



Université du Québec
à Rimouski

LE RÔLE DU LEADER TRANSFORMATIONNEL DANS LA TRANSITION DE LA ROUTINE À LA LUDIFICATION

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© **AISSATA GROVOGUI**

Octobre 2024

Composition du jury :

Luc Foleu, président du jury, Université du Québec à Rimouski

Marie-Noëlle Hervé-Albert, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

Rémi Methot, examinateur externe, Université du Québec à Rimouski

Dépôt initial le 22 août 2024

Dépôt final le 3 octobre 2024

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

À mon père, dont
l'investissement dans mon
développement personnel n'a jamais
connu de limites.

À ma mère, l'essence même de
l'amour et du soutien inconditionnel.

Je souhaite exprimer ma
profonde gratitude à mes frères, Eva,
Emile, Koppa et Fanta, que j'aime plus
que tout, pour leur présence
réconfortante dans les moments de
solitude.

À ma grand-mère, N'nah, tu en
serais tellement fière...

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à exprimer ma gratitude profonde à Madame Marie-Noëlle, dont le soutien indéfectible et la disponibilité remarquable ont été d'une aide précieuse. Je vous remercie du fond du cœur pour l'empathie dont vous faites preuve envers vos étudiants, ainsi que pour votre professionnalisme et votre dévouement inlassable.

Je souhaite également remercier mes professeurs du programme de gestion des personnes en milieu du travail pour les connaissances inestimables qu'ils m'ont transmises. Une dédicace particulière à Monsieur Foleu, mon professeur de démarche de recherche, dont la méthode d'enseignement irréprochable permet de transmettre la méthodologie de manière exemplaire.

Je remercie également mes parents, mes frères et mon ami Sane pour leurs remarques constructives sur mes pratiques de rédaction et leurs inspirations constantes.

Enfin, je tiens à me remercier moi-même, particulièrement, pour le travail ardu accompli, la discipline maintenue et les nuits blanches passées à lire. Merci, Papa, de m'avoir inculqué cette détermination sans faille.

AVANT-PROPOS

Je vous remercie de l'honneur que vous me faites en me permettant de vous présenter mon travail de recherche intitulé « Le rôle du leader transformationnel dans la transition de la routine à la gamification ». Ce sujet, qui me tient particulièrement à cœur, trouve son origine dans mes observations et expériences personnelles au sein de diverses organisations. Le leadership transformationnel, en tant que concept, a toujours suscité un vif intérêt chez moi. En effet, j'ai pu constater à quel point un leadership efficace peut influencer non seulement la performance des employés, mais également leur satisfaction et leur engagement au travail. Mon objectif, à travers cette étude, est de comprendre comment ce type de leadership peut faciliter la transition d'une culture organisationnelle basée sur la routine vers une approche plus dynamique et engageante de la ludification. Les raisons qui m'ont conduit à choisir ce sujet sont multiples. Tout d'abord, bien que de nombreuses recherches explorent les différents styles de leadership, peu d'entre elles se concentrent spécifiquement sur le rôle du leadership transformationnel dans l'implémentation de la ludification en entreprise. Ensuite, dans un monde professionnel en constante évolution, il est crucial de comprendre les dynamiques qui peuvent motiver les employés à s'engager activement dans des processus de changement. Enfin, ce sujet me permet d'allier mes intérêts académiques à ma passion pour le développement personnel et organisationnel. Je suis convaincu que cette étude apportera des éclairages précieux sur la manière dont le leadership transformationnel peut non seulement améliorer les performances individuelles des employés, mais aussi contribuer à une transformation organisationnelle réussie grâce à la ludification.

RÉSUMÉ

Ce mémoire examine le rôle du leader transformationnel dans la transition de la routine à la ludification, en utilisant une approche épistémologique constructiviste pragmatique pour développer des connaissances génériques. La méthode d'autopraxéographie est employée pour analyser les pratiques personnelles et les interactions professionnelles des praticiens-chercheurs, en intégrant des théories multidisciplinaires. L'hypothèse principale de cette étude est que le leadership transformationnel facilite la transition vers la ludification en raison de ses caractéristiques telles que le charisme, les motivations inspirantes, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée. Nos résultats montrent que le leadership transformationnel est significativement associé à une transition réussie vers la ludification, en augmentant la motivation et l'engagement des employés. Les caractéristiques spécifiques du leader transformationnel agissent comme médiateurs et modérateurs dans ce processus.

Mots clés : leadership, leadership transformationnel, transition, ludification, routine, performance individuel, motivation, créativité, identification organisationnelle, pratiques organisationnelles.

ABSTRACT

This dissertation examines the role of the transformational leader in the transition from routine to ludification, using a pragmatic constructivist epistemological approach to developing generic knowledge. The autopraxeography method is used to analyze the personal practices and professional interactions of practitioner-researchers, integrating multidisciplinary theories. The main hypothesis of this study is that transformational leadership facilitates the transition to gamification due to its characteristics such as charisma, inspirational motivations, intellectual stimulation and individualized consideration. Our results show that transformational leadership is significantly associated with a successful transition to ludification, increasing employee motivation and engagement. The specific characteristics of the transformational leader act as mediators and moderators in this process.

Keywords: leadership, transformational leadership, transition, gamification, individual performance, routine, motivation, creativity, organizational identification, organizational practices.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ix
AVANT-PROPOS.....	xi
RÉSUMÉ.....	xiii
ABSTRACT.....	xv
TABLE DES MATIÈRES.....	xvii
LISTE DES TABLEAUX.....	xix
LISTE DES FIGURES.....	xxi
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL.....	5
1.1 LEADERSHIP.....	5
1.1.2 Typologie.....	10
1.1.3 Leadership transformationnel.....	14
1.2 ROUTINE.....	20
1.2.1 Historique.....	20
1.2.2 Définitions.....	21
1.3 LUDIFICATION.....	24
1.3.1 Historique.....	24
1.3.2 Définitions.....	25
1.4 ROUTINE VS LUDIFICATION.....	27
1.4.1 Motivation :.....	27
1.4.2 Engagement :.....	27
1.4.3 Performance :.....	27
1.4.4 Innovation et créativité :.....	28
1.4.5 Culture d'entreprise :.....	28

