : correspondance mail, comptes-rendus de réunion, syllabus »
Jean-Philippe Galan, Professeur Université de Bordeaux (IAE)

N°4 Mardi 06 février 8h30 à 9h15

« Illustrez vos idées à l'aide d'images créées avec ChatGPT. Comment s'y prendre ? »
Jean Moscarola et Aurélie Dudézert, Professeurs des universités

N°5 Mardi 12 mars 8h30 à 9h15

« L'IA et les langues étrangères à l'oral et à l'écrit »
Sophie Othman, Maître de conférence en didactique des langues

2024

N°6 Mardi 26 mars 8h30 à 9h15

« Comment utiliser l'IA pour revisiter la méthode des cas ? »
Stéphanie Loup et Olivier Catteau, Maîtres de conférence

N°7 Mardi 09 avril 8h30 à 9h15

« Générer des QCM et quiz avec l'IA »
Céline Averseng, Maître de conférence, IAE de Montpellier

N°8 Mardi 23 avril 8h30 à 9h15

« Générer des voix off et traduire des vidéos avec ElevenLabs »

N°9 Mardi 07 mai 8h30 à 9h15

« L'IA générative et la protection des données »
Jean-Fabrice Lebraty, Professeur des Universités

N°10 Mardi 21 mai 8h30 à 9h15

« Développer l'esprit critique chez les étudiants avec l'IA »
Cécile Godé et Amandine Pascal, Professeures des Universités

Qui sommes-nous?

Jacques Baratti

Professeur émérite en Sciences

Carolina Serrano-Archimi

MCF HDR en Sciences de Gestion

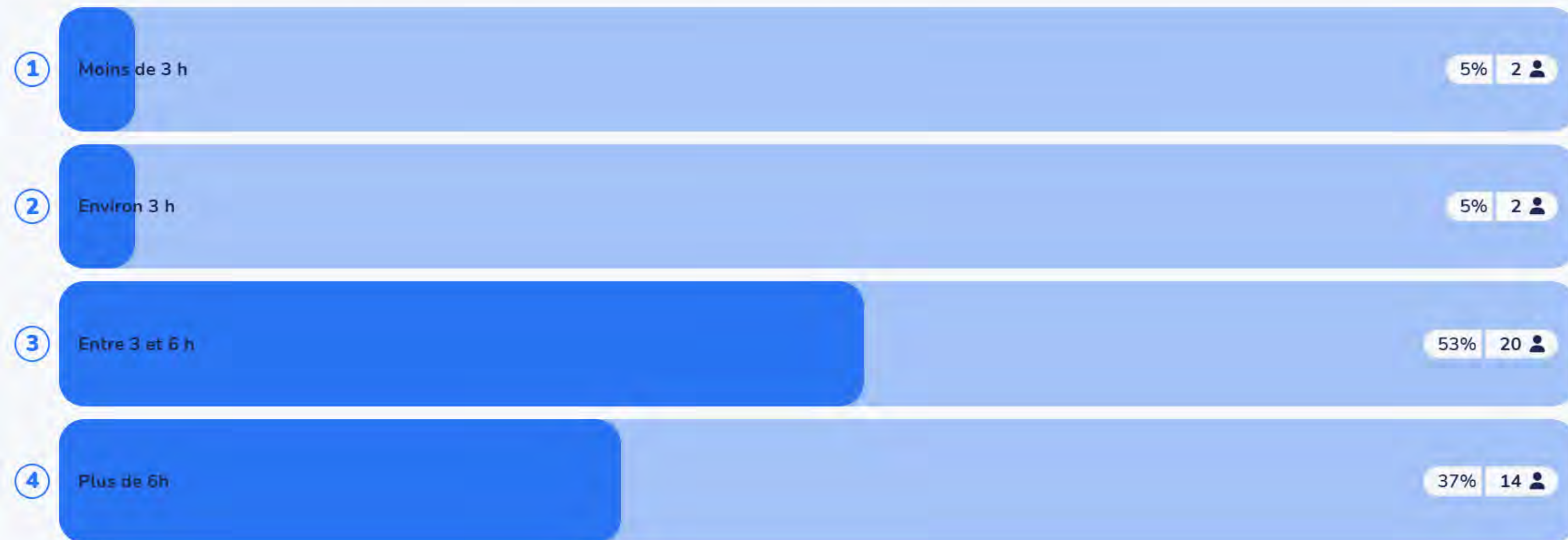
Tous les 2 passionnés par la pédagogie
active et la formation à l'usage
responsable des IA en pédagogie

amU Aix
Marseille
Université



Rapide sondage du 16 septembre

Combien de temps pensez-vous consacrer à préparer une séance d'une durée de 3 h d'un nouveau cours?





L'approche multimodale

Construire une revue documentaire
rapide et créer des supports de cours

 **Consensus**

 **NotebookLM**

 **LLM**

 ChatGPT  Gemini
 MISTRAL
AI_  Claude

 **Gamma**

Construire une revue documentaire rapide et créer des supports de cours



1. Les IAg comme assistant à la recherche documentaire fiable (Consensus) et comme aide à l'analyse des documents (NotebookLM)

2. Les IAg comme aide à la proposition de contenu de diapositives (ChatGPT) puis à la génération d'un support de cours de type PPT (Gamma)

3. Synthèse et conclusion

Construire une revue documentaire rapide et créer des supports de cours



1. Les IAg comme assistant à la recherche documentaire fiable (Consensus) et comme aide à l'analyse des documents (NotebookLM)

2. Les IAg comme aide à la proposition de contenu de diapositives (ChatGPT) puis à la génération d'un support de cours de type PPT (Gamma)

3. Synthèse et conclusion

1. Les IAg comme assistant à la recherche documentaire fiable pour un cours de M1...



Consensus

<https://consensus.app/>

1. Décider du sujet du cours
2. Demander à Consensus (prompter)
3. Choisir parmi les articles suggérés
4. Télécharger les articles choisis



1. Démonstration (Consensus)

Rappel des 3 modes de rédaction d'un prompt:

On rédige soi-même un prompt détaillé avec un maximum d'informations utiles:
« *Je suis un EC en SG...* »

On demande à l'IA d'optimiser un prompt par rapport à son besoin:
« *Voici mon besoin, optimise le prompt* »

On utilise un assistant IA d'optimisation de prompts:

OpenAI propose un outil d'optimisation de prompts pour améliorer vos requêtes:

<https://platform.openai.com/chat/edit?models=gpt-5&optimize=true>

1. Démonstration (Consensus)

Rappel des 3 modes de rédaction d'un prompt:

On rédige soi-même un prompt détaillé avec un maximum d'informations utiles:
« *Je suis un EC en SG...* »

On demande à l'IA d'optimiser un prompt par rapport à son besoin:
« *Voici mon besoin, optimise le prompt* »

On utilise un assistant IA d'optimisation de prompts:

OpenAI propose un outil d'optimisation de prompts pour améliorer vos requêtes:

<https://platform.openai.com/chat/edit?models=gpt-5&optimize=true>

Prompt optimisé en demandant à ChatGPT d'adapter mon prompt pour Consensus:

« Donne-moi les 4 ou 5 meilleurs articles académiques, les plus influents et récents, sur la relation entre leadership et confiance organisationnelle. Pour chaque article, indique :

- La référence complète (auteurs, année, revue)
- Le type de leadership étudié (ex. transformationnel, authentique, éthique, etc.)
- La manière dont la confiance organisationnelle est définie/mesurée
- Les principaux résultats et contributions
- Pourquoi cet article est considéré comme important ou représentatif dans le champ. »



1. ... les IAg comme aide à l'analyse des documents...



