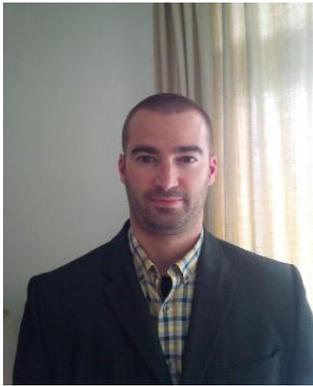




## UN GESTIONNAIRE TOP GUN : ÇA FAIT QUOI ?



Olivier Gagnon<sup>1</sup>

La société du travail a subi plusieurs transformations au cours du vingtième siècle en raison du développement de l'industrialisation. Ces mutations structurelles des organisations ont permis d'édifier les connaissances en termes d'encadrement et de motivation au travail. Néanmoins, après toutes ces années à étudier le fonctionnement des organisations, plusieurs interrogations subsistent quant à la capacité managériale de soutirer le meilleur de ses effectifs. Cette quête infructueuse de la performance introduit une réflexion sur l'aptitude d'une organisation à motiver ses employés et conséquemment à favoriser un engagement suffisant pour atteindre ces objectifs. Moutlt efforts ont été déployés dans des mesures de contrôle et de soutien afin de maximiser le potentiel des employés grâce à des activités de gestion telles que l'évaluation de rendement ou l'appréciation de la contribution. La gestion des organisations a pris son essor sous le principe de la primauté de la standardisation du travail et de l'imputabilité du prolétariat. Le travail doit être exécuté d'une manière constante, prévisible et selon les normes établies suivant les desseins de la direction d'entreprise. Ainsi, le gestionnaire intervient dans l'encadrement du travail en réalisant les rôles

---

<sup>1</sup> Olivier Gagnon détient un Doctorat de l'Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Doté d'une expérience probante à titre de directeur d'entreprise, il est professeur en gestion des ressources humaines à l'Université du Québec à Chicoutimi

classiques « PODC » (planifier-organiser, diriger, contrôler). Ces rôles administratifs sont toujours d'actualité, mais la mutation des organisations a mis en évidence la transformation de ces rôles vers des activités de coaching, d'accompagnement des salariés et de valorisation de la main-d'œuvre. Une kyrielle de questions s'impose dès lors. Le gestionnaire est-il responsable de la performance des employés? Comment expliquer la variation de la performance des employés d'une année à l'autre? Le gestionnaire devrait-il être à la fois juge de la performance de ces subalternes, mais également responsable de solidifier le niveau d'engagement de ces mêmes employés? N'est-il pas réducteur et archaïque de se limiter au précepte de la division du travail où le gestionnaire organise le travail et le collectif ouvrier exécute? Ces questionnements mettent en évidence deux assertions fallacieuses qui sont rependues dans la pensée populaire: le gestionnaire ne peut être dans l'erreur et l'employé offrira invariablement son plein rendement. Derrière l'évolution des rôles managériaux se profile une transformation significative de l'Homme au travail vers de nouveaux facteurs motivationnels et les compétences afférentes. Les gestionnaires portent plusieurs chapeaux afin d'organiser le travail, mais la capacité à développer un engagement supérieur chez les employés se situe en tête de liste. Cet article vise à démontrer l'hypothèse selon laquelle un gestionnaire se caractérise comme la pierre angulaire de l'engagement et conséquemment de la performance. Nous allons traiter de la nature évolutive de la motivation au travail, ce qui nous conduira à la création d'un cadre réflexif d'engagement supérieur dont le gestionnaire sera le point d'encrage et d'élévation.

Le sujet de la motivation au travail intéresse la communauté scientifique et d'affaires depuis des décennies afin de cerner les besoins de l'humain au travail. Ces besoins peuvent revêtir diverses formes en fonction de leur caractère intrinsèque ou extrinsèque comme le besoin d'accomplissement, le désir d'être reconnu ou simplement le besoin de sécurité. La motivation au travail peut s'expliquer par une volonté individuelle de réussir (indépendamment des objectifs organisationnels), mais également par un niveau d'engagement supérieur qui se présente comme le désir de contribuer au succès de l'organisation. La notion d'engagement aux fins de cet article se définit par la volonté d'un employé de déployer et de maintenir une ligne de conduite souhaitable et désirée envers un gestionnaire ou son organisation afin de favoriser les objectifs de l'organisation (Brault-Labbé et Dubé, 2009). Plusieurs études (Catelin et Roybier, 2021; Dortier, 2017) ont permis de développer notre compréhension de la motivation et nous invitent à poursuivre les efforts afin de permettre aux organisations de miser sur une main-d'œuvre engagée.

L'actualité nous rappelle l'intérêt pour l'association entre les gestionnaires et la performance. Consciemment ou non, la gestion des organisations nous ramène vers les rôles du gestionnaire. Récemment, le gouvernement du Québec a déclaré être à la recherche d'un gestionnaire « top gun ». Il n'en fallait pas davantage pour piquer la curiosité de l'imaginaire collectif. Quelles spécificités ce gestionnaire peut-il avoir de particulier pour encadrer avec succès les quelques 50 000 employés du réseau de la santé québécois? Malgré le nombre important de gestionnaires déjà en fonction, le gouvernement a préféré chercher la crème de la crème, soit un gestionnaire « top gun ». La construction d'un lien entre les gestionnaires et la performance nous conduit au développement d'un processus réflexif sur l'apport et les limites de la motivation au travail. Subsidièrement, l'espace occupé dans les recherches se limite souvent à la motivation au détriment de l'engagement. Ce concept du gestionnaire « top gun » ouvre une brèche sur la responsabilité des gestionnaires d'assurer la motivation au travail, mais également de supporter la croissance de l'engagement afin

de propulser le gestionnaire comme agent principal de la performance organisationnelle. De facto, nous exposerons les différentes théories de la motivation au travail pour ensuite introduire les préceptes de la théorie du +1. Cette théorie vise à développer un cadre explicatif de la promiscuité entre l'engagement et la performance des salariés tout en exposant la prépondérance du gestionnaire dans le succès d'une organisation pour réponse à la question : un gestionnaire « top gun » ça fait quoi ?

## **Première partie**

### **Les théories de la motivation au travail**

La motivation au travail constitue un sujet d'intérêt puisqu'elle implique différentes stratégies et moyens afin de répondre aux besoins de la main-d'œuvre. Plusieurs théories ont fait ressortir la complexité de l'humain au travail. Malgré l'évolution de l'encadrement du travail d'un point de vue technique, les performances demeurent fluctuantes et imprévisibles. La question de la motivation au travail permet de fournir un cadre explicatif de la variabilité de la performance. La prochaine section permettra au lecteur de s'approprier l'évolution des théories de la motivation au travail et elles seront présentées afin de construire un sens les unes par rapport aux autres et non simplement en fonction de leur date d'origine.

