

# Le plaisir au travail: État de la science et présentation d'un modèle de gestion inédit

Souper-conférence par Jean-Luc Tremblay et Jacques Forest

Le 17 octobre 2007, un programme double Recherche et Intervention a été présenté. D'abord, Jacques Forest a partagé des données de recherches empiriques sur la passion au travail. Par la suite, Jean-Luc Tremblay a présenté un modèle de gestion qu'il a développé dans le cadre de sa pratique professionnelle.

## « La passion au travail » Conférence donnée par M. Jacques Forest

*Jacques Forest est titulaire d'un doctorat (Ph.D.) recherche et intervention en psychologie du travail et des organisations de l'Université de Montréal et d'un post-doctorat de la John Molson School of Business de l'Université Concordia. Il est présentement professeur adjoint à l'École des Sciences de la Gestion de l'UQÀM.*

La passion peut se définir comme étant « une vive inclination pour une activité que l'individu aime, qui revêt une grande importance à ses yeux et dans laquelle il investit temps et énergie ». Cette activité doit être si importante pour lui qu'elle sera intériorisée dans son identité. L'individu se définira donc, du moins partiellement, par rapport à sa passion. Un passionné dira par exemple : « Je suis un skieur » plutôt que « Je fais du ski ». La passion est donc quelque chose de central pour l'individu et devrait être source de plaisir, mais est-ce toujours le cas?

### Une nuance importante : passion harmonieuse ou passion obsessionnelle?

Il semblerait que la passion ne conduise pas toujours à une fin heureuse. Les études ont permis de différencier la passion harmonieuse d'une passion dite obsessionnelle. Une *passion harmonieuse* serait acceptée librement et valorisée sans excès par l'individu. Elle représenterait une portion importante de son identité et n'entrerait pas en conflit avec d'autres sphères de sa vie. À l'opposé, la *passion obsessionnelle* découlerait d'une forte pression psychologique que l'individu s'impose. Elle serait survalorisée, représenterait une portion disproportionnée de son identité et entrerait en conflit avec d'autres sphères de sa vie. Comme chaque type de passion entraîne des conséquences différentes pour l'individu, il importe de bien les distinguer.

### Les conséquences des deux types de passion : Des études à l'appui

M. Forest a présenté plusieurs études dont les probants résultats démontrent la pertinence de s'attarder à la passion au travail. En effet, il semble que la passion harmonieuse conduise à plus de bien-être, plus de performance, moins d'affects négatifs, moins de persistance rigide dans l'activité et plus d'affects positifs pendant et après l'activité que la passion obsessionnelle. En contexte de travail, la passion harmonieuse devrait conduire à plus d'ajustement psychologique au travail et à une plus grande flexibilité adaptative. Les effets de la passion harmonieuse sont donc très positifs. Comment favoriser celle-ci chez les employés?

### Les trois besoins fondamentaux : Des leviers potentiels d'action!

Sur la base de la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985), des chercheurs ont postulé que la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation chez les employés devrait les conduire à vivre davantage de passion et de plaisir au travail. Certaines études démontrent déjà que la passion harmonieuse permet une plus grande satisfaction des trois besoins, ce qui entraîne un bien-être psychologique accru et un meilleur ajustement psychologique au travail. Pour développer la passion au travail, et ainsi engendrer des conséquences positives pour l'individu, il semble prometteur de soutenir l'autonomie des travailleurs.

## Pour en savoir plus, pour développer son organisation!

Si votre organisation désire en connaître davantage sur le sujet et bénéficier d'un portrait organisationnel à la fine pointe de la recherche en gestion, M. Forest vous offre de participer à son programme de recherche tout à fait gratuitement. Vous pouvez le contacter au 514-987-3000 poste 3310 ou par courriel à [forest.jacques@uqam.ca](mailto:forest.jacques@uqam.ca).

## « La performance par le plaisir » Conférence donnée par M. Jean-Luc Tremblay

*Jean-Luc Tremblay est titulaire d'une maîtrise en administration publique (M.A.P.) de l'École Nationale d'Administration Publique. Il a œuvré au sein de plusieurs organisations publiques et privées au cours de 32 ans de carrière dans le domaine de la gestion.*

La performance par le plaisir (PPLP) est une philosophie de gestion élaborée par M. Tremblay suite à sa longue carrière en gestion. M. Tremblay a présenté un modèle de gestion qui reflète ses croyances, convictions, expériences et observations qu'il a mis en application au cours des 32 dernières années.

### Les conséquences de la PPLP : Des résultats concrets!

Certains sont facilement tentés d'émettre des réserves vis-à-vis de cette approche qui est sans contredit loin d'un modèle traditionnel de gestion. Cependant, force est d'admettre que l'application de la PPLP dans plusieurs organisations a eu une incidence tangible sur la rentabilité et la productivité de celles-ci. En effet, M. Tremblay a pu observer ces effets bénéfiques au cœur d'entreprises privées et parapubliques.

### Les douze constituantes de la PPLP

M. Tremblay a présenté plus en profondeur quatre des douze constituantes du modèle de gestion de la PPLP. La première constituante, *Cristallisons nos valeurs*, souligne qu'il est important pour l'organisation de se doter de valeurs propres. Ces valeurs doivent être clairement communiquées aux employés et ceux-ci doivent les partager entièrement. M. Tremblay soulignait plus particulièrement les valeurs de loyauté et de civilité qu'il juge comme étant critiques pour favoriser un climat de travail sain et agréable.

La seconde constituante, *Adoptons les bonnes attitudes*, indique qu'il faut s'assurer que les employés comprennent bien le rôle qu'ils doivent jouer dans l'organisation. M. Tremblay a suggéré aux gestionnaires de s'entourer d'employés disposés à agir dans l'intérêt commun.

La troisième constituante proposée est *Consultons, écoutons, impliquons*. M. Tremblay mentionne l'empressement de certains gestionnaires à vouloir prendre des décisions instantanées, sans faire preuve de réflexion. Selon lui, il est souvent bénéfique de prendre le temps de consulter ses collègues et subordonnés, de manière à prendre des décisions plus réfléchies et d'être un gestionnaire plus apprécié.

La dernière constituante, *Embauchons du personnel dynamique*, souligne l'importance de tester le savoir-être du personnel avant l'embauche. Afin de créer une équipe de travail dynamique qui conservera un climat de travail sain, M. Tremblay considère cet aspect nécessaire pour assurer le fonctionnement optimal des organisations.

### Pour en savoir plus sur la performance par le plaisir

Le modèle de gestion de M. Tremblay vous est présenté en détail dans son livre « La performance par le plaisir ». L'ensemble des douze constituantes y sont exposées et des façons de les appliquer sont proposées. Pour de plus amples informations, visitez le [www.jeanluctremblay.com](http://www.jeanluctremblay.com).