CHAPITRE 2 CADRE MÉTHODOLOGIQUE	30
2.1 L'ÉPISTÉMOLOGIE	30
2.1.1 Les paradigmes épistémologiques	32
2.1.2 La position épistémologique	38
2.2 CADRE MÉTHODOLOGIE.....	40
2.2.1 L'autopraxéographie	40
2.2.2 Particularités de l'autopraxéographie	42
CHAPITRE 3 RÉSULTATS.....	45
3.1 TÉMOIGNAGE 1.....	45
3.2 TÉMOIGNAGE 2.....	52
CHAPITRE 4 ANALYSES ET DISCUSSIONS.....	57
4.1 ANALYSE TÉMOIGNAGES 1	57
4.1.1 Leader destructeur ou encore toxique	59
4.1.2 Leader tyrannique : les mailles de la surveillance.	62
4.1.3 Travail routinier et absence de ludification	64
4.2 ANALYSE TÉMOIGNAGE 2	65
4.2.1 Travail non-routinier	66
4.2.2 Leader transformationnel	69
4.2.3 Ludification du travail.....	73
4.3 RÉSULTATS ET INTERPRÉTATIONS	76
4.3.1 Performance individuelle	77
4.3.2 Lien positive entre leader transformationnel et performance individuelle	82
4.3.3 Construction des savoirs génériques.....	84
CONCLUSION GÉNÉRALE	87
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	89

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Définitions chronologiques du leadership	7
Tableau 2 : Hypothèses fondatrices des deux principaux paradigmes épistémologiques constructivistes contemporains	35

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Méthodologie de collecte et d'analyse de données. Schéma inspiré de la « Méthode de recherche autobiographique élaborée dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP) » (Albert et Couture, 2014, p.18).	41
Figure 2 : Synthèse des observations de la praticienne-chercheuse sur le leadership tyrannique et toxique de Karaba et son impact sur la performance individuelle des employés.	58
Figure 3 : L'effet interactif de la non-routinisation du travail et du leadership transformationnel sur la créativité. (Liu <i>et al.</i> 2021, p.137).	67
Figure 4 : L'effet interactif de la non-routinisation du travail et du leadership transformationnel sur la créativité. (Liu <i>et al.</i> 2021, p.137).	69
Figure 5 : Modèle conceptuel (Liu <i>et al.</i> 2021, p.132)	72
Figure 6 : Transition de la routine à la ludification par le leadership transformationnel : Amélioration de performance individuelle.	77

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'avènement du 21^e siècle a été marqué par des bouleversements mondiaux majeurs, de la crise financière des subprimes en 2007 à la pandémie de COVID-19 en 2020, engendrant une reconfiguration profonde du paysage professionnel. Ces crises ont engendré une prise de conscience accrue quant à l'importance cruciale de la performance individuelle au sein des entreprises. La crise financière a incité à une réévaluation des pratiques économiques mondiales, tandis que la pandémie a forcé les organisations à revoir leurs modèles de travail, mettant en lumière l'urgence de préserver la santé mentale et donc la motivation, et l'équilibre travail-vie personnelle. Ces bouleversements ont suscité une réflexion intellectuelle approfondie sur la nature du travail, stimulant un intérêt accru des entreprises pour le soutien et l'optimisation de la performance individuelle de leurs collaborateurs.

De nombreux auteurs, tels que Lowe *et al.* (1996) et Judge et Piccolo (2004), affirment que l'adoption du leadership transformationnel peut répondre à ces enjeux. Ce type de leadership exerce une influence positive sur la performance des subordonnés en créant un environnement propice à l'engagement et à la motivation. En particulier, le passage de la routine à la ludification sous l'impulsion d'un leader transformationnel peut transformer des tâches répétitives et peu stimulantes en activités engageantes et motivantes.

La performance individuelle est un élément central afin d'obtenir une performance collective accrue, une qualité de travail supérieur mais surtout pour une contribution significative aux objectifs de l'entreprise.

« Lorsque chaque employé est performant et atteint ses objectifs individuels, cela crée un effet d'entraînement qui s'aligne sur les objectifs globaux de l'organisation. » (Royer, 2023, p.4).

L'essence de cette recherche réside dans la détermination des mécanismes par lesquels le leadership transformationnel facilite la transition de la routine à la ludification. Il s'agit d'identifier les méthodes judicieuses et les comportements vertueux que le leader transformationnel adopte pour optimiser cette transition.

Cependant, une culture de travail défavorable, engendrée par un leadership toxique, peut considérablement entraver la performance individuelle des collaborateurs, impactant négativement leur motivation et leur rétention au sein de l'organisation. Afin de prévenir de telles situations, la quête de leaders transformationnels s'intensifie. Ces leaders sont recherchés pour leur capacité à cultiver un environnement professionnel sain et stimulant, favorisant ainsi une transition réussie vers la ludification et optimisant la performance individuelle des employés.

Le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP) est le cadre utilisé pour cette recherche. Afin de répondre à notre problématique - quel est le rôle du leader transformationnel dans la transition de la routine à la ludification ? - nous adoptons une méthodologie qualitative s'inscrivant dans le cadre de l'autopraxéographie. Cette méthode permet au chercheur d'explorer de manière réflexive ses propres expériences (Albert et Perouma, 2017).

Dans la première phase de cette démarche auto-analytique, nous allons relater de manière naïve et spontanée nos diverses expériences professionnelles avec des leaders aux

profils variés, ne se limitant pas exclusivement au leadership transformationnel. Cette narration authentique vise à capturer l'essence des interactions et des dynamiques de leadership telles qu'elles se sont déroulées. Dans un second temps, en prenant du recul, l'étudiante-chercheuse analyse de manière rétrospective les récits, cherchant à dégager des tendances, des impacts et des schémas récurrents au-delà des expériences individuelles. Le but étant de faire usage de réflexivité en devenant un observateur de sa propre pratique (Albert, 2017). Ce recul analytique offrira à la chercheuse l'opportunité de tirer des conclusions éclairées sur la question centrale, en présentant ainsi une perspective équilibrée et informée résultant de la combinaison des récits personnels et de la réflexion analytique. L'autopraxéographie est ainsi une méthode permettant à des chercheurs qui ont été praticiens ou qui le sont encore, de prendre du recul par rapport à une expérience, d'explorer des domaines scientifiques et d'en construire des savoirs génériques (Albert, 2017). Cela implique de faire un aller-retour entre réflexion et réflexivité.

Le premier chapitre de cette recherche se compose d'une présentation érudite du cadre théorique, éclairant les fondements conceptuels qui guideront l'exploration, notamment le leadership, la routine et la ludification. Le deuxième chapitre, d'une approche plus intellectuelle, détaille la méthodologie, dévoilant les choix réfléchis qui structurent la démarche. Ensuite, le troisième chapitre, nourri d'une analyse perspicace, donne vie aux témoignages du narrateur, offrant une immersion éclairée dans les expériences concrètes qui enrichissent la compréhension du sujet. Enfin, le quatrième chapitre présente les résultats de l'étude, suivis d'une discussion approfondie sur les implications de ces résultats pour le domaine du leadership transformationnel, la performance individuelle et la ludification.

CHAPITRE 1

CADRE CONCEPTUEL

Dans une première étape, le cadre théorique initie une exploration conceptuelle en présentant d'abord le concept fondamental du leadership, suivi par une présentation approfondie du leadership transformationnel. Par la suite, nous aborderons les concepts de routine et de ludification¹ au sein d'un environnement professionnel. Enfin, la revue de la littérature sera convoquée pour sonder les perspectives éclairantes sur l'influence potentielle du leadership transformationnel dans la transition de la routine à la ludification.