#### **L'improbable « effet Hawthorne » d'Elton Mayo**

L'effet Hawthorne résulte d'une étude réalisée en 1927 à la Western Electric Company pour comprendre l'impact de l'éclairage sur le confort des employés et leur productivité (Mayo, 1946). Initialement, la question première était de déterminer si l'amélioration des conditions de travail, grâce à l'éclairage, pouvait influencer sur le sentiment de bien-être et les performances des salariés. Les résultats ont démontré la corrélation entre l'augmentation de l'intensité lumineuse et la hausse de la productivité. Toutefois, les chercheurs ont réalisé que lorsque l'éclairage revenait au niveau initial, la productivité continuait d'augmenter. Comment expliquer que peu importe la variation de l'intensité de l'éclairage, les employés devenaient davantage productifs? Dans une seconde phase, ils se sont concentrés sur l'impact des changements, de l'environnement physique du travail jusqu'aux conditions du contrat de travail, afin de comprendre les effets sur les individus. Les employés soumis à l'étude se sont vus offrir diverses primes, privilèges et gratitudes. Les résultats ont démontré que peu importe les propositions mises de l'avant, positives ou non, la productivité des employés était à la hausse. L'équipe de recherche a démontré que l'augmentation de la productivité était tributaire au sentiment de valorisation et d'appréciation ressenti par les travailleurs (Maugeri, 2013). En résumé, l'intérêt porté aux salariés a déclenché chez les travailleurs une marque d'attention qui les a incités à produire davantage. Le fait d'avoir été choisis pour participer à cette étude, ainsi que de bénéficier d'une attention particulière de la part des chercheurs, a renforcé leur estime de soi. La valorisation de leur rôle dans le travail fut gratifiante, mais également déterminante dans le désir d'accroître leur niveau d'engagement. La personnalisation de la gestion des employés, notamment à l'aide des facteurs psychosociaux, peut influencer positivement la motivation au travail et la performance. La contribution de Mayo a permis

de confirmer l'hypothèse suivante : en offrant davantage d'attention et de considération aux employés, la motivation des travailleurs sera tonifiée et leur performance davantage signifiante.

### La mythique pyramide des besoins de Maslow

Abraham Maslow a développé l'une des théories les plus singulière et influente du vingtième siècle. Selon Maslow (1943), les besoins humains sont classés selon une hiérarchie de cinq niveaux : des besoins physiologiques, de sécurité, d'amour et d'affiliation, d'estime jusqu'aux besoins de réalisation de soi. Il avance que l'homme est un animal désirant satisfaire ces besoins. Ces derniers, organisés en catégories au sein d'une structure pyramidale, voient l'individu progresser vers des besoins de niveau supérieur dès lors que ceux d'un niveau inférieur commencent à être satisfaits. La base de la pyramide introduit les besoins physiologiques (1) comme l'air, l'eau, la nourriture et le sommeil, ce qui revient à traiter des conditions de vie humaine. Une fois ces besoins assurés, l'être humain pourra passer au niveau supérieur centré sur la sécurité (2). Ainsi, avoir un toit pour se loger, de l'argent pour vivre et un niveau de santé suffisant constituent le cadre de sécurité propre aux humains. Une fois ce niveau stabilisé, il devient possible de passer au niveau supérieur. Maslow introduit le besoin d'appartenance (3). Il met en relief le besoin d'établir des relations d'amitié, sociales, familiales avec diverses personnes. Par la suite, il traite du besoin d'estime de soi (4) qui vise le désir d'être valorisé et respecté. La propension à obtenir une augmentation de salaire ou une marque de reconnaissance sur notre travail ou l'atteinte d'un objectif représentent des exemples concrets. La pointe de la pyramide est caractérisée par les besoins de réalisation (5). Le dépassement de soi, la réalisation de ses rêves et l'épanouissement de soi permettent d'atteindre ce niveau et d'avoir une meilleure perception de sa contribution. Maslow doit être reconnue pour sa capacité à reconnaître l'évolution des besoins hiérarchiques des employés. Il est possible d'introduire plusieurs hypothèses face aux conditions de travail minimales offertes à des employés. Une entreprise ne peut s'attendre à obtenir un engagement supérieur de ses employés dans un contexte où ces derniers se retrouvent en situation d'insécurité. La compréhension des besoins hiérarchiques par le gestionnaire peut permettre d'activer des leviers favorables au développement de la performance individuelle et collective.



Image : La pyramide des besoins de Maslow

## **La théorie bi-factorielle de Herzberg**

Hertzberg (1968) s'est intéressé à la question de la motivation des salariés sur des aspects de la satisfaction et de l'insatisfaction au travail. Il a mis en évidence plusieurs facteurs de motivation comme l'accomplissement, la reconnaissance, le travail lui-même, la responsabilité, la croissance ou le développement personnel. Hertzberg tente de démontrer que la satisfaction ou l'insatisfaction relève de facteurs de motivation extrinsèques qui se refléteront sur la performance. Il soutient qu'une part importante de la motivation au travail n'est pas le travail en soi, mais les facteurs environnants, qui contribuent à répondre à certains besoins. La perception d'être reconnue à sa juste valeur n'interfère pas dans les tâches du travail, mais elle aura une influence significative sur la motivation des travailleurs. De ce fait, même un travail moins intéressant peut être motivant, pour un certain temps du moins, si les bons facteurs extrinsèques sont utilisés. Hertzberg permet de soulever l'hypothèse que le travail se veut moins important que les facteurs de motivation externes dans lequel celui-ci se réalise. Une organisation a conséquemment, tout intérêt à augmenter sa compréhension de la nature du travail, mais également de tout ce qui l'influence.

## **Théorie des besoins professionnels de l'ERD de Alderfer**

La théorie ERD d'Alderfer (1969) actualise les besoins de Maslow avec une proposition plus flexible et concrète de la motivation dans un contexte organisationnel. L'ERD (Existence, Relation et Développement) met en évidence trois classes de besoins en s'interrogeant sur les raisons qui motivent les comportements individuels. *Les besoins existentiels* s'expriment professionnellement par rapport au salaire, aux conditions de travail sécuritaires et aux avantages sociaux favorisant le sentiment de bien-être. *Les besoins relationnels* s'expliquent dans un contexte professionnel par les liens sociaux, les amitiés et le respect des collègues et des supérieurs hiérarchiques. Finalement, *les besoins de développement* évoluent dans l'ERD vers la réalisation de son potentiel, l'acquisition de nouvelles compétences et l'engagement dans un travail significatif. Cela se traduit par des opportunités de formation, des défis stimulants, l'appréciation de la contribution et le développement de carrière. L'ERD met l'accent sur une perspective professionnelle plutôt que personnelle (Maslow) et vise davantage la motivation du travailleur. Maslow a essuyé plusieurs critiques de sa pyramide des besoins dans la mesure où la projection en contexte professionnel se voulait quelque peu erratique. Alderfer a réussi à actualiser cette transition vers l'organisation et met en valeur les besoins des employés dans un contexte professionnel. Dans cette perspective, le gestionnaire peut soulever l'hypothèse que pour stimuler la motivation et la performance d'un employé, il importe de se questionner sur les éléments en amont qui viendront influencer la performance en aval.