<https://notebooklm.google.com/>

1. Télécharger les articles choisis dans Consensus dans NotebookLM en tant que sources
2. Prompter pour demander une synthèse des articles, puis une analyse convergences/divergences
3. Copier l'analyse dans un document word

1. Démonstration (NotebookLM)



Prompt optimisé en demandant à ChatGPT d'adapter mon prompt pour NotebookLM:

« Résumé de manière claire et structurée chacun des articles soumis, en mettant en évidence :

- Les objectifs et questions de recherche
- Les résultats principaux
- Les conclusions

Ensuite, réalise une analyse comparative des articles en distinguant :

- Les convergences (points d'accord, résultats ou méthodologies similaires, consensus théorique)
- Les divergences (approches différentes, résultats contradictoires, tensions théoriques)
- Les apports et limites de chaque article

Enfin, propose une synthèse pédagogique adaptée à des étudiants de Master 1 en sciences de gestion :

- Quels concepts clés doivent-ils retenir ?
- Quels exemples ou cas concrets peut-on utiliser pour illustrer ces résultats ?
- Quelles questions de réflexion ou de discussion en classe pourraient être posées à partir de ces articles ? »

Construire une revue documentaire rapide et créer des supports de cours



1. Les IAg comme assistant à la recherche documentaire fiable (Consensus) et comme aide à l'analyse des documents (NotebookLM)

2. Les IAg comme aide à la proposition de contenu de diapositives (ChatGPT) puis à la génération d'un support de cours de type PPT (Gamma)

3. Synthèse et conclusion

2. Les IAg comme aide à la proposition de contenu de diapositives...



Télécharger le document issu de NotebookLM

Prompter pour demander des contenus
pour les diapositives

Copier-coller la suggestion et l'amender à son souhait



2. Démonstration (ChatGPT)

Rappel des 3 modes de rédaction d'un prompt:

On rédige soi-même un prompt détaillé avec un maximum d'informations utiles:
« *Je suis un EC en SG...* »

On demande à l'IA d'optimiser un prompt par rapport à son besoin:
« *Voici mon besoin, optimise le prompt* »

On utilise un assistant IA d'optimisation de prompts:

OpenAI propose un outil d'optimisation de prompts pour améliorer vos requêtes:

<https://platform.openai.com/chat/edit?models=gpt-5&optimize=true>

Prompt optimisé en demandant à l'optimisateur de prompts :

« Prends connaissance du texte téléchargé, qui contient le contenu d'un cours de 3 heures en gestion destiné à des étudiants de niveau Master 1. Commence par établir une checklist concise (3 à 7 points) des étapes à réaliser avant de débuter la synthèse. Propose un maximum de 10 diapositives synthétisant les informations les plus importantes pour faciliter la compréhension et l'acquisition des concepts clés par les étudiants. Après avoir conçu les diapositives, effectue une validation succincte pour t'assurer que chaque diapositive résume un aspect essentiel du cours, et ajuste si nécessaire. »

3. Les IAg comme aide à la génération d'un support de cours de type PPT



Télécharger le document issu du LLM

Cocher ses choix dans Gamma

**Créer le support de cours, qu'il est possible de modifier
(sur Gamma ou sur PPT téléchargé)**





L'approche multimodale

Construire une revue documentaire
rapide et créer des supports de cours

 **Consensus**

 **NotebookLM**

 **LLM**

 ChatGPT  Gemini
 MISTRAL
AI_  Claude

 **Gamma**

25'

Construire une revue documentaire rapide et créer des supports de cours



1. Les IAg comme assistant à la recherche documentaire fiable (Consensus) et comme aide à l'analyse des documents (NotebookLM)

2. Les IAg comme aide à la proposition de contenu de diapositives (ChatGPT) puis à la génération d'un support de cours de type PPT (Gamma)

3. Synthèse et conclusion

3. Synthèse et conclusion

1

Gain de temps

Dans la structuration des
contenus pédagogiques
(cf Wooclap)

2

Ancrage dans la littérature

Cours professionnel
basé sur des articles de
recherche

3

Alignement pédagogique

Soutenant la cohérence
« objectifs – activités – évaluation »

“

Principe fondamental

L'IA ne remplace pas l'enseignant, et propose une base
modulable à ajuster / amender / compléter / rejeter...
selon ses choix pédagogiques.

”



Pour conclure...



Cette présentation a été faite :



NIA

Scénario pédagogique
Contenu textuel



GIA

Outils
(Consensus,
NotebookLM,
ChatGPT,
Gamma)



AIA

NIA	Non-recours à l'intelligence artificielle
GIA	Généré par l'intelligence artificielle
AIA	Aidé de l'intelligence artificielle

Acronymes et icône pour une utilisation transparente de l'IA (Peters, 2023)



Prochaine session : 14 octobre

“Dynamiser l'interaction en classe avec les IAg”

Merci pour votre participation !

Présentation « Construire une revue documentaire rapide et créer des supports de cours », Jacques BARATTI et Carolina SERRANO-ARCHIMI, AUNEGe (<https://aunege.fr/>) CC – BY SA (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>)

Petit Déjeuner AUNEGE – 30 septembre 2025

Construire une revue documentaire rapide et créer des supports de cours

1 : Comment réaliser une recherche documentaire fiable

Étape 1 : Générer mon prompt optimisé

Prompt optimisé: « Donne-moi les 4 ou 5 meilleurs articles académiques, les plus influents et récents, sur la relation entre leadership et confiance organisationnelle. Pour chaque article, indique :

La référence complète (auteurs, année, revue)

Le type de leadership étudié (ex. transformationnel, authentique, éthique, etc.)

La manière dont la confiance organisationnelle est définie/mesurée

Les principaux résultats et contributions

Pourquoi cet article est considéré comme important ou représentatif dans le champ. »

Étape 2 : Se connecter à Consensus

<https://consensus.app/>

Procédure une fois connecté.e :

- Copier/coller le prompt
- Lancer la requête
- Etudier la proposition générée par l'IA
- Choisir les articles
- Télécharger les articles dans votre dossier de cours

2 : Comment analyser les documents

Étape 1 : Générer mon prompt optimisé

Prompt optimisé : « Résume de manière claire et structurée chacun des articles soumis, en mettant en évidence :

- Les objectifs et questions de recherche
- Les résultats principaux
- Les conclusions

Ensuite, réalise une analyse comparative des articles en distinguant :

- Les convergences (points d'accord, résultats ou méthodologies similaires, consensus théorique)
- Les divergences (approches différentes, résultats contradictoires, tensions théoriques)
- Les apports et limites de chaque article

Enfin, propose une synthèse pédagogique adaptée à des étudiants de Master 1 en sciences de gestion :

- Quels concepts clés doivent-ils retenir ?
- Quels exemples ou cas concrets peut-on utiliser pour illustrer ces résultats ?
- Quelles questions de réflexion ou de discussion en classe pourraient être posées à partir de ces articles ? »

Étape 2 : Se connecter à NotebookLM

<https://notebooklm.google.com/>

Procédure une fois connecté.e :

- Aller à « mes Notebooks »
- Cliquer sur « sources »
- Télécharger les articles téléchargés de Consensus
- Coller le prompt
- Lancer la requête
- Etudier la proposition générée par l'IA
- Créer une note
- Copier/coller la proposition sur un document word et l'enregistrer dans votre dossier

3 : Comment générer le contenu des diapositives

Étape 1 : Générer mon prompt optimisé

Prompt optimisé : « Prends connaissance du texte téléchargé, qui contient le contenu d'un cours de 3 heures en gestion destiné à des étudiants de niveau Master 1. Commence par établir une checklist concise (3 à 7 points) des étapes à réaliser avant de débiter la synthèse. Propose un maximum de 10 diapositives synthétisant les informations les plus importantes pour faciliter la compréhension et l'acquisition des concepts clés par les étudiants. Après avoir conçu les diapositives, effectue une validation succincte pour t'assurer que chaque diapositive résume un aspect essentiel du cours, et ajuste si nécessaire. »

Étape 2 : Se connecter à un LLM (nous ChatGPT)

Procédure une fois connecté.e :

- Télécharger le document issu de NotebookLM
- Coller le prompt
- Lancer la requête
- Etudier la proposition générée par l'IA
- Une fois validée, copier le contenu de la discussion en appuyant sur le pictogramme des 2 carrés en bas de la proposition (chatGPT)
- Coller la discussion dans un document word et enregistrer le document dans votre dossier

4 : Comment générer un support power point

Étape 1 : Se connecter à Gamma

<https://gamma.app/fr>

Procédure une fois connecté.e :

- Choisir « présentation »
- Télécharger le document issu de ChatGPT
- Choisir les options proposées par Gamma
- Lancer la requête « Générer »
- Une fois le support généré, vous pouvez le modifier
- Télécharger le format PPT (une fois téléchargé, vous pouvez continuer vos modifications)
- Enregistrer le PPT dans votre dossier de cours

Document de sortie de NotebookLM (2^e étape, après Consensus)

Prompt indiqué dans le document de travail ci-haut

C'est avec plaisir que je vous fournis un résumé clair et structuré de chacun des articles soumis, en m'appuyant uniquement sur les informations disponibles dans les sources.

1. Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice (Dirks & Ferrin, 2002)

Objectifs et questions de recherche

L'étude visait à examiner les conclusions et les implications de la recherche sur la confiance dans le leadership menée au cours des quatre décennies précédentes. Les objectifs principaux étaient de :

1. **Fournir des estimations** des relations primaires entre la **confiance dans le leadership** et les résultats, antécédents et corrélats clés (à partir de 106 études).
2. **Explorer l'influence** des différents **référents de leadership** (leaders directs vs. leadership organisationnel) et des **définitions de la confiance** (types de confiance) sur ces relations.
3. **Proposer un cadre théorique** pour apporter de la parcimonie à la littérature étendue et clarifier les différentes perspectives (basée sur la relation vs. basée sur le caractère) sur le construit de la confiance dans le leadership et son fonctionnement.

Les auteurs ont noté qu'il manquait une tentative d'accumuler et d'évaluer la recherche empirique sur la confiance dans le leadership, ce qui rendait incertaine la nature des relations avec d'autres concepts.

Méthodes utilisées

Il s'agit d'une **méta-analyse quantitative**.

- **Collecte de données** : Les auteurs ont recherché des études (publiées et non publiées, y compris des thèses de doctorat) jusqu'en 2000, en utilisant des index électroniques et des recherches manuelles. L'inclusion d'études non publiées visait à minimiser le biais de publication.
- **Critères d'inclusion** : Les études devaient inclure des données sur un construit spécifiquement appelé "confiance" qui était conforme à la définition interdisciplinaire de Rousseau et al. (1998). Le référent de la confiance devait être un leader ou un groupe de leadership, et l'analyse était menée au niveau individuel.

- **Échantillon :** L'analyse finale a inclus 106 échantillons indépendants (k) et 27 103 individus (N).
- **Analyse :** Les corrélations d'ordre zéro ont été calculées et corrigées pour l'atténuation due à l'inhabilité dans la confiance et l'autre variable, en utilisant l'approche de Hedges et Olkin (1985). Les variables de performance au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB) ont été mesurés par des non-auto-évaluations.
- **Analyse des modérateurs :** Les variables modératrices (réfèrent et définition de la confiance) ont été codées pour examiner l'hétérogénéité des tailles d'effet.

Résultats principaux

- **Relations avec les résultats :** La confiance dans le leadership était **significativement liée** à tous les résultats comportementaux, de performance et d'attitude examinés.
 - Les relations les plus fortes se trouvaient avec les **attitudes au travail**, notamment la **satisfaction au travail** ($r = .51$) et l'**engagement organisationnel** ($r = .49$).
 - La confiance avait une relation plus forte avec la plupart des **OCB** (ex: altruisme $r = .19$, conscience $r = .22$) qu'avec la **performance au travail** ($r = .16$).
 - Elle était également fortement liée aux corrélats : satisfaction avec le leader ($r = .73$) et LMX ($r = .69$).
- **Relations avec les antécédents :** Le **leadership transformationnel** présentait la relation la plus forte avec la confiance ($r = .72$), suivi par le soutien organisationnel perçu ($r = .69$), la justice interactionnelle ($r = .65$) et la justice procédurale ($r = .61$). La propension à faire confiance et la durée de la relation avaient des relations faibles ou négligeables.
- **Rôle du Réfèrent :** Le réfèrent a modéré 8 des 10 relations examinées.
 - La confiance dans le **leader direct** était plus fortement liée à la performance au travail, à l'altruisme OCB et à la satisfaction au travail.
 - La confiance dans le **leadership organisationnel** était plus fortement liée à l'engagement organisationnel.
 - La justice interactionnelle, la justice procédurale et la PDM étaient plus fortement liées à la confiance dans les **leaders directs**.
- **Rôle de la Définition :** La distinction entre la confiance **cognitive** et la confiance **globale** a révélé des effets modérateurs significatifs. La confiance **cognitive** était

plus fortement liée aux attitudes de travail (intention de quitter, engagement organisationnel, satisfaction au travail), tandis que la confiance **globale** était plus fortement liée à la performance et au LMX.

Conclusions

L'étude a fourni la "meilleure preuve" des relations primaires entre la confiance et 23 autres variables. La confiance dans le leadership est un concept important, dont la magnitude des relations avec les résultats est **comparable, voire légèrement supérieure**, à celle d'autres variables attitudinales et perceptuelles établies.

Les actions et pratiques du leader (notamment le leadership transformationnel et la justice perçue) sont les sources les plus importantes de la confiance.

Le cadre théorique des auteurs (basé sur la relation vs. basé sur le caractère) est soutenu par les résultats modérateurs, soulignant que le **réfèrent de la confiance** (leader direct ou organisationnel) et la **définition** utilisée ont un impact significatif sur l'interprétation des relations. Les leaders directs semblent être un réfèrent particulièrement important pour la confiance.

Les auteurs recommandent aux futures recherches d'examiner les processus médiateurs pour distinguer les effets des théories basées sur la relation et basées sur le caractère, et d'utiliser des conceptions longitudinales pour établir la causalité.

2. A Meta-Analysis of the Role of Trust in the Leadership- Performance Relationship (Legood et al., 2021)

Objectifs et questions de recherche

L'étude visait à fournir une mise à jour de la littérature et à examiner la validité incrémentale d'un large éventail de styles de leadership dans la prédiction de la confiance et de la performance, en se concentrant sur les **évaluations de résultats mesurées par des tiers** (performance des tâches et OCB) afin de minimiser les biais de méthode commune.

Les objectifs clés étaient de :

1. Comparer les effets relatifs de huit styles de leadership (transformationnel, transactionnel, authentique, éthique, serviteur, abusif, paternaliste et habilitant) sur la confiance dans le leader.
2. Évaluer si la confiance dans le leader est distincte du construit de la qualité de l'**Échange Leader-Membre (LMX)** et si ces deux construits jouent des rôles médiateurs uniques (Hypothèse 1).

3. Examiner le **rôle différentiel** des dimensions de la confiance **cognitive** et **affective** en tant que mécanismes médiateurs.

L'étude a posé deux questions de recherche exploratoires :

- *Question 1* : Quelle est l'importance relative des styles de leadership contemporains par rapport au leadership transformationnel et transactionnel dans la prédiction de la confiance dans le leader ?
- *Question 2* : Quel style de leadership contemporain est le plus important pour prédire la confiance dans le leader – éthique, authentique, serviteur ou abusif ?

Méthodes utilisées

- **Conception** : Méta-analyse utilisant l'approche de Hunter et Schmidt (2015).
- **Collecte de données** : Recherche exhaustive jusqu'en juin 2019, identifiant 170 articles empiriques, conduisant à **185 échantillons indépendants**. Les corrélations entre les styles de leadership et les résultats ont été complétées par des données provenant de méta-analyses antérieures.
- **Codage de la confiance** : La confiance a été codée comme **affective** (références à la bienveillance, au souci du bien-être) ou **cognitive** (références à la compétence, la fiabilité, l'intégrité).
- **Analyse** : Les corrélations moyennes corrigées (ρ) ont été calculées et corrigées pour l'inhabilité. L'analyse des poids relatifs (RWA) a été utilisée pour comparer l'importance relative des styles de leadership. L'analyse des équations structurelles méta-analytiques (MASEM) a été utilisée pour tester les modèles de médiation (confiance et LMX comme médiateurs parallèles).

Résultats principaux

- **Styles de leadership et Confiance** : Tous les styles de leadership étaient significativement corrélés à la confiance dans le leader.
- **Validité Incrémentale (RQ1)** : Les styles contemporains (serviteur, authentique, éthique, habilitant, paternaliste et abusif) ont tous expliqué une variance significative de la confiance dans le leader au-delà du leadership transformationnel et de la récompense contingente. Le **leadership serviteur** a montré l'effet incrémental le plus important sur la confiance (20 % de variance supplémentaire).
- **Importance Relative (RQ2)** : Pour la confiance globale, le **leadership serviteur** présentait la plus grande contribution relative parmi les styles contemporains testés.