1.1 LEADERSHIP

Dans le tissu complexe des interactions humaines, émergent des figures qui, par leur capacité à inspirer, à influencer et à guider, captent notre attention depuis des siècles. Le leadership, concept fondamental, a toujours fasciné et intrigué par sa nature changeante et adaptable aux contextes historiques et sociaux (Yulk, 2006). Depuis ses premières mentions dans la littérature académique jusqu'à ses expressions contemporaines, le leadership a été le sujet de recherches incessantes, cherchant à percer ses mystères et à en dévoiler les secrets. Cette exploration, jalonnée par des évolutions majeures, nous conduit à comprendre non seulement ce qu'est le leadership, mais aussi comment il se métamorphose pour répondre aux défis de notre époque.

¹ Le mot français pour « gamification » au Québec est « ludification », donc ce terme sera utilisé tout au long du texte pour assurer la conformité.

1.1.1.1 Historique

En effet, dans les années 1930, le concept de leadership est entré dans la littérature académique, tirant ses origines du verbe anglais ‘to lead’ qui signifie mener. Il est apparu en Angleterre au XIII^{ème} siècle. Il a été utilisé la première fois pour désigner le chef d’un parti politique avant d’être largement utilisé (Lapierre, 2008). Il fut utilisé par de célèbres protagonistes du passé notamment Fayol (1918) qui est probablement le père fondateur du leadership ou encore Clemenceau (1906) qui, influencé par ces idées nouvelles, ordonna sa mise en application dans les usines contrôlées par l’État. Au cours de ces années, plusieurs définitions furent attribuées au leadership, sa terminologie étant difficile à cerner, sa définition reste vague et indéterminable jusqu’à nos jours, et la difficulté d’une identification précise et nette reste l’obstacle principal pour la majorité des chercheurs (Parry *et al.*, 2006).

1.1.1.2 Définitions

Aujourd’hui, le terme leadership couvre une acceptation très large, s’appliquant aux sphères politique, économique, médiatique et sportive (Bhatia *et al.*, 2021 ; Noguera et Plane, 2016). Dans cette recherche, j’ai exploré différentes définitions du leadership afin de les adapter au contexte professionnel. J’ai délibérément écarté les définitions de leadership associées à des domaines tels que la politique, pour mieux cerner leur pertinence dans le cadre de cette étude. Plusieurs définitions du leadership ont émergé au fil des ans :

Tableau 1 : Définitions chronologiques du leadership

Années	Définitions
1957	Le leadership est « le comportement d'un individu dirigeant les activités d'un groupe en vue d'un objectif partagé » (Hemphill et Coons, 1957, p. 7).
1957	Le leadership est « un processus d'influence qui va au-delà de la conformité aux directives et aux routines organisationnelles » [Katz et Kahn, 1978, p. 528].
1984	Le leadership est « un processus influençant les activités d'un groupe organisé en vue de l'accomplissement et de l'atteinte d'objectifs » [Rauch et Behling, 1984, p. 46].
1986	Le leadership concerne « l'articulation d'une vision, l'incarnation de valeurs et la création d'un environnement dans lequel les missions peuvent être réalisées » [Richards et Engle, 1986, p. 206].
1987	Le leadership est « un processus qui donne un sens aux actions à travers un effort collectif, et qui suscite l'envie collective d'atteindre et de réussir les objectifs confiés » [Jacobs et Jacques, 1987, p. 281].
1992	Le leadership est « la capacité de dépasser la culture [de l'entreprise] pour opérer un changement adaptatif » [Schein, 1992, p. 2].
1999	Le leadership est « la capacité d'un individu d'influencer, motiver et inclure les individus pour qu'ils contribuent à l'efficacité et au succès d'une organisation » [House <i>et al.</i> , 2004].
2014	Le leadership est « un processus par lequel un individu influence un groupe d'individus dans le but d'atteindre un objectif organisationnel commun » [Northouse, 2014, p. 3].
2018	Le leadership est « un processus d'influence formel ou informel, ancré dans un contexte organisationnel, qui apparaît entre un leader, une équipe, des suiveurs, ou une institution dans le but d'atteindre un objectif partagé » [Antonakis et Day, 2018, p. 5].

2021	Le leadership est « un réseau d'influence dans lequel chaque membre de l'équipe peut être source d'influence et être leader pour participer pleinement à l'atteinte des objectifs » [Xu <i>et al.</i> , 2021, p. 2].
------	--

Source : adapté de Saint-Michel, 2011, p.9.

Les définitions du leadership ont considérablement évolué au fil des décennies. Dans la seconde moitié du XXe siècle, Hemphill et Coons (1957) ont initialement décrit le leadership comme la direction des activités d'un groupe vers un objectif commun, tandis que Katz et Kahn (1957) ont souligné une influence dépassant les simples routines organisationnelles. Les années 1980 ont vu l'ajout d'aspects comme l'influence des activités de groupe (Rauch et Behling, 1984), l'articulation de visions et de valeurs (Richards et Engle, 1986), et la création de sens à travers des efforts collectifs (Jacobs et Jacques, 1987). En 1992, Schein a introduit la notion de transformation culturelle pour le changement adaptatif. À la fin du siècle, House *et al.* (1999) ont mis l'accent sur l'influence, la motivation et l'inclusion pour l'efficacité organisationnelle. Au XXIe siècle, Northouse (2014) a décrit le leadership comme un processus d'influence pour atteindre des objectifs communs, tandis qu'Antonakis et Day (2018) ont reconnu l'importance de l'influence formelle et informelle dans un contexte organisationnel. Plus récemment, Xu *et al.* (2021) ont proposé une vision de leadership distribué, où chaque membre de l'équipe peut être une source d'influence. Cette évolution reflète une compréhension plus collaborative et adaptative du leadership.

Cependant, la définition la plus contemporaine du leadership, formulée par Saint-Michel (2023), a servi de pierre angulaire. Il a été défini comme le « processus par lequel un individu inspire, motive et fédère un collectif à travers une vision inspirante et positive du

futur, pour atteindre un objectif partagé qui puisse servir le bien commun » (Saint-Michel, 2023, p. 17). Cette définition intègre non seulement le processus d'influence pour inciter les collaborateurs à s'impliquer dans un objectif partagé, mais aussi les aspects éthique et moraux du leadership (Brown et *al.*, 2005). Vers la fin du 21^e siècle, plusieurs chercheurs, notamment Moore, se sont intéressés sur comment un individu quelconque, appelé leader, pouvait influencer un groupe de personnes afin d'atteindre un objectif précis (Northouse, 2021). Par ailleurs, Parry et Bryman (2006) ont longuement étudié cette relation d'influence.