## **Théorie de la motivation de Vroom**

Vroom (1964) s'intéresse à la manière dont les attentes personnelles influencent la motivation au travail. Selon lui, la motivation au travail constitue un calcul rationnel basé sur la façon dont les individus perçoivent la relation entre les efforts, les performances et les récompenses. De fait, un individu sous-pèse les options s'offrant à lui et aura tendance à privilégier celle qui offre le meilleur potentiel. La motivation serait tributaire 1) de la valeur qui se rapporte à l'importance qu'un individu attribue à la récompense promise en retour de son effort, 2) du lien perçu entre l'effort fourni et l'obtention de la récompense, 3) de la probabilité perçue par l'individu du résultat de son

effort personnel dans la réalisation de la performance souhaitée. Vroom permet de voir l'employé comme un être calculeur qui mesure son effort en fonction du potentiel de résultats et des récompenses. L'expression populaire « il n'y a rien de gratuit dans la vie » prend tout son sens. En raison de sa propension à rechercher la meilleure récompense, l'employé est constamment à l'étude de sa situation afin d'en tirer un maximum de gains. Le gestionnaire possède un arsenal de récompenses que l'employé analysera en fonction des efforts à déployer versus la performance attendue. Pris dans un contexte académique, un étudiant mesurera comment obtenir le résultat maximal en fournissant un minimum d'effort. Il aura mesuré le point de rupture où en étudiant peu, il obtient une note raisonnable, un B+. Toutefois, pour passer à un résultat supérieur, il devra augmenter significativement ses efforts. Vroom, dans sa théorie de la motivation, romps avec une pensée commune qui prétend qu'un salarié doit être motivé par son travail, spécifiquement. Ainsi, il met en évidence toute la complexité de la motivation des travailleurs et du caractère calculeur d'un employé.

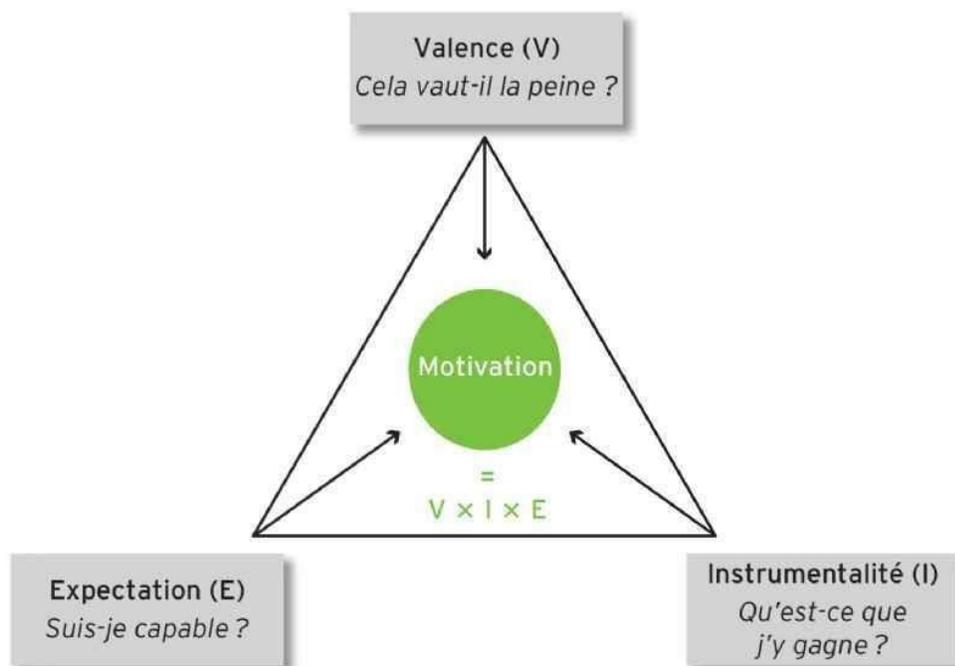


Image : La théorie de la motivation de Vroom

### Théorie de l'équité de Adams

La théorie de l'équité d'Adams (1963) permet de comprendre le fonctionnement de la motivation dans une configuration organisationnelle. Un déséquilibre est perçu lorsqu'un individu évalue son rapport récompenses/contributions par rapport à d'autres dans des circonstances similaires. Cette perception est essentiellement motivée par la comparaison sociale selon laquelle toute personne mesure l'équité de sa situation en utilisant les autres comme référence. Conséquemment, tout sentiment d'être traité injustement génère des tensions pour l'individu. Le sentiment d'iniquité peut prendre deux formes : une iniquité défavorable et une iniquité favorable, lorsque la personne

se sent respectivement sous-récompensée et sur-récompensée par rapport à ses pairs. La théorie d'Adams permet un éclairage sur la relation de justice et d'équité au travail. Adams permet de mettre en valeur le besoin de comparaison des employés et les impacts sur la motivation au travail. La perception d'équité/iniquité dans le traitement de leurs pairs peut générer un impact significatif sur la motivation, l'implication et l'engagement au travail. Indirectement, la théorie de Adams sert la cause du syndicalisme puisque celui-ci, dans son rôle et mandat, recherche traditionnellement l'application d'une forme de justice et d'équité entre ses membres. Les organisations ont intérêt à favoriser un environnement dans lequel les contributions et les récompenses sont considérées comme équitables non seulement sur le plan matériel, mais aussi en termes de relations interpersonnelles et de reconnaissance professionnelle.

### **La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan**

Deci et Ryan (2000) ont développé la théorie de l'autodétermination en intégrant une approche de la motivation multifactorielle. Cette théorie suggère que les individus sont motivés à grandir et à changer par des besoins psychologiques innés. Les trois besoins psychologiques de base sont ceux de compétence, d'autonomie et d'appartenance sociale. L'autonomie peut être décrite comme un désir naturel chez les humains qui se sentent responsables d'eux-mêmes. La compétence indique qu'une personne doit percevoir son efficacité et sa capacité à mettre en œuvre une tâche particulière dans son environnement. L'affiliation sociale est le besoin d'éprouver des liens avec les autres, de faire partie d'un groupe ou d'une communauté et de les accepter. La théorie de l'autodétermination se distingue par plusieurs types de motivation en fonction de leur origine et de leur impact sur le comportement. Passant de la moins autodéterminée à la plus autodéterminée, on retrouve l'amotivation, la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque. Premièrement, l'amotivation se définit comme l'absence de motivation ou d'intention de s'engager dans une activité. Deuxièmement, la motivation extrinsèque est guidée par des forces extérieures à l'individu, comme par l'utilisation de récompenses, punitions ou autres incitations. Troisièmement, la motivation intrinsèque se veut la forme la plus autonome de motivation où les individus s'engagent dans une activité pour le plaisir et la satisfaction qu'elle procure. Traitant à la fois de dimensions intrinsèques et extrinsèques, elle permet d'initier une réflexion pertinente et actuelle sur la motivation des employés. L'hypothèse du caractère multifactoriel de la motivation conduit le gestionnaire à disséquer à la fois de façon intrinsèque et extrinsèque les facteurs de motivation qui conduisent à la performance.