- **Confiance vs. LMX (H1) :** La confiance dans le leader et le LMX étaient des mécanismes explicatifs **distincts**. Pour la plupart des styles de leadership, la **confiance dans le leader** expliquait une proportion significativement **plus grande** de l'effet indirect sur la performance et l'OCB par rapport au LMX.
- **Confiance Cognitive vs. Affective (H2 & H3) :**
 - **Antécédents (H2) :** Il y avait des relations différentielles. Le leadership **transformationnel** était le prédicteur dominant de la confiance **cognitive**. En revanche, le leadership **éthique** et le leadership **serviteur** expliquaient plus de variance pour la **confiance affective** que le leadership transformationnel.
 - **Résultats (H3) :** La **confiance affective** dans le leader était le seul prédicteur significatif de la performance et de l'OCB lorsque la confiance cognitive était incluse dans la régression.
 - L'analyse MASEM a montré que les effets indirects positifs étaient entièrement dus à la **confiance affective**.

Conclusions

L'étude confirme que la confiance est un mécanisme central pour l'impact du leadership. Les styles contemporains, en particulier le **leadership serviteur**, démontrent une validité incrémentale sur la confiance par rapport au modèle du spectre complet.

La confiance dans le leader et la qualité du LMX sont des voies distinctives. De plus, la différenciation entre les bases de confiance est cruciale : la **confiance affective** (le sentiment que le leader se soucie du bien-être du suiveur) est le **prédicteur le plus puissant** des résultats de performance et d'OCB.

Les styles de leadership axés sur la morale, tels que le **leadership éthique et serviteur**, sont les plus influents pour stimuler la confiance affective. Cela suggère que les organisations devraient cibler le développement de ces styles pour améliorer la confiance affective.

3. Leadership Styles in Relation to Employees' Trust and Organizational Change Capacity: Evidence From Non-Profit Organizations (Yasir et al., 2016)

Objectifs et questions de recherche

L'étude visait à examiner le rôle des styles de leadership (transformationnel, transactionnel et laissez-faire) et de la confiance des employés (Employees' Trust - ET)

envers la Capacité Organisationnelle au Changement (Organizational Change Capacity - OCC). L'étude se concentre sur les organisations à but non lucratif au Pakistan.

Les objectifs principaux étaient de :

1. Examiner la relation entre les styles de leadership (TFL, TSL, LFL) et l'OCC.
2. Étudier la relation entre les styles de leadership et la confiance des employés.
3. Examiner la confiance des employés comme **médiateur** dans la relation entre les styles de leadership et l'OCC.

Les hypothèses comprenaient des relations positives entre le leadership transformationnel et transactionnel avec l'OCC et la confiance, et des relations négatives pour le leadership laissez-faire.

Méthodes utilisées

- **Échantillon et contexte** : L'étude a été menée auprès de 11 organisations à but non lucratif au Pakistan. Un échantillon de commodité a été utilisé, avec 204 répondants utilisables (taux de réponse de 81 %).
- **Conception** : Étude transversale basée sur un sondage par questionnaire.
- **Mesures** :
 - Styles de leadership (TFL, TSL, LFL) mesurés par le "Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ) de Bass et Avolio (1995).
 - Confiance des employés (ET) mesurée par une échelle développée par Robinson et Rousseau (1994).
 - Capacité Organisationnelle au Changement (OCC) mesurée par l'échelle de Judge et Douglas (2009).
 - Tous les items ont été évalués sur une échelle de Likert à 5 points.
- **Analyse** : La modélisation par équations structurelles (SEM) a été utilisée. La médiation a été testée par la technique de **bootstrapping** (1 000 itérations) selon Preacher et Hayes (2008).

Résultats principaux

- **Relations directes Leadership → OCC** :
 - Le leadership **transformationnel** (TFL) est positivement et significativement lié à l'OCC ($\beta = .67$) (H1 supportée).
 - Le leadership **transactionnel** (TSL) est positivement et significativement lié à l'OCC ($\beta = .20$) (H2 supportée).

- Le leadership **laissez-faire** (LFL) est négativement et significativement lié à l'OCC ($\beta = -.17$) (H3 supportée).
- **Relations Leadership → Confiance des Employés (ET) :**
 - Le leadership **transformationnel** a un effet direct positif sur la confiance des employés ($\beta = .63$) (H4 supportée).
 - Le leadership **transactionnel** a une relation **insignifiante** avec la confiance des employés (H5 non supportée).
 - Le leadership **laissez-faire** a une relation **négative** avec la confiance des employés ($\beta = -.21$) (H6 supportée).
 - La confiance des employés est positivement et significativement liée à l'OCC ($\beta = .59$) (H7 supportée).
- **Effets de Médiation (ET dans la relation Leadership → OCC) :**
 - La confiance des employés **médiate** positivement la relation entre le leadership **transformationnel** et l'OCC (effet indirect significatif $\beta = .37$) (H8 supportée).
 - La confiance des employés **ne médiate pas** la relation entre le leadership **transactionnel** et l'OCC (effet indirect insignifiant) (H9 non supportée).
 - La confiance des employés **médiate** négativement la relation entre le leadership **laissez-faire** et l'OCC (effet indirect significatif $\beta = -.12$) (H10 supportée).

Conclusions

Les organisations cherchant une transformation réussie et souhaitant développer leur **capacité au changement (OCC)** doivent se concentrer sur le comportement de leadership.

Le **leadership transformationnel** est le style le plus efficace pour développer l'OCC, car il est actif, inspirant et de soutien, et il renforce la confiance des employés. Le leadership transactionnel a un rôle d'appoint, principalement par la récompense des efforts.

Le leadership **laissez-faire** affecte négativement l'OCC. Cependant, la **confiance des employés** joue un rôle crucial : le facteur de confiance peut **minimiser l'effet négatif direct** du leadership laissez-faire sur l'OCC si les employés font confiance à leurs leaders.

L'étude suggère que le leadership transactionnel (basé sur la récompense contingente) n'est pas propice au renforcement de la confiance dans le contexte des organisations à but non lucratif au Pakistan, car il n'inspire pas et ne répond pas aux besoins individuels.

Les leaders doivent éviter le style laissez-faire et privilégier le comportement transformationnel, complété par le transactionnel (dans la mesure où il récompense les efforts).

Cette analyse comparative examine les relations, tensions et contributions des trois articles concernant la confiance dans le leadership et ses conséquences.

I. Convergences (Points d'accord et consensus)

Les trois articles s'accordent sur plusieurs points fondamentaux concernant le rôle et l'impact du leadership et de la confiance :

A. Centralité et importance de la confiance

Il existe un consensus fort sur le fait que la **confiance dans le leadership est un concept essentiel** et un actif organisationnel précieux.

- **Mécanisme Clé** : La confiance est largement reconnue comme le mécanisme critique par lequel les comportements de leadership peuvent produire des effets positifs.
- **Résultats Significatifs** : Tous les articles confirment des relations significatives entre la confiance et des résultats positifs au travail. Dirks et Ferrin (2002) trouvent des liens substantiels avec la **satisfaction au travail** et l'**engagement organisationnel**. Legood et al. (2021) confirment des corrélations significatives avec la **performance** et les **comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB)** (évalués par des tiers). Yasir et al. (2016) montrent une relation positive et significative avec la **capacité organisationnelle au changement (OCC)**.
- **Fondement Théorique** : Le rôle de la confiance est fortement ancré dans la **Théorie de l'Échange Social (SET)** (Social Exchange Theory), où la confiance est vue comme facilitant la réciprocité et réduisant la vulnérabilité.

B. Efficacité du Leadership Transformationnel (TFL)

Le Leadership Transformationnel (TFL) est unanimement identifié comme un puissant prédicteur de la confiance.