Par la suite, selon Northouse (2016), l'évolution dynamique de la théorie et de la recherche en leadership a tracé une trajectoire marquante à travers cinq approches évolutives. Les prémices ont été posées avec l'approche des traits dans les années 1940, suivi par l'exploration approfondie des comportements dans les années 1960. Par la suite, l'attention s'est déplacée vers l'approche situationnelle, ouvrant la voie à la transformation du leadership dans les années suivantes. Enfin, l'émergence de l'approche relationnelle a consolidé la vision évolutive du leadership. Toutefois pour Northouse (2021), le 20^e siècle a été marqué par une transition significative vers des paradigmes tels que le leadership transformationnel, adaptatif et servant.

Par ailleurs, le concept dans lequel opère le leader est très important pour connaître le concept de leadership. « Certains contextes, comme les crises ou les périodes de changement, favorisent l'apparition de styles de leadership spécifiques tels que le leadership transformationnel. En revanche, les environnements plus stables encouragent des styles de leadership plus consensuels, tels que le leadership serviteur ou le leadership transactionnel ». (Saint-Michel, 2023, p. 8)

Ainsi, le concept du leadership a évolué depuis, passant par diverses approches telles que les traits, les comportements, les situations et les relations (Parry et Bryman, 2006). Cette évolution a été marquée par une recherche constante de compréhension sur la manière dont les individus influencent les groupes pour atteindre des objectifs communs. Cependant, malgré les progrès réalisés, la définition du leadership reste souvent vague et sujette à interprétation (Northouse, 2016). C'est dans ce contexte en évolution que le leadership transformationnel émerge comme un paradigme significatif. En se concentrant sur l'inspiration, la vision et le développement des autres, le leadership transformationnel ouvre de nouvelles perspectives sur la manière dont les leaders peuvent catalyser le changement et créer un impact durable au sein de leurs équipes et organisations (Shamir *et al.*, 2002).

1.1.2 Typologie

Il existe divers styles de leadership positif souvent utilisés dans de nombreuses entreprises, notamment le leadership situationnel, transactionnel et authentique (Avolio et Gardner, 2005) cité par Saint-Michel (2023). Bien que leur distinction puisse parfois s'avérer difficile, ces styles présentent des différences notables. Ci-dessous, nous allons établir une frontière claire entre ces différents types de leadership. Toutefois, cette recherche se concentrera sur le courant de recherche le plus prolifiques du dernier siècle : le leadership transformationnel (Saint-Michel, 2023), qui sera présenté dans la section suivante.

1.1.2.1 Leadership situationnel

Le modèle du leadership situationnel développé par Hersey et Blanchard (1982) est un style de leadership où le gestionnaire s'adapte mieux à l'environnement de travail et aux personnes qu'il dirige. Le leadership situationnel prend en considération le niveau de compétence et de motivation d'un employé pour effectuer une tâche spécifique, ainsi que les variations de ce niveau en fonction du degré de défi de la tâche (Daubier, 2022). Il englobe

également le niveau de soutien, de guidance et de supervision que le manager doit fournir pour aider l'employé à accomplir efficacement la tâche en question.

Il existe quatre types de leadership situationnel (Hersey et Blanchard, 1982) : le leadership directif, où le gestionnaire donne des instructions claires et précises aux employés ; le leadership persuasif, où le leader donne également des directives tout en offrant aux employés la possibilité de participer et d'adhérer à la décision ; le leadership participatif, où l'objectif est de donner de l'autonomie aux associés pour une tâche donnée ; enfin, le leadership délégatif, où les employés bénéficient d'une plus grande liberté car la prise de décision concernant leurs tâches est entièrement déléguée à eux (Daubier et Daubier, 2022).

Contrairement au leader transformationnel, le leader situationnel choisira toujours d'agir selon l'un des modes de gestion énumérés précédemment. Dans le cadre du leadership situationnel, c'est en s'adaptant à son équipe que l'on obtient les meilleurs résultats (Blanchard, 1970 ; cité par Daubier, 2022).

1.1.2.2 Leadership transactionnel

Au cours du XXe siècle, le sociologue allemand Max Weber a distingué trois principaux styles de leadership dans ses travaux dans le cadre de ses recherches. Parmi eux, le leadership bureaucratique, souvent désigné ultérieurement sous le terme de "leadership transactionnel", a émergé comme une composante importante. Ce style de leadership, a été identifié comme l'exercice d'un contrôle basé sur la connaissance (Kuckartz, 2021). Il a gagné en importance dans de nombreux secteurs économiques qui valorisent la participation des individus. Ainsi, aujourd'hui, le leadership transactionnel est souvent conceptualisé comme

une forme de contrôle opérant sur la base de connaissances, ce qui résume succinctement sa nature et son fonctionnement (Martins, 2024).

Le leadership transactionnel est diamétralement opposé au leadership transformationnel. Il se base sur la motivation des collaborateurs par le biais de récompenses et de sanctions, nécessitant une supervision constante, un contrôle rigoureux ainsi qu'une organisation précise des performances (Martins, 2023). Le leadership transactionnel suggère donc que quelque chose est toujours négocié contre une autre chose. Ce modèle vise à maintenir la cohérence et la prévisibilité, sans véritable quête d'innovation. Les erreurs sont scrutées de près dans le but de créer des procédures efficaces et routinières. Il fait penser au travail à la chaîne de Smith (1776) dans le processus de la division du travail. Il s'inscrit dans un ordre social fonctionnant avec une chaîne de commandement directe et claire.

Le leader transactionnel fixe les objectifs de l'entreprise et informe les subordonnées. Ces derniers savent alors où ils sont, ce qu'ils doivent faire et ce qu'ils ne peuvent pas faire. Il implique autorité et responsabilité (Bell et Smith, 2011).

Les entreprises qui adoptent généralement le leadership transactionnel sont des entreprises qui nécessitent une routine bien précise dans leurs processus de production. Toutefois, il ne favorise ni l'innovation ni la préparation à l'avenir, comme le ferait le leadership transformationnel (Martins, 2023).

1.1.2.3 Leadership authentique

Le concept de leadership authentique (Luthans et Avolio, 2003) est une approche qui met l'accent sur le leader et son introspection, en intégrant la conscience de soi, l'autorégulation et la construction de l'identité de leader. Elle souligne l'importance des expériences vécues par le leader et de la manière dont il les interprète pour son propre développement (Northouse, 2021). C'est un style de leadership fondé sur les valeurs (Saint-Michel, 2023). Il encourage les leaders à être conscients de leurs propres forces, faiblesses et motivations, et à les utiliser pour inspirer et motiver les autres.

Ce style de leadership met également en avant l'importance du développement personnel continu pour les leaders, en encourageant les associés à cultiver un sens de l'humilité et de l'empathie envers les autres (Gardner *et al.*, 2005). Cependant, le leadership authentique se concentre sur l'alignement des actions et des valeurs personnelles du leader avec son leadership, créant ainsi des relations solides et un engagement accru de la part de l'équipe.