### **La théorie des X et Y de McGregor**

La théorie des X et Y ne s'intéresse pas aux traits générationnels (comme bien des gens le croient), mais plutôt au développement d'une meilleure compréhension de l'engagement des employés en regard du type de supervision. McGregor (1960) est un des premiers à mettre en valeur la contribution du gestionnaire dans la performance des employés. L'auteur voit la position managériale de façon binaire (X ou Y). Dans l'hypothèse où le gestionnaire perçoit ses employés comme des X, ceux-ci devraient, selon le postulat, chercher à travailler le moins possible en minimisant leurs efforts et leur engagement. Conséquemment, l'organisation mettra en place des mécanismes de contrôle afin de surveiller ses employés. Avec ce type de main-d'œuvre, les pratiques de gestion des ressources humaines s'activent avec de faibles conditions de travail et peu d'intérêt dans le développement des compétences. Les mécanismes d'encadrement seront plus

serrés afin d'assurer le niveau de productivité escomptée. Rappelons-nous les premiers moments du télétravail au début de la Covid19. La préoccupation majeure de plusieurs gestionnaires était de surveiller et de contrôler le travail à distance, notamment à l'aide de supports informatiques. Il faut reconnaître la prérogative de certaines entreprises de contrôler le travail de leurs employés. Dans ce contexte, nous sommes en droit de soulever l'hypothèse que ces employés sont faiblement motivés par l'emploi et les conditions de travail.

La seconde hypothèse prend soin d'essor dans la perception du gestionnaire qui voit ses employés comme des Y, c'est-à-dire comme des individus qui désirent réellement le bien-être de l'entreprise, et qui mettront les efforts nécessaires pour favoriser le succès de l'organisation. Les employés peuvent être qualifiés d'autonomes, polyvalents, compétents et porteurs d'une volonté de réussite. Conséquemment, avec ce type de main-d'œuvre, l'organisation met en place des pratiques de gestion qui supportent le capital compétences. L'encadrement se veut moins coercitif et davantage soutenant. Les pratiques de gestion des ressources humaines visent habituellement de meilleures conditions de travail, un intérêt marqué pour le développement des compétences et pour le mieux-être au travail. Pour McGregor, la perception de la valeur d'un employé permet d'ériger les pratiques de gestion résultante de cette perception, et qui aura une incidence déterminante sur la motivation des employés. Que vaut un employé ? La réponse à cette question conduit directement à la mise en place des pratiques de gestion et à l'encadrement nécessaire pour permettre aux employés de s'épanouir.

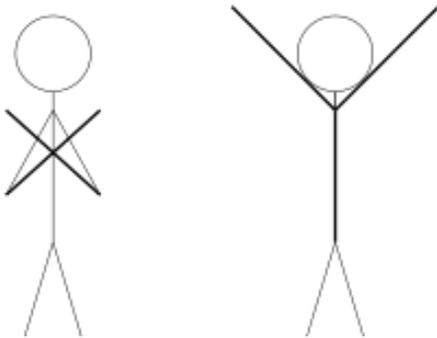


Image : La théorie des X & Y de McGregor

La première partie a permis de s'intéresser et développer la compréhension des différentes théories de motivation au travail. Chacune des théories permet de construire et de repousser nos connaissances actuelles sur la motivation au travail, mais souligne la complexité de la mise en application d'un cadre opérationnel axé sur l'atteinte et le dépassement des objectifs individuels et organisationnels. Pris entre les concepts de motivation et de performance, il importe de s'intéresser davantage au concept d'engagement. La deuxième partie introduira la théorie du +1 qui place le gestionnaire comme agent principal de la performance organisationnelle grâce à un engagement supérieur. La théorie du +1 se veut pragmatique et imagée tout en construisant un rapport bienveillant entre le gestionnaire, l'employé et la performance. Pourquoi mettre autant d'efforts dans les mesures de contrôles, alors qu'il suffit d'augmenter l'engagement ?

## Deuxième partie

### Vers la construction d'un modèle de la performance : la théorie du +1

Les questionnements subsistent quant à la nature profonde de la motivation d'un employé et de sa capacité et/ou sa volonté d'offrir un niveau de performance acceptable, ou encore mieux une performance signifiante. Depuis une trentaine d'années, les différentes écoles de gestion enseignent aux futurs gestionnaires la pensée selon laquelle les employés représentent la pièce maîtresse d'une organisation. À première vue, cela semble tout à fait pertinent. Puisque les employés constituent la force de travail primaire qui participe à la réalisation de la mission d'affaires, que ce soit par la fabrication d'un produit ou par un service offert, il convient de souligner leur importance. Toutefois, un gestionnaire averti soulignera le caractère fluctuant de la performance d'un employé. Les pratiques courantes présupposent une performance constante, alors que celle-ci ne peut l'être en raison des aléas de la vie professionnelle et personnelle. Il devient évident que les gestionnaires tendent à privilégier la recherche de la performance imposée, notamment par des critères de mesures spécifiques contribuant au malaise entre les gestionnaires et les employés. Ceux-ci doivent juxtaposer cette demande incessante de résultats en opposition avec les tensions qui s'immiscent au quotidien. Il n'est guère surprenant de constater la remise en question de ces pratiques aussi bien dans la grande entreprise que la PME. L'appréciation de la performance au travail a tendance à s'enraciner dans l'inflexibilité, comme si la main-d'œuvre était constituée d'êtres robotisés soumis à exécuter invariablement, les tâches cadencées, régularisées et déshumanisées.

### L'exemple d'une équipe de hockey professionnelle

Les organisations mettent en place des moyens afin de comprendre et d'évaluer leurs subalternes. Dans un contexte où tout s'accélère et se complexifie, les dirigeants rehaussent les critères de contrôle de la performance selon les attentes prescrites. Toutefois, il existe plusieurs organisations ou secteurs d'activités qui réfléchissent différemment. Prenons un sport professionnel comme le hockey professionnel. Avec une saison longue et astreignante, les joueurs ne peuvent afficher la même constance à chaque partie. Évidemment, l'objectif est de toutes les gagner, mais en sachant que la performance sera variable au niveau individuel et collectif. Plusieurs raisons viennent justifier la variation de la performance passant de la fatigue, aux blessures ou simplement de la malchance jusqu'au manque de motivation. Une panoplie d'évènements peuvent affecter la performance des joueurs comme de l'équipe. Il est utopique de croire que tous les joueurs fourniront une performance optimale tout au long de la saison. Même les joueurs vedettes qui gagnent un salaire faramineux sont soumis à cette logique. En réalité, une saison représente des montagnes russes avec des périodes florifères et des périodes de sécheresse. Les entraîneurs diront que lorsqu'un joueur n'est pas dans son élément, il doit trouver une façon de ne pas nuire au groupe. Ces joueurs sont payés des salaires colossaux et il est implicite que la performance individuelle et/ou collective variera d'un soir à l'autre. Pourquoi n'a-t-on pas la même vision dans nos organisations qui souscrivent à une performance optimale sans limites ? Pourquoi chercher à contrôler les résultats plutôt que de prioriser le développement de l'engagement ? Les organisations auraient intérêt à repenser le concept de la performance et de faire davantage de place à la théorie du +1. Les organisations sportives ont tracé la voie. Les gestionnaires devraient-ils s'en inspirer dans la gestion de leurs employés ?