- **Corrélation Élevée :** Les deux méta-analyses confirment une corrélation très forte entre le TFL et la confiance. Dirks et Ferrin (2002) trouvent que le TFL a la **relation la plus forte avec la confiance** ($\rho = .79$, $r = .72$). Legood et al. (2021) rapportent également une corrélation élevée ($\rho = .67$).
- **Effet Positif sur les Résultats :** Le TFL est lié positivement aux résultats, directement (Yasir et al. sur l'OCC) ou indirectement par la confiance.
- **Sources de Confiance :** Les comportements transformationnels, tels que l'inspiration, la considération individuelle et l'intégrité, sont considérés comme des signaux qui construisent la confiance chez les subordonnés.

C. Effets Négatifs du Leadership Laissez-Faire

Les trois études soulignent l'impact négatif et significatif du leadership Laissez-Faire (LFL) sur le processus de confiance et les résultats organisationnels.

- **Négatif pour la Confiance :** LFL (absence de leadership/indifférence) est associé négativement à la confiance. Yasir et al. (2016) confirment une corrélation négative avec la confiance des employés ($\beta = -.21$).
- **Négatif pour l'Efficacité :** Le LFL affecte négativement la Capacité Organisationnelle au Changement (OCC), car l'interaction et le soutien sont vitaux pour le changement.

D. Limites Méthodologiques Communes

Les méta-analyses (Dirks & Ferrin, Legood et al.) reconnaissent que la majeure partie de la littérature empirique sur laquelle elles s'appuient utilise des **conceptions de recherche transversales (cross-sectional)**, ce qui limite la capacité à établir la causalité (par exemple, la causalité entre le leadership, la confiance et les résultats).

II. Divergences (Approches différentes et tensions théoriques)

Des différences notables existent dans les approches théoriques, les styles de leadership examinés et les conclusions tirées sur la nature et le fonctionnement de la confiance.

A. Rôle Différentiel de la Confiance Affective vs. Cognitive

Il existe une tension claire concernant quelle base de confiance (cognitive ou affective) est la plus importante pour prédire les résultats de performance.

Caractéristique	Dirks & Ferrin (2002)	Legood et al. (2021)	Tensions et Implications
-----------------	--------------------------	-------------------------	--------------------------

Focus d'étude	Comparaison entre la confiance cognitive et la confiance globale (qui inclut des éléments affectifs).	Distinction directe entre la confiance cognitive et la confiance affective .	Legood et al. (2021) fournissent une analyse plus précise en isolant l'affectif.
Résultats sur la Performance/OCB	La confiance globale était plus fortement liée à la performance et au LMX que la confiance cognitive.	La confiance affective est le seul prédicteur significatif de la performance et de l'OCB (lorsqu'elle est régressée avec la confiance cognitive).	Contradiction Majeure : Legood révisé la compréhension fonctionnelle de la confiance, montrant que l'aspect émotionnel/relationnel (affectif), et non l'aspect rationnel (cognitif), est le moteur des résultats clés de performance et d'OCB.
Antécédents du Trust	La confiance cognitive était plus fortement liée aux attitudes (satisfaction, engagement).	Le TFL est le prédicteur dominant de la confiance cognitive . Le leadership éthique et serviteur expliquent plus de variance pour la confiance affective que le TFL.	Legood établit des réseaux nomologiques différentiels pour les deux bases de confiance en fonction des styles de leadership.

B. Validité Incrémentale des Nouveaux Styles de Leadership

Legood et al. (2021) introduisent un ensemble beaucoup plus large de styles de leadership que Dirks et Ferrin (2002), ce qui révèle une tension concernant la redondance des modèles de leadership :

- **D&F (2002)** se sont concentrés sur le modèle Full-Range (TFL, TSL) et les actions de leadership comme la justice et le PDM.

- **Legood et al. (2021)** ont explicitement examiné la **validité incrémentale** de huit styles (dont Serviteur, Éthique, Authentique) par rapport au modèle Full-Range. Ils concluent que les styles contemporains, en particulier le **Leadership Serviteur** (20 % de variance supplémentaire) et le **Leadership Paternaliste** (58 % de variance supplémentaire via ses dimensions morales et bienveillantes), ont une **validité incrémentale significative** dans la prédiction de la confiance. Ce résultat met en question la pertinence exclusive du modèle TFL/TSL dans l'explication complète de la confiance.

C. Statut et Efficacité du Leadership Transactionnel (TSL)

Le rôle du TSL dans la construction de la confiance est contesté par les résultats empiriques :

- **D&F (2002)** : Trouvent une relation forte et positive entre le TSL (récompense contingente) et la confiance ($r=.59$). Le TSL est vu comme opérant par des aspects basés sur le caractère (équité, fiabilité).
- **Yasir et al. (2016)** : Dans le contexte spécifique des OBNL au Pakistan, la relation entre le TSL et la confiance des employés est jugée **insignifiante**. Le TSL ne parvient pas à médier la relation entre le leadership et l'OCC. Les auteurs suggèrent que le TSL, basé sur la récompense contingente, n'est pas propice au renforcement de la confiance dans ce contexte, car il n'inspire pas et ne répond pas aux besoins individuels.

D. Distinction Confiance vs. LMX

Bien que souvent traités comme des concepts similaires, les méta-analyses confirment leur distinction, mais avec des implications différentes concernant leur force médiatrice :

- **D&F (2002)** : Traite le LMX comme un corrélât très fortement lié à la confiance ($r=.69$) et préconise de les traiter comme distincts, tout en reconnaissant que la distinction conceptuelle est parfois floue.
- **Legood et al. (2021)** : Confirme que la confiance dans le leader et la qualité du LMX sont des mécanismes d'échange social **distincts**. De plus, pour la majorité des styles de leadership, la **confiance dans le leader** expliquait une proportion significativement **plus grande** de l'effet indirect sur la performance et l'OCB par rapport au LMX. Cela positionne la confiance comme la voie explicative primaire pour l'impact du leadership sur la performance, en contraste avec d'autres méta-analyses citées qui favorisaient le LMX.

III. Apports et limites de chaque article

1. Dirks & Ferrin (2002)

Apports (Contributions)

Synthèse Fondatrice : Fournit la première méta-analyse quantitative couvrant quatre décennies de recherche, établissant les relations primaires entre la confiance et 23 construits.

Cadre Théorique (Conceptual Framework) : Propose le cadre théorique "basé sur la relation" vs. "basé sur le caractère" (Relationship-based vs. Character-based) pour rationaliser une littérature expansive.

Rôle des Modérateurs : Démontre empiriquement l'importance des modérateurs : le **référént** (leader direct vs. organisationnel) et la **définition** de la confiance influencent systématiquement la force des relations.

Importance du Référént : Met en évidence que la confiance dans le **leader direct** est particulièrement importante pour les résultats liés au travail (performance, satisfaction).

Limites (Limitations)

Causalité Ténue : La majorité des études primaires sont transversales, ce qui rend les conclusions sur la causalité fragiles.

Biais de Méthode Commune : Reconnaît que les corrélations avec des variables attitudinales (satisfaction, engagement) peuvent être surestimées en raison de la proximité psychologique (percept-percept inflation).

Limitation de la Définition de la Confiance : Manque de données suffisantes pour analyser directement la confiance purement **affective**, ce qui contraint l'analyse comparative à utiliser la confiance "globale" comme substitut.

Redondance Potentielle : Les corrélations très élevées avec le TFL ($r=.72$) et la satisfaction avec le leader ($r=.73$) suggèrent un chevauchement conceptuel ou de mesure qui n'a pas été entièrement résolu.

2. Legood et al. (2021)

Apports (Contributions)

Mise à Jour Rigoureuse : Fournit une mise à jour cruciale de la littérature de Dirks & Ferrin (2002), intégrant des styles de leadership contemporains (Serviteur, Éthique, Authentique).

Limites (Limitations)

Dépendance aux Corrélations

Agrégées : Les styles de leadership sont souvent mesurés globalement (scores agrégés), masquant les effets potentiels des sous-dimensions qui pourraient mieux expliquer les différences entre la confiance cognitive et affective.

Validité Incrémentale : Utilise l'analyse RWA (Relative Weights Analysis) pour comparer la contribution relative de huit styles, démontrant que les styles "moraux" (Serviteur, Éthique) ont une **validité incrémentale** significative sur la confiance au-delà du modèle Full-Range.