Les leaders authentiques développent tout au long de leurs vies quatre dimensions importants : 1- La conscience de soi ; 2- la transparence relationnelle ; 3- la perspective morale intériorisé et enfin, 4- le traitement équilibré de l'information (Avolio *et al.*, 2009). Contrairement au leader transformationnel qui est principalement centré sur la motivation inspirante.

1.1.3 Leadership transformationnel

Le leadership transformationnel étant l'un des courants les plus prolifiques sur le leadership depuis le début des années 1980 (Lord *et al.*, 2017), incarne une approche dynamique et inspirante dans la gestion des équipes et des organisations, suscitant un intérêt croissant dans le domaine organisationnelle (Saint-Michel, 2023). Contrairement aux styles de leadership traditionnels, qui se concentrent souvent sur la supervision et le contrôle, le leadership transformationnel vise à créer un environnement où les employés sont non seulement motivés par des objectifs et des récompenses, mais également inspirés par une vision collective et engageante (Ouimet, 2019).

1.1.3.1 Historique

En effet, la théorie du leadership transformationnel émerge à partir des travaux pionniers, présenté par Bass (1985) et influencé par les travaux de Burns (1978) sur le leadership transactionnel. Pour Burns (1978) et Bass (1985) le leadership transformationnel consiste en la capacité du leader à orienter l'énergie de ses collaborateurs de manière à les motiver davantage à atteindre les résultats et les objectifs désirés, tant au niveau individuel qu'organisationnel. C'est un style de leadership qui catalyse des performances exceptionnelles au sein de ses équipes en mettant l'accent sur l'inspiration, la motivation et la performance de ses collaborateurs. Le but de ce leader est d'aller au-delà du cadre conventionnel en encourageant son équipe à innover tout en respectant les règles et en veillant à la sécurité de ses membres (Walumbwa *et al.*, 2013). De plus, dans la littérature, les leaders transformationnels sont vus comme des leaders positifs. Ils augmentent le sentiment d'appartenance de l'individu à l'identité collective de l'organisation à travers des explications idéologiques (Shamir *et al.*, 2002).

« Le leadership transformationnel engendre plus de 20% de performance financière, mesurée en termes de retour sur investissement, et plus de 60% de performance RH, évaluée en termes d'engagement des collaborateurs, comparativement au leadership « laissez-faire » (Goleman, 2004 ; Lowe *et al.*, 1996 ; Saint-Michel, 2011). » (Saint-Michel, 2023, p. 17).

1.1.3.2 Définitions du leadership transformationnel

Le leadership transformationnel a été défini de diverses manières par plusieurs chercheurs, reflétant son évolution et son importance croissante dans le domaine organisationnel. L'une des premières définitions significatives a été proposée par Bass en 1985, repris par Saint-Michel en 2023, qui décrivait le leader transformationnel comme quelqu'un qui consacre son énergie à faire prendre conscience à ses collègues et subordonnés de l'importance des conséquences des actions engagées (Bass, 1985). Cette définition met en avant le rôle du leader dans l'éveil de la conscience des subordonnés quant à l'impact de leurs actions, incitant ainsi à une plus grande responsabilité et à une vision à long terme.

À la fin des années 1990, Avolio et ses collègues ont approfondi cette notion en soulignant que le leadership transformationnel vise à améliorer la performance des organisations en développant pleinement le potentiel des subordonnés (Avolio *et al.*, 1999). Cette définition met l'accent sur le développement personnel et professionnel des employés comme un moyen d'améliorer la performance organisationnelle globale.

Au début des années 2000, Antonakis et ses collègues ont décrit les leaders transformationnels comme étant proactifs dans leur démarche (Antonakis et Day, 2018). Ils prennent le temps de comprendre les attentes et les besoins de leurs suiveurs, et permettent à leurs subordonnés de transcender leurs propres intérêts pour servir l'intérêt collectif. Ils facilitent ainsi l'atteinte d'objectifs considérés comme extraordinaires (Antonakis *et al.*,

2018). Cette définition souligne la nature proactive et empathique du leadership transformationnel, ainsi que son orientation vers des objectifs ambitieux et partagés.

Enfin, plus récemment, en 2023, Saint-Michel a proposé une définition qui englobe les dimensions émotionnelles et idéales du leadership transformationnel. Elle décrit ce style de leadership comme un « modèle qui s'attache à comprendre la manière dont les leaders inspirent et transforment leurs collaborateurs en faisant appel aux émotions et aux idéaux pour conduire les changements organisationnels » (Saint-Michel, 2023, p. 71). Cette définition actuelle intègre l'importance des émotions et des valeurs idéales, soulignant le rôle des leaders transformationnels dans l'inspiration et la facilitation du changement au sein des organisations.

1.1.3.3 Les différentes caractéristiques du leader transformationnel

Cette forme de leadership est caractérisée par quatre dimensions : le charisme, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée (Bass, 1985 ; Avolio *et al* 1999). Ci-dessous nous allons analyser ses quatre catégories comportementales.

a) CHARISME

Le leader transformationnel est un leader charismatique qui envoie ses collaborateurs à lui voir comme un modèle à suivre. Cette dimension du leadership transformationnel se définit comme la capacité du leader à susciter des comportements d'identification chez ses subordonnés, repose sur la présence magnétique et inspirante du leader. Les leaders charismatiques captivent leur entourage par leur vision claire et convaincante, leur énergie

contagieuse et leur capacité à incarner des valeurs et des idéaux inspirants. Leur charisme les rend remarquables et crée un lien puissant avec leur équipe, favorisant ainsi un sentiment de confiance, d'engagement et de loyauté (Bass, 1985 ; Avolio et Bass, 1999).

b) *LA MOTIVATION INSPIRANTE*

Le leader transformationnel inspire les associés afin d'infuser de la signification à leurs travaux. Également appelée motivation stimulante, c'est une dimension essentielle du leadership transformationnel. Elle implique la capacité du leader à formuler une vision inspirante de l'avenir et à communiquer cette vision avec optimisme et confiance. Les leaders transformationnels inspirent leurs collaborateurs en leur offrant un sens clair de direction et en partageant une vision convaincante qui éveille leurs aspirations les plus profondes. Leur capacité à mobiliser et à motiver leur équipe vers la réalisation d'objectifs communs est fondamentale pour créer un environnement de travail dynamique et performant (Bass, 1998 ; Avolio et Bass 1995).

c) *LA SIMULATION INTELLECTUELLE*

Le leader transformationnel stimule la créativité des employés, mettant en avant la capacité du leader à encourager l'innovation et la créativité au sein de son équipe. Les leaders transformationnels encouragent leurs collaborateurs à penser de manière critique, à remettre en question le statu quo et à explorer de nouvelles idées. Ils créent un climat où la prise de risque est valorisée et où les erreurs sont perçues comme des opportunités d'apprentissage. En favorisant un environnement propice à la pensée innovante, les leaders transformationnels stimulent le potentiel de leur équipe et encouragent le progrès et l'excellence (Avolio et Bass, 1995).