## Le rôle principal d'un gestionnaire

Les employés ont comme mandat d'exécuter les tâches reliées à leur fonction. Toutefois, une action semble passer sous le radar puisqu'elle ne fait pas partie du cadre opérationnel. Cette action spécifique vise l'observation du gestionnaire. Il existe une multitude de raisons ou pas d'apprécier son gestionnaire. Comment séparer le grain de l'ivraie, comment reconnaître un gestionnaire « top gun »? L'expérience commune nous dirige vers des réponses comme le sens de l'écoute, l'empathie, le leadership, la capacité à communiquer, etc. Toutes ces réponses ont raison d'être et sont le fruit du raisonnement expérientiel de chacun. Toutefois, elles peuvent être réunies sous un qualificatif précis, la bienveillance. Un bon gestionnaire se caractérise par sa générosité ou sa bienveillance, c'est-à-dire par sa capacité à développer un cadre épanouissant pour chacun des employés. Il désire, avant sa réussite personnelle, que tous les membres de son équipe s'épanouissent dans toutes les sphères du travail. Le gestionnaire bienveillant rayonne dans l'ombre en plaçant le bien-être collectif à l'avant-plan. Une question s'impose : sous ce type de gestionnaire, quelle est la valeur d'une prestation de travail? Les réponses obtenues suite à un questionnaire administré lors de différentes activités de formation prennent une direction singulière : sous un bon gestionnaire, les employés 1) aiment davantage leur travail, 2) s'investissent de façon supérieure et 3) en retirent davantage de satisfaction. Le phénomène inverse est aussi vrai. Avec un gestionnaire peu apprécié, les réponses indiquent majoritairement un effort suffisant pour ne pas se placer en situation périlleuse, mais sans plus. Les employés se garderaient d'offrir leur plein potentiel. Malgré tout, certains employés davantage motivés par certaines récompenses peuvent offrir un rendement appréciable. Un questionnement subsiste quant la qualité et la récurrence des efforts déployés. Ainsi, un bon gestionnaire sait comment répondre aux besoins fondamentaux de leurs employés, ce qui permet de solliciter un engagement supérieur et durable.

Sans fracas, nous venons d'introduire un concept phare de la théorie du +1, la notion d'engagement. Les employés réagissent à la façon dont ils sont dirigés. Ils ajusteront leur niveau d'engagement en fonction de l'interprétation des messages perçus. Un gestionnaire peut reprocher la piètre performance d'un employé, alors qu'un second gestionnaire louangera la performance de ce même employé. Cela permet de contester la valeur de l'appréciation de la performance et force le constat suivant : ce n'est pas l'employé qui devrait être évalué, mais bien le gestionnaire. En fonction de ses pratiques managériales, le gestionnaire a la capacité d'élever l'engagement de ses employés ou de les tirer vers le bas. La prestation de travail est tributaire de la qualité de l'encadrement managérial. Avec ce constat, il devient probant de mettre en opposition la volonté continue des organisations de promouvoir la performance, au détriment du développement d'un engagement supérieur chez les employés. McGregor a été un des premiers à s'y intéresser, sans approfondir le lien direct entre gestionnaire et engagement.



## Un exemple d'engagement

Prenons l'exemple d'un commis au service à la clientèle. Ce dernier voit le téléphone sonner à 16h55 alors que sa journée de travail se termine à 17h00. Il regarde l'afficheur haussant les yeux au ciel. Il n'a aucunement l'intention de prendre cet appel du client qu'il qualifie de détestable. Il laisse donc sonner pour que le client puisse laisser un message dans la boîte vocale. Ainsi, le commis pourra le rappeler demain matin. Après tout, comment répondre au téléphone alors qu'il avait son manteau sur le dos et prêt à partir? Dans le second exemple, le même employé prend l'appel à 16h55 et raccroche à 17h03 avec le sourire aux lèvres, le sentiment d'avoir fait son travail avec rigueur et une forme d'épanouissement visible et satisfaisante. La différence entre les deux situations trouve son explication dans le niveau d'engagement. Dans le premier scénario, le niveau d'engagement était faible et se manifestait par des comportements contre-productifs. Dans le second scénario, l'employé n'a jamais hésité à effectuer sa prestation de travail puisqu'il désire offrir sa pleine contribution avec un engagement supérieur. Une question : quel est le rôle du gestionnaire dans chacun des scénarios? Sous l'encadrement d'un gestionnaire de qualité, nous soulevons l'hypothèse que les employés possèdent un sentiment d'engagement plus élevé, que ce soit pour reconnaître leur gestionnaire ou leur organisation. Dans le cas contraire, on constate des comportements désengagés qui nuisent à la performance organisationnelle. Évidemment, malgré un faible engagement, la performance peut être significative. La forte motivation individuelle peut conduire un employé à performer. Toutefois, il faut remettre en question ce principe face à l'épreuve du temps. Nous croyons que seul l'employé avec un engagement fort consolidera ses efforts de façon continue. La motivation individuelle se caractérise par un effritement plus ou moins rapide, alors que l'engagement se traduit par des comportements axés sur l'excellence et la pérennité (pourvu que se maintiennent les bonnes pratiques managériales).

## Un exemple de l'expérience +1 (-1)

Il y a quelque temps, un exemple nous a été présenté et il s'inscrit avantageusement dans le champ explicatif de la théorie du +1. Un professeur universitaire m'a rapporté l'anecdote suivante et nous la reproduisons le plus fidèlement possible. Alors qu'il devait se déplacer en région éloignée afin de donner une conférence à la communauté des affaires, le professeur a fait l'expérience du +1 sans le savoir.

*Alors que je devais prendre un vol d'avion commercial qui décollait à 6h00 du matin, par souci d'efficacité, j'ai pris la décision de dormir à l'hôtel puisque je devais me lever vers 3h00 pour me diriger rapidement à l'aéroport afin de respecter les formalités douanières. Je me suis rendu à la conférence et je suis revenu par la suite vaquer à mes activités régulières. Voilà que le département des ressources humaines me téléphone pour m'aviser qu'une erreur avait été commise sur ma réclamation de mon allocation de dépenses. J'aurais choisi un hôtel trop dispendieux de 15\$. Il importe de considérer que je suis rémunéré à la semaine et qu'en conséquence, lorsque j'ai quitté mon hôtel à 3h00 du matin, ce temps peut être qualifié de bénévolat. Cette situation m'a profondément dérangé puisque j'ai ressenti l'effet d'une brique sur la tête. Je croyais bien faire les choses et j'ai toujours offert le maximum de mon engagement et voilà que celui-ci est remis en question sous l'égide d'une règle administrative dépourvue de contexte...et de bienveillance.*

Une réflexion pertinente s'impose suite au récit de cette histoire afin de comprendre la réaction du professeur face à une situation banale en termes monétaires, mais déterminante en ce qui a trait à l'engagement. Pour lui, ce n'est pas tant la somme d'argent qui est en cause que l'interprétation du message.

*Je me suis retrouvé sans s'en rendre compte projeté dans un îlot de négativité. D'un coup, je me suis mis à refuser la collaboration à divers projets. À chaque occasion, la personne requérante essayait un refus poli et justifié par des projets concomitants. Ce manque de reconnaissance a été un des pires affronts que j'ai subi dans toute sa carrière.*

Au final, ce professeur s'est retranché derrière le spectre du -1. Il a adapté sa prestation de travail à sa perception de l'injustice subit. Durant cette période de repli sur lui-même, il a fait part à maintes reprises de ses doléances en pratiquant l'art de « l'atchoumage », c'est-à-dire une tentative de contaminer ses collègues de travail afin de les attraper dans son filet acrimonieux. Cette incursion dans l'univers du -1 a duré quelques semaines au niveau de l'intensité des effets négatifs. Même s'il est passé à autre chose, il a mentionné qu'il ne l'oubliera pas de sitôt. On peut donc en déduire qu'il puisse exister un effet accélérateur du type  $1 + 1 = 3$  ou un événement -1 fragilise l'employé dans la perception des événements et deviendra plus sensible à des situations de désengagement futures.