Clarification des Médiateurs : Confirme que la confiance et le LMX sont des mécanismes d'échange social **distincts** et parallèles.

Rôle Dominant de la Confiance Affective : Apporte la preuve que la **confiance affective** est le moteur des relations entre le leadership et la performance/OCB (résultats *other-rated*), résolvant une ambiguïté théorique antérieure.

Inférence Causale : Malgré l'utilisation de la MASEM, l'étude reste basée sur des données primaires majoritairement transversales, ce qui limite la démonstration de la causalité et des processus dynamiques de la confiance.

Problème de Redondance Persistante : Reconnaît les corrélations élevées entre les styles de leadership moral (Serviteur, Éthique, Authentique), soulignant un manque de clarté conceptuelle qui peut entraîner un biais d'endogénéité.

Homogénéité du Niveau de Leader : Ne trouve pas suffisamment d'études pour comparer la confiance selon les différents niveaux de leaders (similaires aux référents de D&F), ce qui constitue une limitation et une piste pour la recherche future.

3. Yasir et al. (2016)

Apports (Contributions)

Contexte Spécifique et Nouveauté : Étude empirique originale axée sur la Capacité Organisationnelle au Changement (OCC), un concept émergent, et fournit des preuves spécifiques du secteur à but non lucratif au Pakistan.

Lien Théorique Unique : Établit un lien entre le TFL (souvent associé au paradigme de management) et l'OCC (associé au paradigme complexe du changement), contribuant à la littérature sur la gestion du changement.

Limites (Limitations)

Conception Transversale : Utilisation d'un design de recherche transversal, ce qui rend difficile l'établissement d'un lien de causalité (par exemple, la confiance causant l'OCC).

Échantillonnage et Généralisabilité : Utilisation d'un échantillon de commodité (convenience sample), limitant la généralisabilité des résultats à d'autres secteurs (privé/public) ou contextes culturels.

Mise en Évidence de la Médiation :

Confirme que la confiance des employés est un **médiateur crucial** dans les relations TFL $\rightarrow$ OCC et LFL $\rightarrow$ OCC.

Résultat Contextuel : Révèle que le TSL a un impact insignifiant sur la confiance des employés dans ce contexte spécifique, ce qui contredit les conclusions méta-analytiques générales (D&F) et ouvre la voie à des recherches sur les modérateurs culturels et contextuels.

Mesure Unidimensionnelle : Les styles de leadership ont été examinés de manière unidimensionnelle (scores totaux TFL/TSL/LFL), ignorant les effets potentiels des facettes (ex: récompense contingente) qui auraient pu clarifier le rôle ambigu du TSL.

Dépendance aux Auto-évaluations

(Common Method Bias) : Bien qu'un test de Harman ait été effectué, l'utilisation de questionnaires auto-déclarés pour les variables dépendantes (OCC, confiance, leadership) soulève des préoccupations quant au biais de méthode commune.

Cette synthèse est conçue pour des étudiants de Master 1 en Sciences de Gestion, afin de leur fournir un aperçu structuré et critique du rôle fondamental de la confiance dans le leadership, tel qu'établi par la recherche méta-analytique récente.

Synthèse Pédagogique : La Confiance dans le Leadership

La confiance dans le leadership est un état psychologique impliquant l'intention d'accepter une **vulnérabilité** basée sur des **attentes positives** concernant les intentions ou le comportement d'autrui. Les études montrent que la confiance est un concept central et crucial pour l'efficacité organisationnelle, dont l'impact est comparable, voire supérieur, à celui d'autres variables attitudinales établies.

I. Concepts Clés à Retenir

Les étudiants de L3 doivent maîtriser quatre concepts structurants pour comprendre comment la confiance est générée et comment elle fonctionne :

1. Les Deux Perspectives Théoriques de la Confiance

La littérature distingue deux fondements principaux qui expliquent comment la confiance se forme et opère, tous deux étant des croyances ou perceptions détenues par le subordonné :

- **La Perspective Basée sur le Caractère (Character-Based Perspective) :** Se concentre sur la perception des **attributs du leader** (intégrité, fiabilité,

compétence, équité). Cette perspective s'associe logiquement à la **Confiance Cognitive**. Le subordonné cherche à inférer si le leader est digne de confiance, car il détient l'autorité pour prendre des décisions ayant un impact significatif (promotions, rémunération).

- **La Perspective Basée sur la Relation (Relationship-Based Perspective)** : Se concentre sur la nature de l'**échange social** (Social Exchange Theory) entre le leader et le subordonné. Elle implique des notions de réciprocité, de bonne volonté, de souci mutuel et d'obligations non contractuelles. Cette perspective est logiquement associée à la **Confiance Affective** (le leader démontre une préoccupation pour le bien-être du suiveur).

2. L'Importance des Référents de la Confiance

Le **référént** — c'est-à-dire la cible de la confiance — influence systématiquement la force des relations avec les résultats.

- **Le Leader Direct (Superviseur)** : S'avère être un référent particulièrement important. La confiance envers le leader direct est plus fortement liée aux résultats **micro-niveaux et liés au travail** tels que la **satisfaction au travail** et la **performance au travail**.
- **Le Leadership Organisationnel (Direction Générale)** : La confiance envers la direction générale est plus fortement liée aux résultats **macro-niveaux et liés à l'organisation**, notamment l'**engagement organisationnel**.

3. Les Antécédents les plus Puissants (Les Sources de la Confiance)

Les actions et pratiques du leader sont les sources les plus importantes de confiance. Les concepts suivants montrent les corrélations les plus élevées avec la confiance :

- **Leadership Transformationnel (TFL)** : Il détient la relation la plus forte avec la confiance ($r = .72$). Les leaders TFL bâtissent la confiance en faisant preuve de **préoccupation individualisée** et de respect.
- **Justice Perçue** : La perception de l'équité des actions du leader est vitale. L'**Interactional Justice** (la qualité du traitement interpersonnel reçu, impliquant le respect) et la **Procedural Justice** (l'équité des processus menant aux décisions) ont des corrélations très fortes avec la confiance.

4. La Hiérarchie des Conséquences

La confiance a un impact significatif sur tous les résultats, mais l'effet est le plus fort sur les variables qui lui sont **psychologiquement proximales** :

1. **Attitudes au travail** : Satisfaction au travail ($r = .51$) et engagement organisationnel ($r = .49$) (relations les plus fortes).

2. **Comportements de Citoyenneté Organisationnelle (OCB) :** Comportements discrétionnaires ("aller au-delà du devoir") qui sont plus sensibles aux attitudes que la performance pure.
3. **Performance au travail :** Relation significative mais relativement plus petite ($\beta = .16$).

II. Exemples et Cas Concrets pour Illustrer ces Résultats

Pour rendre ces concepts tangibles pour les étudiants en gestion, on peut utiliser des scénarios qui illustrent les effets modérateurs et les rôles distincts des styles de leadership :

1. Le Cas de la Restructuration ou de la Fusion (Modérateur : Référent de la Confiance)

- **Contexte :** Une grande entreprise de services subit une fusion majeure. Les employés s'inquiètent pour leur poste.
- **Illustration :** Si la Direction Générale (référent organisationnel) communique de manière transparente et honnête sur la stratégie future, cela renforce la **confiance dans le leadership organisationnel**. Résultat : **l'engagement organisationnel** des employés est préservé, et ils sont moins susceptibles d'avoir l'intention de quitter l'entreprise.
- Cependant, si les superviseurs directs gèrent les réductions de personnel avec un grand **manque de respect ou d'équité interactionnelle**, la **confiance dans le leader direct** chute. Résultat : cela affecte immédiatement la **satisfaction au travail** et leur volonté d'effectuer des **OCB** (comme rester tard ou aider les collègues). L'organisation doit donc aligner les actions du leader direct sur les communications de la haute direction.

2. Le Cas du Leader Paternaliste ou Serviteur (Validité Incrémentale et Confiance Affective)

- **Contexte :** Dans les environnements où les employés sont très vulnérables (comme les OBNL [organisations à but non lucratif] ou les petites équipes), la performance repose sur l'initiative et la prise de risque.
- **Illustration :** Un leader qui adopte un style Serviteur ou Éthique agit en montrant un fort **souci du bien-être** de ses subordonnés (Confiance Affective). Les recherches montrent que ces styles, axés sur la morale et le soin, sont extrêmement efficaces pour développer la **Confiance Affective**. Cette Confiance Affective est ensuite le **prédicteur le plus puissant** des comportements de performance discrets et des OCB (comme l'altruisme) [résultat clé de l'analyse comparative].