d) LA CONSIDÉRATION INDIVIDUALISÉE

La considération individualisée du leader transformationnel promeut la solidarité et le soutien qu'il apporte aux personnes autour de lui. Cette dimension consiste à prendre en compte les besoins particuliers de chaque membre de l'équipe. Les leaders transformationnels sont attentifs aux aspirations, aux forces et aux faiblesses de leurs collaborateurs, et ils adaptent leur approche de leadership en conséquence. Ils offrent un soutien personnalisé, des conseils et des opportunités de développement professionnel pour aider chaque individu à réaliser son plein potentiel. En cultivant des relations de confiance et de respect mutuel, les leaders transformationnels créent un environnement de travail inclusif et motivant où chacun se sent valorisé et soutenu dans sa croissance personnelle et professionnelle (Bass, 1998 ; Avolio, 1999 ; Avolio et Bass 1995).

Bien que les différents styles de leadership présentés ici appartiennent à la famille du leadership positif, ils se distinguent par leurs approches et leurs emphases distinctes (Ouimet, 2019). Le leadership transformationnel se caractérise par son orientation vers l'inspiration et la motivation, tandis que le leadership situationnel se concentre sur l'adaptation aux niveaux de compétence et de motivation des membres de l'équipe. Le leadership transactionnel, quant à lui, privilégie le contrôle et la récompense basés sur la performance, tandis que le leadership authentique met l'accent sur l'introspection du leader et sur l'alignement de ses actions avec ses valeurs personnelles.

La synthèse des quatre dimensions du leadership transformationnel offre un aperçu profond de ses mécanismes dynamiques et inspirants. En combinant charisme, motivation inspirante, stimulation intellectuelle et considération individualisée, le leader transformationnel façonne un environnement où l'excellence devient la norme. Il pousse ses

employés à être exceptionnels en produisant des performances au-delà des attentes (Bass, 1998). Se distinguant par sa capacité à élever et à motiver ses collaborateurs vers des sommets inexplorés, le leader transformationnel incarne bien plus qu'un simple gestionnaire : il est le moteur de l'innovation, de la croissance personnelle et du succès collectif.

1.2 ROUTINE

La notion de "routine" est essentielle pour comprendre les dynamiques de travail et de comportement dans divers contextes, qu'ils soient individuels ou organisationnels. Elle représente à la fois une force stabilisatrice et un potentiel frein à l'innovation (Collard, 2020). En examinant l'historique et les définitions de la routine, ainsi que sa comparaison avec la métis, nous pouvons mieux appréhender les implications de cette notion sur la créativité, l'efficacité et l'adaptabilité des individus et des organisations.

1.2.1 Historique

Le mot "routine" provient du français et remonte au XVI^e siècle, où il signifiait un chemin ou une route fréquentée. Il est dérivé de "route", signifiant littéralement « petite route qu'on prend, toujours la même, par habitude ». À l'origine, le terme désignait un savoir-faire acquis par une pratique prolongée². Cependant, au cours du XIX^e siècle, il a pris une connotation péjorative, servant de plus en plus à stigmatiser un conservatisme borné et les résistances des travailleurs aux transformations industrielles. Avec le temps, le terme a évolué pour désigner des habitudes ou des pratiques régulières et répétitives (Jarrige 2010).

² « Capacité, faculté, habitude acquise par une longue pratique » : Jean-Baptiste Bonaventure de Roquefort, Dictionnaire étymologique de la langue française, où les mots sont classés par familles, contenant les mots du dictionnaire de l'Académie française..., Paris, Decourchant, 1829, vol.2. Cité dans Jarrige (2010) p.648.

1.2.2 Définitions

Le Robert définit le mot « routine » comme : « Habitude d’agir ou de penser toujours de la même manière, avec quelque chose de mécanique et d’irréfléchi [...] ensemble des habitudes et des préjugés établis, considérés comme faisant obstacle à la création et au progrès [...] Contraires : Initiative, innovation » (1996, p. 2007). De plus, au XIXe siècle, le terme « routine » était souvent utilisé pour désigner l’attitude des praticiens refusant d’adopter de nouveaux procédés industriels par attachement à leurs anciennes méthodes. Georges Friedmann, cité dans Jarrige (2010), décrivait la routine comme symbolisant le travail « miné par le machinisme et les méthodes rationnelles d’organisation de la production, où l’activité laborieuse tend à être réduite à la simple tâche parcellisée » (Jarrige, 2010, p. 644). Par conséquent, la routine était perçue de manière négative, comme un obstacle à la création (Collard, 2020). A contrario, d’autres auteurs comme Sophie Dubuisson note que « la compétence maximale consiste à routiniser son action [1998 : 498] » (Schwint 2005, P.524).

1.2.2.1 Comparaison à la métis

Dans le sens commun, la routine est souvent opposée à la création et à la métis. La routine, par définition, consiste en des habitudes d’agir ou de penser de manière répétitive, mécanique et irréfléchie. Elle se caractérise par un ensemble de comportements et de préjugés établis qui sont considérés comme des obstacles à la création et au progrès (Moreau, 2020). En d’autres termes, la routine est perçue comme une force conservatrice qui s’accroche aux méthodes anciennes et s’oppose à l’innovation (Collard, 2020). Le Petit Robert définit d’ailleurs la routine comme une habitude qui fait obstacle à l’initiative et à l’innovation.

En contraste, Métis, une déesse grecque, incarne la prudence et la ruse. Elle est vue comme la personnification de l’intelligence flexible et de l’adaptabilité. Métis était réputée pour sa capacité à trouver des solutions ingénieuses à des problèmes complexes, utilisant sa

ruse et son astuce pour naviguer à travers les aléas et les incertitudes du temps (Mendel, 1998). Selon Schwint (2005), elle était le « symbole d'une pensée droite et fixe, dominant les aléas et l'incertitude du temps » (Schwint, 2005, p. 525).

Ainsi, tandis que la routine représente la stabilité rigide et l'absence de réflexion critique, Métis incarne la créativité dynamique et l'innovation stratégique. La routine s'attache aux méthodes éprouvées et résiste au changement, par crainte de l'incertitude et de l'inconnu. À l'inverse, Métis embrasse l'incertitude et utilise la prudence et la ruse pour naviguer à travers des situations imprévisibles, en trouvant des solutions nouvelles et créatives (Jarrige, 2010).

En résumé, la routine et la métis se situent à des pôles opposés du spectre de la pensée et de l'action (Morneau, 2020). La routine se contente de répéter les mêmes actions sans réflexion, tandis que la métis incarne la capacité à innover et à s'adapter de manière intelligente et rusée face aux défis (Jarrige, 2010). Dans le contexte des entreprises, bien que la routine puisse être utile pour des opérations techniques bien maîtrisées, la métis est essentielle pour surmonter les défis complexes et incertains du monde moderne.