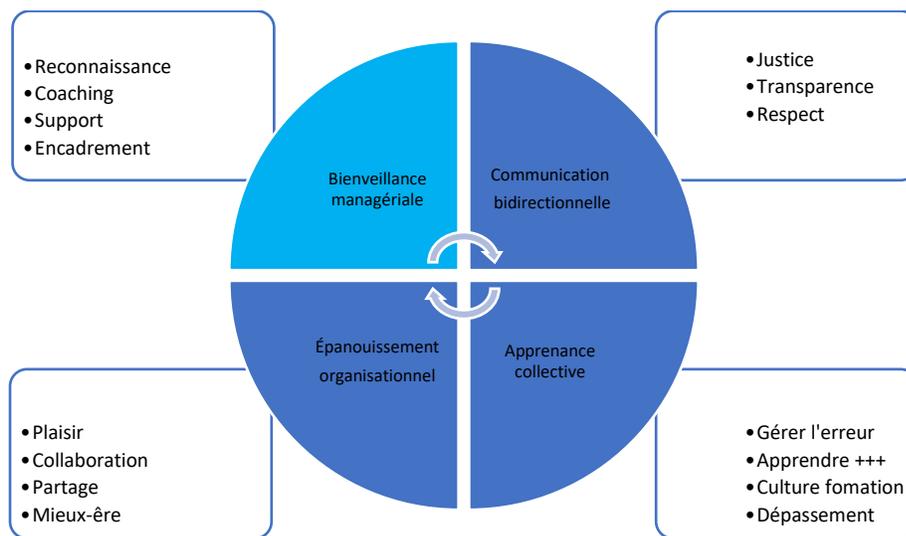
L'histoire de ce professeur en est une parmi tant d'autres dans nos organisations. Existe-t-il des situations similaires qui attisent les frustrations ? Évidemment. Les contextes peuvent différer, les collègues changer ou les gestionnaires se comporter autrement, mais les situations de malentendus, de déceptions, de frustrations ou de conflits se profilent à chaque journée de travail et peuvent se transformer en -1. Cela met également la table pour développer la théorie du +1.

## **La construction de la théorie du +1**

La théorie du +1 prend son assise dans la perspective qu'un employé, à son point d'origine, ne peut offrir le maximum de son engagement. Bien entendu, il offre un niveau de rendement suffisant. Ainsi, en termes de performance, on qualifie la prestation de travail d'adéquate ou conforme. Si le lecteur désirait avoir une image, on pourrait qualifier son niveau d'engagement de 7/10. Cette note est accessoire et peut varier. Cet employé se garde toutefois une marge résiduelle d'efforts et d'engagement qu'il offrira à son gestionnaire uniquement si celui-ci le mérite. Le gestionnaire, de par ses pratiques managériales, favorisera la hausse ou la baisse du niveau d'engagement d'un employé. Autrement dit, si l'employé perçoit son gestionnaire comme un bon gestionnaire, il augmentera son niveau d'engagement à 8/10. Ayons cette image que chaque employé possède en soi une petite boîte en bois tout près de son cœur et qui renferme un sublime +1. L'employé est maître de cette boîte en bois et personne ne peut le forcer, personne ne peut le prendre sans son accord. Toutefois, si l'employé a le pouvoir de l'offrir, il peut également choisir de le garder et de potentiellement sombrer dans le -1, dans un état de régression de l'engagement. Imaginez un collectif d'employés en +1. Imaginez que tous vos employés travaillent ensemble parce qu'ils le désirent, parce qu'ils poussent dans la même direction, et ce, en grande partie parce qu'ils apprécient leur gestionnaire. Pensez à cette force de travail, cette volonté de bien faire les choses, à cet engagement envers leur gestionnaire, et en conséquence à leur organisation. On peut aisément comprendre qu'une situation de +1 signifie une performance accrue par la dynamisation de

l'engagement. Il faut donc remettre en question le discours populaire sur la recherche de la performance et de s'intéresser davantage au concept de l'engagement. On a souvent l'occasion de lire des récits de gestionnaires et d'entrepreneurs qui partagent leur savoir-faire et leur expérience. À la lecture de cet article, il semble adéquat de signifier que le rôle principal d'un gestionnaire met en exergue la création de +1. Pour jouer son rôle de créateur de +1, le gestionnaire doit comprendre les éléments de variabilité qui s'inscrivent dans les quatre dimensions présentées ci-bas. Ces quatre dimensions permettent de mettre en lumière des thèmes porteurs de +1 et la marche à suivre pour gérer une performance engageante !

## Les quatre dimensions de la théorie du +1



La dimension de la bienveillance managériale met en évidence la capacité du gestionnaire à prendre soin de son employé grâce à la reconnaissance active, au coaching personnalisé ainsi qu'une sensibilité accrue au support et à l'encadrement de ses subalternes (Yalenios, 2015). La bienveillance peut prendre de multiples formes, mais s'exécute dans le but de permettre à un employé d'offrir une prestation à la hauteur des attentes des parties prenantes (Dortier, 2017). Dans cette dimension, le gestionnaire comprend qu'un employé nécessite aide, support ou simplement d'avoir une présence. Les théories de motivation comme l'autodétermination expliquent en partie le développement du niveau d'engagement. Les employés, tels que vus par les travaux de Mayo (1946), sont sensibles à l'attention que peut offrir le gestionnaire. A contrario, il serait utopique de penser qu'un employé soit motivé par un gestionnaire qui ne se soucie guère de son employé. De façon intuitive, lorsqu'un gestionnaire se préoccupe de ses employés, de leur contribution et de leur bien-être, il personnalise davantage la reconnaissance pour que celle-ci puisse correspondre au besoin et aux attentes de chacun (Meier, Brière et Le Roy, 2019). Il en va de même pour le coaching individualisé ou d'équipe ainsi que le support et l'encadrement. La bienveillance managériale se définit comme un ensemble d'actions visant à qualifier, encadrer et supporter le travail d'un employé afin que celui-ci soit dans les meilleures dispositions possibles pour exécuter son travail de la manière la plus efficace possible tout en faisant preuve d'empathie (Gagnon, 2017).

Chacune de ces actions, individuelles ou collectives, peut être porteuse de +1 et en conséquence élever le niveau d'engagement d'un employé.