- **Leçon de gestion** : Pour obtenir des efforts supplémentaires et des comportements altruistes (OCB), il ne suffit pas que le leader soit perçu comme **compétent** (Confiance Cognitive) ; il doit être perçu comme **bienveillant** et s'investissant émotionnellement dans la relation.

III. Questions de Réflexion et de Discussion en Classe

Ces questions visent à encourager l'analyse critique des méthodologies, l'application pratique des concepts et la compréhension des tensions théoriques :

1. Questions sur la Causalité et la Méthodologie

- Les méta-analyses confirment des corrélations très fortes, notamment entre le Leadership Transformationnel (TFL) et la confiance ($r = .72$). Étant donné que la majorité des études primaires sont transversales, **pouvons-nous affirmer que le TFL cause la confiance, ou est-ce l'inverse (les subordonnés qui font déjà confiance perçoivent leur leader comme plus transformationnel) ?** Quelles méthodes de recherche future sont recommandées pour établir une meilleure causalité ?.
- **L'analyse des modérateurs (réfèrent et définition) a été essentielle.** Pourquoi est-il si important, dans la recherche en gestion, de ne pas utiliser une mesure "globale" ou "générale" de la confiance, mais plutôt de spécifier la cible (réfèrent) et la nature (cognitive/affective) de cette confiance ?.

2. Questions sur la Mise en Pratique (Implications Managériales)

- La **Justice Interactionnelle** et la **Justice Procédurale** sont de puissants antécédents de la confiance. Si vous deviez former de nouveaux managers, sur quel type de justice mettriez-vous l'accent pour maximiser la confiance dans leur rôle direct, et pourquoi ? (Piste de discussion : l'Interactional Justice est plus difficile à attribuer à une politique organisationnelle et est donc fortement associée au leader direct).
- Le Leadership Laissez-Faire est négativement associé à la confiance et à l'efficacité au changement [résultat de l'analyse comparative]. **Pourquoi l'absence d'action et d'engagement du leader est-elle considérée comme un comportement actif et préjudiciable en soi** dans la perspective de l'échange social ?
- Dirks et Ferrin (2002) notent que la confiance dans le **leader direct** est plus fortement liée à la **performance** que la confiance dans le leadership organisationnel. **Quelles implications pratiques cette découverte a-t-elle pour la gestion des talents et des promotions au sein d'une organisation ?** L'entreprise doit-elle privilégier les qualités techniques ou les qualités

relationnelles (constructrices de confiance) lors de la désignation de superviseurs ?

3. Questions sur les Tensions Théoriques

- La recherche (Dirks & Ferrin) montre que le TFL est le prédicteur le plus fort de la confiance. Cependant, d'autres travaux (Legood et al., selon l'analyse comparative) trouvent que le **Leadership Serviteur** peut expliquer une variance incrémentale significative de la confiance. **Comment les styles de leadership contemporains, axés sur la morale et le service, remettent-ils en question la suffisance du modèle TFL/TSL pour comprendre la construction de la confiance affective ?** (Piste : Discuter si le TFL se concentre trop sur la *vision* et pas assez sur la *bienveillance* pure, essentielle à la confiance affective) [analyse comparative].
- Le TSL (Leadership Transactionnel) a une relation positive forte avec la confiance dans l'ensemble des données ($r=.59$). Pourtant, dans le contexte des OBNL au Pakistan, cette relation est insignifiante [résultat de l'analyse comparative]. **Comment les étudiants doivent-ils interpréter cette divergence ?** (Piste : Importance de la culture et du contexte pour la validité des modèles de leadership, et non toutes les actions de leadership ne construisent pas la confiance de la même manière dans tous les environnements).

Document de sortie de ChatGPT (3^e étape, après NotebookLM et avant Gamma)

Prompt 1

Prends connaissance du texte téléchargé, qui contient le contenu d'un cours de 3 heures en gestion destiné à un niveau Master 1. Commence par établir une checklist concise (3 à 7 points) des étapes à réaliser avant de débiter la synthèse. Propose un maximum de 10 diapositives synthétisant les informations les plus importantes pour faciliter la compréhension et l'acquisition des concepts clés par les étudiants. Après avoir conçu les diapositives, effectue une validation succincte pour t'assurer que chaque diapositive résume un aspect essentiel du cours, et ajuste si nécessaire.

Réponse ChatGPT

Voici une proposition structurée en trois étapes : checklist préparatoire, projet de diapositives (≤ 10) et validation finale.

Étape 1 – Checklist préparatoire (5 points)

Avant de synthétiser le cours, il faut :

1. Identifier les concepts-clés : confiance, leadership (styles), référents, antécédents, conséquences.
2. Repérer les convergences et divergences entre les articles (méta-analyses et étude empirique).
3. Distinguer les dimensions théoriques : confiance cognitive vs. affective, leadership TFL/TSL/LFL vs. styles contemporains.
4. Sélectionner les exemples concrets (cas de restructuration, leaders serviteurs/paternalistes).
5. Préparer les implications managériales et questions de réflexion pour favoriser l'appropriation par les étudiants.

Étape 2 – Projet de diapositives (10 max.)

Diapo 1 – Titre & Introduction

- Confiance et leadership
- Importance de la confiance pour la performance et le changement organisationnel.

Diapo 2 – Définition de la confiance

- État psychologique d'acceptation de vulnérabilité
- Fondements : attentes positives sur les intentions ou comportements du leader.

Diapo 3 – Perspectives théoriques

- Basée sur le caractère : intégrité, fiabilité, compétence → confiance cognitive.
- Basée sur la relation : réciprocité, bienveillance → confiance affective.

Diapo 4 – Référents de la confiance

- Leader direct → impact sur satisfaction et performance.
- Leadership organisationnel → impact sur engagement global.

Diapo 5 – Antécédents majeurs

- Leadership transformationnel (TFL) → corrélation la plus forte.
- Justice procédurale et interactionnelle.
- Autres : leadership serviteur, éthique.

Diapo 6 – Conséquences principales

- Attitudes (satisfaction, engagement).
- Comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB).
- Performance au travail.

Diapo 7 – Divergences et tensions théoriques

- Confiance cognitive vs. affective : quelle prédomine pour la performance ?
- Validité incrémentale des nouveaux styles (serviteur, éthique, authentique).
- Rôle contesté du leadership transactionnel.

Diapo 8 – Effets négatifs du leadership laissez-faire

- Impact négatif sur la confiance et la capacité organisationnelle au changement.
- Exemple : indifférence du leader = perte de motivation et d'initiative.

Diapo 9 – Études de cas concrets

- Fusion d'entreprise → rôle des référents.
- Leadership serviteur → importance de la confiance affective.

Diapo 10 – Implications managériales et questions de réflexion

- Former les managers à la justice interactionnelle.
- Choisir des leaders capables d'inspirer et de prendre soin de leurs équipes.
- Questions pour discussion : causalité, différences culturelles, pertinence des modèles TFL/TSL.

Étape 3 – Validation des diapositives

- Chaque diapo couvre un aspect essentiel du cours :
 - Définitions (2), Théories (3), Référents (4), Antécédents (5), Conséquences (6), Divergences (7), Limites (8), Exemples (9), Applications (10).

- Les diapositives permettent une progression claire : concepts → résultats empiriques → tensions théoriques → pratiques managériales.
- L'équilibre entre théorie et cas concrets est respecté.

👉 Résultat : ce plan est cohérent, exhaustif et adapté à un cours de 3h en Master 1, avec une base solide pour l'animation pédagogique.

Voulez-vous que je vous prépare directement une version texte prête à copier dans PowerPoint (titres + puces) pour chaque diapositive ?

Prompt 2

Oui

Réponse de ChatGPT :

Parfait 👍 Voici une version texte prête à copier dans PowerPoint pour chacune des 10 diapositives :



Texte des diapositives

Diapo 1 – Introduction

Confiance et leadership

- La confiance : facteur central de l'efficacité organisationnelle.
- Impact comparable ou supérieur à d'autres variables attitudinales.
- Objectif : comprendre comment le leadership génère la confiance et influence la performance.