En fin de compte, la routine, bien que souvent perçue comme une force stabilisatrice, peut devenir un obstacle significatif à l'innovation et à la créativité lorsqu'elle est rigide et

irrfléchie. Historiquement, elle a évolué d'un concept neutre, voire positif, à une notion souvent péjorative, symbolisant la résistance au changement et l'attachement aux méthodes dépassées. La comparaison avec la métis, qui incarne l'intelligence flexible et l'adaptabilité, met en évidence les limites de la routine et l'importance de l'innovation stratégique. Dans ce contexte, le rôle du leader transformationnel est crucial pour guider la transition de la routine vers des approches plus dynamiques et engageantes, telles que la ludification, afin de stimuler la motivation et l'engagement au sein des équipes.

1.3 LUDIFICATION

La ludification, en tant que concept et pratique, a transformé de nombreux domaines en utilisant des éléments de jeu pour stimuler l'engagement et la motivation (Savignac, 2024). En explorant son historique, nous pouvons mieux comprendre comment cette approche innovante s'est développée et a évolué au fil du temps. Les définitions variées de la ludification mettent en lumière son essence et son potentiel, en particulier dans les contextes d'apprentissage et de marketing. Avant de plonger dans les détails historiques, examinons comment la ludification est née et a gagné en popularité à travers les décennies.

1.3.1 Historique

L'historique de la ludification remonte aux années 1980 avec l'émergence des jeux vidéo, qui ont introduit des mécanismes de récompense incitant à l'engagement et à la fidélité des joueurs (Savignac, 2024). Ces mécanismes ont rapidement attiré l'attention des spécialistes du marketing, qui ont commencé à les adapter pour stimuler l'engagement des consommateurs. Cependant, c'est au début des années 2010 que la notion de « ludification » s'est véritablement consolidée, avec des initiatives marketing intégrant les principes ludiques des jeux pour rendre les activités de consommation de biens et services plus attrayantes. Cette tendance a été fortement amplifiée par l'essor des réseaux sociaux dans les années 2000, qui ont offert une plateforme idéale pour la diffusion et l'intégration des éléments de jeu, augmentant ainsi l'interaction et la fidélité des utilisateurs (Deliyannis, 2024). En utilisant les dynamiques de jeu, telles que les points, les badges et les classements, les entreprises ont réussi à transformer des tâches ordinaires en expériences engageantes et amusantes, favorisant ainsi une participation active et une relation plus étroite avec leurs clients (Bofala et Benhoumane, 2024).

1.3.2 Définitions

Dès 2011, une définition aujourd'hui largement acceptée de la notion de ludification a été posée : « la gamification est l'usage d'éléments de game design dans des contextes autres que de jeu » (Deterding *et al.*, 2011, p.2) cité par Savignac (2024, p.169). Cette définition de base met en lumière l'essence de la ludification : transposer des éléments caractéristiques des jeux dans des environnements non ludiques.

Plusieurs auteurs, tels que Bofala et Benhoumane (2024), Savignac (2024) et Deliyannis (2024), ont élaboré et enrichi cette définition. Ils décrivent la ludification comme l'incorporation systématique et stratégique d'éléments de jeu, tels que des récompenses, des défis et des objectifs clairs et attractifs, dans des contextes non ludiques. L'objectif principal de cette pratique est de favoriser l'engagement, de stimuler la motivation intrinsèque et extrinsèque, et d'améliorer le processus d'apprentissage (Bofala et Benhoumane, 2024).

La ludification comme « l'utilisation d'éléments de conception de jeux dans des contextes non liés au jeu »³ (Deliyannis 2024, p.12) est considérée comme un levier d'apprentissage particulièrement efficace, car elle permet de déclencher des émotions positives et de créer des expériences profondément engageantes. En améliorant la motivation des participants, elle contribue également à leur fidélisation dans le processus d'apprentissage. Mullins et Sabherwal (2020) cité dans Bofala et Benhoumane (2024, p.25), soulignent l'importance de ces aspects, affirmant que la ludification peut transformer les dynamiques d'apprentissage en les rendant plus immersives et interactives.

³ « Gamification has been defined as “the use of game design elements in non-game contexts” » (Deliyannis 2024, p.12).

Deliyannis (2024) ajoute une dimension psychologique à cette pratique en affirmant que « la ludification peut être considérée comme un sous-ensemble de la psychologie comportementale appliquée en raison de l'accent mis sur la motivation, le feedback, le progrès et la récompense, et fait partie intégrante de tout jeu, pas nécessairement numérique »⁴ (Deliyannis, 2024, p.4). Cette perspective souligne l'importance des mécanismes psychologiques à l'œuvre dans la ludification, qui utilisent des stratégies de motivation et de renforcement pour encourager le progrès et l'engagement.

En conclusion, la ludification représente une stratégie novatrice pour transformer les processus traditionnels en expériences engageantes et motivantes. Son adoption croissante dans divers domaines, influencée par les principes du jeu, montre son potentiel à revitaliser la routine en favorisant l'engagement actif et la participation. Pour les leaders transformationnels, la ludification offre un cadre puissant pour stimuler l'innovation et l'adaptabilité au sein des équipes. En facilitant la transition de la routine vers des approches plus dynamiques et ludiques, ces leaders peuvent non seulement améliorer la motivation et la productivité, mais aussi encourager un environnement propice à l'apprentissage continu et à la créativité. Ainsi, le rôle du leader transformationnel dans cette transition vers la ludification devient crucial pour cultiver un changement positif et durable au sein des organisations.

⁴ « Gamification can be considered a subset of applied behavioral psychology because of its deep emphasis on motivation, feed-back, progress, and reward, and is an integral part of any game, not necessarily digital (18) » (Deliyannis, 2024, p.4).

1.4 ROUTINE VS LUDIFICATION

Les liens entre la routine et la ludification peuvent être explorés à travers plusieurs dimensions (Bofala et Benhoumane, 2024).

1.4.1 Motivation :

La ludification utilise des mécanismes de jeu (comme les points, les niveaux, les badges, les classements) pour augmenter la motivation intrinsèque des individus. Ces éléments de jeu peuvent rendre les tâches routinières plus intéressantes et amusantes, brisant ainsi la monotonie et augmentant la motivation pour accomplir des tâches répétitives (Marcos *et al.*, 2014 ; Hamari, 2013 ; Papastergiou, 2009) cité par Betancourt 2021, traduction libre.

1.4.2 Engagement :

Les routines peuvent parfois mener à un désengagement en raison de leur nature répétitive et prévisible. La ludification, en introduisant des éléments de défi, de récompense et de progression, peut revitaliser l'engagement des participants. Les tâches deviennent plus interactives et stimulantes, ce qui peut augmenter l'engagement à long terme (Taylor *et al.* 2019).