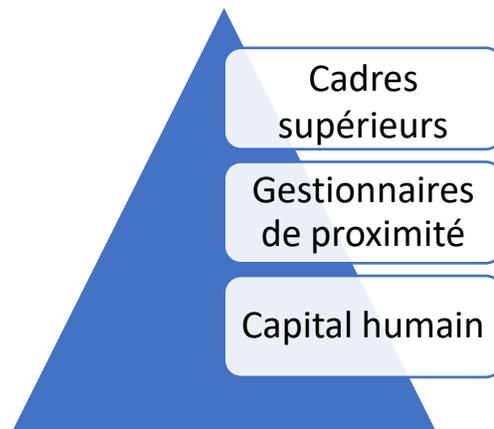
La dimension des communications bilatérales se caractérise par le souci de la justice organisationnelle, le respect d'autrui et la transparence dans le type de gestion. Les travailleurs peuvent afficher une grande sensibilité à la qualité des interrelations avec leur supérieur immédiat (Fall et Roussel, 2017). La perception de justice individuelle comme organisationnelle correspond à un besoin important comme démontré dans les travaux de Herzberg (1968) ainsi que Deci et Ryan (2000). La qualité des échanges communicationnels permet de réduire le niveau d'insécurité et de passer à un niveau supérieur en termes d'engagement (Braun, 2021). Il est probant pour le gestionnaire de comprendre l'importance de ces détails qui font une énorme différence pour l'employé. Il a été démontré dans les travaux portant sur les restructurations que l'acceptabilité sociale réduit considérablement la résistance au changement (Gagnon et Jean, 2023). Ainsi, la façon de communiquer et d'impliquer les employés peut conduire directement à la construction de +1 et à solidifier, voire propulser l'engagement des contributeurs.

La dimension de l'apprenance collective se profile par la gestion de la capacité à apprendre chez les parties prenantes afférentes à l'organisation. Dans cette dimension, la culture d'apprenance se veut déterminante. Par exemple, combien d'organisations visent à trouver un coupable lorsque survient une erreur? Est-il davantage important de savoir qui a commis l'erreur ou de maîtriser l'erreur en la tournant en apprentissage organisationnel. Vroom (1964) souligne l'importance des récompenses dans la motivation. L'inverse est sans doute aussi vrai. La recherche du fautif et la sanction qui s'en suit peut l'être tout autant préjudiciable (Colle, Corbett-Etchevers et Defélix, 2020). Le développement de la culture d'apprenance où l'organisation recherche les opportunités d'apprentissage place les employés dans une position dite sécuritaire où ils ne craignent pas les réprimandes et où ils peuvent mettre l'accent sur la qualité de leur travail (Meier, Brière et Le Roy, 2019). Stress, pression et insécurité ne font pas bon ménage (Deshayes, 2023). L'apprenance permet de développer une culture organisationnelle qui permet aux employés d'évoluer dans un contexte favorable de progression, de développement et de réalisation tel que mentionné par Maslow (1943) et Adams (1963) et Deci et Ryan (2000). Pour créer des +1, il importe de mettre en place des processus qui visent à parler, reconnaître et valoriser les compétences, et non le développement d'une gestion répressive qui induit la peur et la négativité.

Finalement, la dimension de l'épanouissement organisationnel met en exergue la capacité du milieu de travail à construire un environnement favorable basé sur le mieux-être. Plusieurs organisations favorisent un environnement de travail stressant fondé sur la performance organisationnelle (Hassani, 2017). Ces organisations se caractérisent par une carence majeure sur le plan du mieux-être (Barel et Frémaux, 2017). Les recherches démontrent le lien étroit entre le bonheur et travail et le rendement des employés (Feuvrier, 2014). Peut-on faire l'association entre les moments de bonheur passés au travail et la performance dans le travail? Conséquemment, peut-on être performant en étant malheureux au travail? Hassani (2017) soutient l'importance du bonheur chez les employés comme conditions de succès organisationnelles. L'apprentissage du bonheur ou du mieux-être au travail devrait s'inscrire comme une priorité pour toutes les organisations qui aspirent à hausser l'engagement et en finalité, la performance (Barel et Frémaux, 2017). Concrètement, un gestionnaire devrait maîtriser l'art du bonheur en favorisant celui-ci au bon moment, dans les occasions appropriées. Après tout, on peut douter de la valeur du temps de

travail les vendredis après-midi dans les bureaux. Devrait-on inciter les employés à maintenir la cadence jusqu'à la fin de la journée ou est-ce une opportunité d'explorer le mieux-être et le plaisir au travail. Le concept du mieux-être engage la notion de responsabilité chez les employés. Pour bénéficier de moments de plaisir, il importe que les employés soient responsabilisés afin de saisir quand et comment. Le gestionnaire avisé construit dans la dimension de l'épanouissement collectif une série de +1 qui propulseront l'engagement.

Le développement de la théorie du +1 s'appuie sur une logique hiérarchique. Une organisation est constituée de plusieurs niveaux qui sont représentés par le capital humain en premier, les gestionnaires de proximité en second et tout en haut de la pyramide. Il importe de mettre en évidence l'importance des gestionnaires de proximité dans la gestion des +1. Mais ces gestionnaires de proximité peuvent être définis eux aussi comme des employés puisqu'ils ont également un supérieur hiérarchique. Les gestionnaires de proximité sont à la fois créateurs de +1 et bénéficiaires de +1. En conséquence, la théorie du +1 impacte l'ensemble de la structure organisationnelle à tous les niveaux et pour tous les employés. Il suffit d'une défaillance à un niveau pour faire subir des effets préjudiciables sur le reste de l'organisation.



### **Des exemples de situation de +1**

Apprendre à maîtriser le +1 nécessite un entraînement qui implique une réflexion sur les différentes situations qui peuvent provoquer un +1 ou un -1, et ensuite observer la manifestation de ces situations dans le cadre du travail. Un œil averti repérera une multitude de situations potentiellement à risque. Le gestionnaire travaillant les principes du +1 sera forcément impliqué avec ses employés afin de comprendre les défis auxquelles ils sont confrontés et permettre la recherche de solutions innovantes et constructives qui favorisent le concept d'engagement. Le gestionnaire averti saisira rapidement la multitude de cas nécessitant une intervention. Le tableau 1 met en évidence des situations qui développent des +1 pour l'organisation.

**Tableau 1 Les dimensions de la théorie du +1 et ses exemples**

<b>Dimension du +1</b>	<b>Exemples de situations qui forgent des +1</b>
Bienveillance managériale	Le gestionnaire utilise diverses formes de reconnaissance
	Le gestionnaire n'hésite pas à offrir son support, son aide
	Le gestionnaire s'intéresse à son employé, à ce qu'il vit
	Le gestionnaire cherche les façons de coacher de partager
Communication bilatérale	L'employé est sensible au partage de l'information
	L'employé demande des communications respectueuses
	L'employé recherche la justice procédurale
	L'employé recherche de la rétroaction
Apprenance collective	L'organisation ne cherche pas le coupable, mais le savoir
	L'organisation valorise l'acquisition de compétences
	L'organisation valorise le savoir-être collectif
	Les employés ressentent l'effet de la gestion de carrière
Épanouissement collectif	L'employeur se soucie de la qualité du climat de travail
	Le plaisir au travail est un concept recherché
	L'employeur recherche l'équilibre travail-mieux-être
	La performance ne va pas au détriment des employés

Après avoir démontré le modèle de la théorie du +1, nous allons mettre l'emphase sur différentes situations négatives qui peuvent engendrer potentiellement des -1 et contaminer la culture organisationnelle et l'engagement des employés. Les différentes situations expliquées au tableau 2 visent à démontrer que de petits comme de plus grands événements peuvent conduire à la détérioration de l'engagement d'un employé et impacter en conséquence sa performance. Le gestionnaire qui ne possède pas les qualités nécessaires pour repérer les situations de +1 comme de -1 réalisera difficilement et peut-être jamais le désengagement de ses employés. Au final, ceux-ci n'offriront pas leur plein engagement et la qualité et la qualité du travail exécuté seront diminuées. Par la même occasion, le niveau de participation à la vie organisationnelle et sociale de l'entreprise risque d'être altéré.