Diapo 2 – Définition de la confiance

Qu'est-ce que la confiance ?

- État psychologique : accepter une vulnérabilité.
- Basé sur des attentes positives envers le leader.
- Dimension cognitive (compétence, fiabilité) et affective (bienveillance, souci du bien-être).

Diapo 3 – Perspectives théoriques

Deux grandes approches

- Basée sur le caractère → intégrité, équité, compétence → confiance cognitive.
- Basée sur la relation → réciprocité, attention au bien-être → confiance affective.

Diapo 4 – Référents de la confiance

Qui est la cible de la confiance ?

- Leader direct : satisfaction, performance au travail.
- Direction/organisation : engagement organisationnel.
- Importance de distinguer les référents dans la recherche et la pratique.

Diapo 5 – Antécédents de la confiance

Les principaux facteurs qui construisent la confiance

- Leadership transformationnel : relation la plus forte.
- Justice interactionnelle (respect, qualité du traitement).
- Justice procédurale (équité des processus).
- Styles contemporains : leadership serviteur, éthique, authentique.

Diapo 6 – Conséquences de la confiance

Impacts organisationnels majeurs

- Attitudes : satisfaction au travail, engagement organisationnel.
- Comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB).
- Performance : relation positive mais moins forte que pour les attitudes.

Diapo 7 – Divergences et tensions théoriques

Points de débat dans la recherche

- Confiance cognitive vs. affective : laquelle prédomine ?
- Validité incrémentale des nouveaux styles (serviteur, éthique).
- Leadership transactionnel : efficace ou insignifiant selon le contexte.
- Distinction confiance vs. LMX (leader–member exchange).

Diapo 8 – Effets négatifs du leadership laissez-faire

Quand le leader est absent

- Corrélation négative avec la confiance.
- Impact négatif sur la capacité organisationnelle au changement.
- Indifférence du leader = perte de motivation et d'initiative des employés.

Diapo 9 – Études de cas

Exemples concrets

- Fusion / restructuration : rôle différencié de la direction et des superviseurs.
- Leader serviteur : confiance affective → prédicteur clé des OCB.
- Implication : le contexte et le style de leadership modèrent la construction de la confiance.

Diapo 10 – Implications et questions

Applications managériales

- Former les managers à la justice interactionnelle.
- Valoriser les leaders capables d'inspirer et de prendre soin.
- Questions de réflexion :
 - La confiance cause-t-elle la performance ou l'inverse ?
 - Quels rôles jouent les différences culturelles ?
 - Le modèle TFL/TSL suffit-il ou faut-il intégrer les styles contemporains ?

👉 Chaque diapositive est concise (titre + 3–5 puces), prête à être collée dans PowerPoint.

Voulez-vous que je vous propose aussi une version visuelle avec suggestions d'icônes / images pour dynamiser le diaporama en Master 1 ?

Document PPT issu de GAMMA

Confiance et leadership

La confiance : facteur central de l'efficacité organisationnelle.

Impact comparable ou supérieur à d'autres variables attitudinales.

Objectif : comprendre comment le leadership génère la confiance et influence la performance.





Définition de la confiance

Qu'est-ce que la confiance ?

- État psychologique : accepter une vulnérabilité.
- Basé sur des attentes positives envers le leader.
- Dimension cognitive (compétence, fiabilité) et affective (bienveillance, souci du bien-être).



Perspectives théoriques

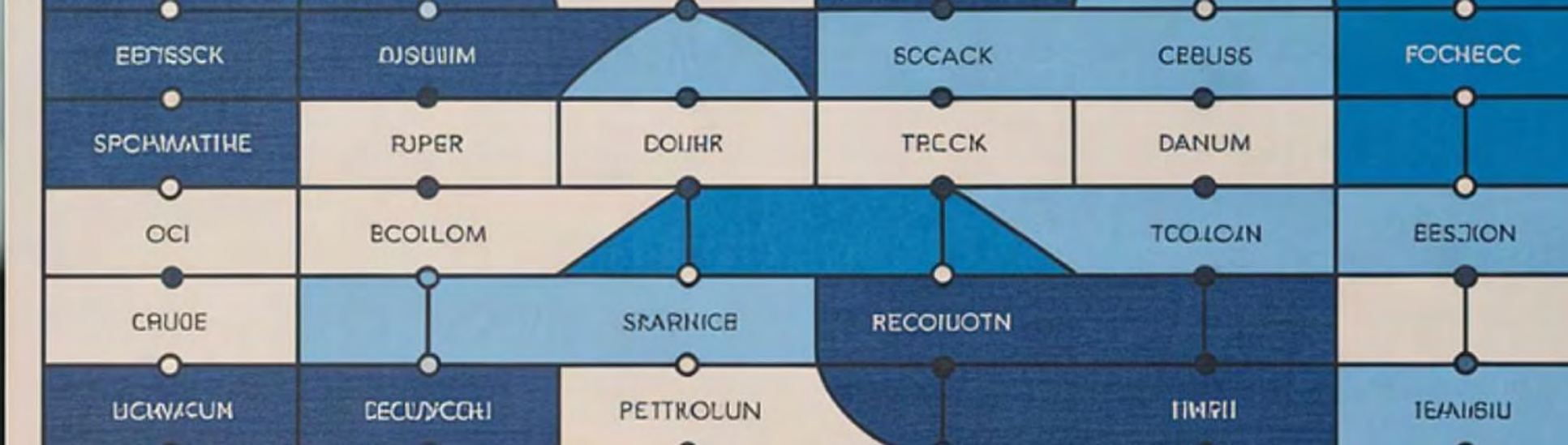
Deux grandes approches

Basée sur le caractère

intégrité, équité, compétence → confiance cognitive.

Basée sur la relation

réciprocité, attention au bien-être → confiance affective.



Référents de la confiance

Qui est la cible de la confiance ?

Leader direct

satisfaction, performance au travail.

Direction/organisation

engagement organisationnel.

Importance de distinguer les référents dans la recherche et la pratique.

Antécédents de la confiance

Les principaux facteurs qui construisent la confiance



Leadership transformationnel : relation la plus forte.



Justice interactionnelle (respect, qualité du traitement).



Justice procédurale (équité des processus).



Styles contemporains : leadership serviteur, éthique, authentique.

Conséquences de la confiance

Impacts organisationnels majeurs

Attitudes

satisfaction au travail, engagement organisationnel.

Comportements de
citoyenneté
organisationnelle (OCB)

Performance

relation positive mais moins forte que pour les attitudes.



Elevate
perform

Divergences et tensions théoriques

Points de débat dans la recherche

Confiance cognitive vs. affective : laquelle prédomine ?

Validité incrémentale des nouveaux styles (serviteur, éthique).

Leadership transactionnel : efficace ou insignifiant selon le contexte.

Distinction confiance vs. LMX (leader-member exchange).



Effets négatifs du leadership laissez-faire

Quand le leader est absent

- Corrélation négative avec la confiance.
- Impact négatif sur la capacité organisationnelle au changement.
- Indifférence du leader = perte de motivation et d'initiative des employés.



Études de cas

Exemples concrets



Fusion / restructuration

rôle différencié de la direction et des superviseurs.



Leader serviteur

confiance affective → prédicteur clé des OCB.

Implication : le contexte et le style de leadership modèrent la construction de la confiance.

Apex
strateg
Your future. Our e

Implications et questions

Applications managériales



Former les managers à la justice interactionnelle.



Valoriser les leaders capables d'inspirer et de prendre soin.

Questions de réflexion :

- *La confiance cause-t-elle la performance ou l'inverse ?*
- *Quels rôles jouent les différences culturelles ?*
- *Le modèle TFL/TSL suffit-il ou faut-il intégrer les styles contemporains ?*



Strategic Vision

👉 Chaque diapositive est concise (titre + 3–5 puces), prête à être ****collée dans PowerPoint****.

*Voulez-vous que je vous propose aussi une ****version visuelle avec suggestions d'icônes / images**** pour dynamiser le diaporama en Master 1 ?*