**Tableau 2 Situation de -1 et les conséquences**

<b>Situation</b>	<b>Conséquences</b>
Pierre n'a pas été approché pour une promotion	Déception, démotivation, désengagement, -1
Martin a l'impression de ne pas être reconnu pour ses efforts	Amertume, diminution des efforts, contamination, -1 contagieux

France trouve le climat de compétition malsain	Déception, sentiment de malaise, déception, désengagement, -1
Julie a fait une erreur et elle a subi de graves reproches de la part son gestionnaire	Frustration, déception, isolement, détachement, -1
Annie ressent de l'indifférence de la part de son gestionnaire	Désengagement, diminution des efforts, -1

## Conclusion

La théorie du +1 se caractérise comme un modèle imagé qui vise à prendre conscience que les décisions managériales peuvent avoir des répercussions significatives sur le niveau d'engagement des employés. Traditionnellement, en présentant les employés comme les responsables de la performance organisationnelle, les gestionnaires ont pu, durant un temps, éviter de s'exposer à l'imputabilité des résultats organisationnels. Il a été démontré qu'il existe une grande variabilité dans la performance d'un employé et que plusieurs causes peuvent être une source de motivation. Les théories de la motivation présentées ont permis de mieux comprendre la complexité de l'humain au travail. Vroom (1964) s'est intéressé au calcul coût-bénéfice, Deci et Ryan (2000) ont réfléchi aux facteurs de motivation au travail intrinsèques et extrinsèques. Maslow (1942) a mis en évidence la nécessité de combler un besoin avant d'en combler un autre. La spécificité de la théorie du +1 nous conduit à nous intéresser aux gestionnaires. Ainsi, la performance d'un employé peut fluctuer sous la gouverne du gestionnaire. Il devient alors évident qu'un bon gestionnaire ne se limite pas au principe de base du PODC (planifier-organiser-diriger-contrôler) comme prescrit par les gourous de la gestion, il devient créateur de +1. Les impacts de cette théorie sur l'organisation sont multiples. Outre le déploiement d'un engagement supérieur de la part des employés, il faut soulever l'hypothèse des gains au niveau de l'attraction et de la rétention des employés, une réduction des conflits de travail, des compétences plus distinctes et mieux utilisées, des employés davantage épanouis, et finalement des résultats globaux à la hausse. La théorie du +1 ne se veut pas prescriptive, mais davantage réflexive pour permettre à chaque gestionnaire d'innover et d'évoluer dans la construction de +1. Les perspectives futures de la théorie du +1 nous amènent à nous questionner sur les qualités recherchées chez un gestionnaire. Examine-t-on la capacité à créer des +1 lors de la recherche d'un gestionnaire? Devrait-on revisiter les différents rôles des gestionnaires afin de leur permettre de développer une valeur ajoutée dans leur fonction grâce aux principes de la théorie du +1? Et finalement, devrait-on s'intéresser aux conséquences des -1 dans une organisation d'un point de vue individuel et collectif et tenter de quantifier les pertes financières provoquées? Dans une société du travail en pleine mutation, les bénéfices apportés par la théorie du +1 peuvent être une source d'avantage concurrentiel. Au final, nous avons démontré que la performance des employés sera tributaire de la qualité du management et que la création de valeur d'une organisation se déploie par les employés, grâce aux gestionnaires. Le gestionnaire comme vecteur de la performance? Et vos gestionnaires, font-ils des +1 ou des -1 sans le savoir? Un gestionnaire « top gun », ça fait quoi ? Des +1.

## Bibliographie

1. Adams, J. S. (1963) "Towards an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, n°67, November, pp 422-436.
2. Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175.
3. Barel, Y. et Frémaux, S., « Bonheur au travail : les trois conditions de la réussite », *Gestion*, 2016/2 (Vol. 41), p. 82-84.
4. Braun, P., « Évaluation dans l'entreprise et justice organisationnelle : le cas des hauts-potentiels », *@GRH*, 2021/1 (N° 38), p. 161-189.
5. Catelin, C. et Roybier, R., « Évolution des pratiques managériales d'un chef d'établissement. Étude au sein d'un collège apprenant », *Management & Prospective*, 2021/2 (Volume 38), p. 91-114.
6. Colle, R., Corbett-Etchevers, I. et Defélix, C., *et al.*, « Vers la caractérisation d'une gestion des ressources humaines bienveillante comme réponse au mal-être au travail. », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management*. 2020/4 (n° 41, vol. 9), p. 53-76.
7. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227- 268.
8. Deshayes, C., « La maintenance malade d'un management « distant » ? », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 2023/2 (N° 152), p. 45-47.
9. Dortier, Jean-François., « Management bienveillant, mythes et réalités », dans: *Travail, guide de survie*. Sous la direction de DORTIER Jean-François. Auxerre, Éditions Sciences Humaines, « Essais », 2017, p. 134-142.
10. Fall, A. et Roussel, P., « L'effet de la justice organisationnelle perçue sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux au travail », *GRH*, 2017/4 (n° 25), p. 35-60.
11. Feuvrier, Marie-Pierre., « Bonheur et travail, oxymore ou piste de management stratégique de l'entreprise ? », *Management & Avenir*, 2014/2 (N° 68), p. 164-182.
12. Gagnon, O. et Jean, E. Le gestionnaire de proximité comme catalyseur d'une activité de formation. Acte de congrès AGRH en Corse, octobre 2023.
13. Gagnon, O. 2017. Les conditions de succès d'une restructuration : une étude exploratoire de deux entreprises manufacturières. *Revue Organisation & territoires*.

14. Hassani N. « *Chief happiness officers* : les nouvelles. technologies de l'information et de la communication au service du bonheur au travail », *Communication & management*, 2017/2 (Vol. 14), p. 99-114.
15. Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? HBR.
16. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
17. Mayo, E. (1946). *The social problems of an industrial civilization*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University
18. Maugeri, S., « Chapitre 3. La naissance des théories de la motivation », *Théories de la motivation au travail*. sous la direction de Maugeri Salvatore. Dunod, 2013, pp. 45-56.
19. Meier. O., Brière, M. et Le Roy, J., « Le rôle de la norme dans la performance individuelle des salariés », *Revue des Sciences de Gestion*, 2019/2 (N° 296), p. 11-22.
20. Morin, E. et Grenier, S., « Vu d'ici – Voir le bien-être au travail autrement », *Gestion*, 2022/3 (Vol. 47), p. 31-33. DOI : 10.3917/riges.473.0031.
21. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
22. Yalenios, J., « La reconnaissance dans l'exercice du pouvoir organisationnel. Que se passe-t-il dans les entretiens annuels individuels ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2015, p. 77-94.