1.4.3 Performance :

En transformant des tâches routinières en activités ludifiées, les individus peuvent être incités à améliorer leur performance (Betancourt, 2021). Les mécanismes de feedback immédiat et de récompense en temps réel dans les systèmes ludifiés peuvent encourager une performance continue et des améliorations progressives (Savignac, 2024).

1.4.4 Innovation et créativité :

La ludification peut stimuler l'innovation et la créativité en brisant les schémas routiniers et en encourageant de nouvelles approches pour résoudre des problèmes. Les environnements ludifiés peuvent offrir un espace sécurisé pour expérimenter et essayer de nouvelles stratégies sans la peur de l'échec (Henning *et al.*, 2022). « Chaque monde de jeu est un espace sûr et ludique, où les groupes sont libres d'expérimenter des formes de collaboration innovantes et inclusives »⁵ (Henning *et al.*, 2022, p.17).

1.4.5 Culture d'entreprise :

Dans un contexte organisationnel, la ludification peut influencer la culture d'entreprise en rendant les processus de travail plus dynamiques et collaboratifs. Cela peut renforcer la cohésion d'équipe et créer un environnement de travail plus positif et motivant.

« Après avoir joué avec leurs collègues, les employés seront plus à l'aise avec le travail en équipe, la répartition des missions, la communication... Bien plus que de simples échanges, les jeux de coopération rappellent aux employés l'importance et le rôle crucial du travail et de l'esprit d'équipe, tout en tenant compte des compétences de chacun. »

(Collock, 2024, p.5)

En somme, la ludification peut transformer des routines monotones en expériences plus engageantes et motivantes, favorisant ainsi une meilleure performance et une plus grande

⁵ « Each game world is a safe, payful space, where groups are free to experiment in innovative and inclusive forms of collaboration. » (Henning *et al.*, 2022, p.17).

satisfaction des participants. Toutefois, il est important de reconnaître que la non-routinisation du travail à elle seule ne garantit pas une ludification efficace (Liu *et al.*, 2021), comme cela sera expliqué ultérieurement.

CHAPITRE 2

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre présente le cadre méthodologique de ma recherche, structuré en plusieurs sections clés. Je commencerai par détailler mon approche méthodologique, en expliquant le choix de l'autopraxéographie comme méthode centrale. Ensuite, je poursuivrai en décrivant les caractéristiques spécifiques de l'autopraxéographie, en mettant en lumière les particularités qui la distinguent des autres approches qualitatives. J'aborderai les critères de crédibilité associés à cette méthode, en soulignant les principes et standards qui assurent la rigueur et la validité de ma démarche. Enfin, j'analyserai et discuterai des résultats obtenus, en les mettant en perspective avec les objectifs de ma recherche et les contributions potentielles à la littérature existante.

2.1 L'ÉPISTÉMOLOGIE

L'épistémologie, en tant que domaine d'étude spécifique, a véritablement émergé au début du XXe siècle. Son essence est souvent définie à travers l'étymologie de son terme, qui provient du grec ancien. En effet, le mot « épistémologie » est formé de deux racines grecques : épistèmè, signifiant science, connaissance ou savoir, et logos, signifiant discours, langage ou jugement (Le Robert, 1998, p. 1274). Ainsi, l'épistémologie peut être vue soit comme l'étude de la science, soit comme l'étude de la connaissance, selon le contexte et l'approche adoptée (Gavard-Perret *et al.*, 2008). Selon Thiétart, elle peut être définie « comme la discipline philosophique visant à établir les fondements de la science » (Thiétart, 2014, p. 14). Ou encore « l'étude de la constitution des connaissances valables », (Piaget, 1967, p. 6 ; cité par Avenier, 2011, p. 4).

De nos jours, l'épistémologie s'attache davantage à être une réflexion profonde influencée par les idées de Piaget (Thiéart, 2014). En 1967, Piaget, en se basant sur les fondements de la connaissance, définit l'épistémologie comme « l'étude de la constitution des connaissances valables » (Gavard-Perret *et al.*, 2008, p. 7). En reprenant cette définition de Piaget (1967, p. 6), Thiéart (2014, p. 15) explique également : « L'épistémologie, ayant pour objectif l'étude des sciences, peut être vue comme une activité réflexive portant sur la manière dont les connaissances sont produites et justifiées. Cette réflexion questionne ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance... dont les résultats visent à prédire, prescrire, comprendre, construire ou expliquer ».

Thiéart (2014, p. 28) décrit la connaissance comme « une construction de l'esprit », soit une représentation de la réalité. Il ajoute que « la réalité, c'est ce qui ne disparaît pas quand on arrête d'y croire » (Thiéart et Verret, 2014, p. 22). Avenier et Thomas (2011) insistent sur l'importance, pour un chercheur, de clarifier sa posture épistémologique dans un projet de recherche. Cela consiste à définir les hypothèses fondamentales sur lesquelles repose le processus de création et de justification des connaissances dans ce projet. Avenier (2011), cité par Couture (2012, p. 27), explique que la posture épistémologique d'un chercheur peut influencer « le but de la connaissance, les bases critiques des connaissances évaluées, la forme des énoncés, le statut de la connaissance produite, ainsi que la manière dont cette connaissance peut être mise en pratique ».

En conclusion, l'épistémologie est une discipline fondamentale qui explore les fondements et la nature des connaissances scientifiques, influençant profondément la manière dont les chercheurs abordent et justifient leurs travaux. En clarifiant leur posture épistémologique, les chercheurs peuvent mieux définir les hypothèses et les méthodes de leur processus de recherche. Je vais maintenant examiner les différents types de paradigmes

épistémologiques, qui offrent diverses perspectives et cadres méthodologiques pour la production et l'évaluation des connaissances.

2.1.1 Les paradigmes épistémologiques

Selon Gavard-Perret *et al.* (2008), un chercheur ne développe pas sa propre conception de la connaissance de manière isolée ni à partir de rien. Cette conception est influencée par les grands courants de pensée, appelés paradigmes épistémologiques, auxquels se réfèrent les chercheurs de sa communauté. Kuhn (1962, p. 173) définit un paradigme comme « une constellation de croyances, valeurs, techniques, partagées par une communauté donnée ». Avenier et Thomas (2011, p. 39) identifient trois principaux paradigmes épistémologiques auxquels un chercheur doit souvent se situer : « le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme ».

2.1.1.1 Le positivisme

Tout d'abord, le positivisme, largement exploré et développé par des chercheurs tels que Wacheux (1996), Girod-Séville et Perret (1999), ainsi que Le Moigne (1990), postule que la réalité est indépendante de l'esprit et des descriptions qui en sont faites (Allard-Poesi et Perret, 2014). Ce courant de pensée adhère au réalisme scientifique, qui repose sur trois hypothèses principales : « la réalité possède une essence propre, elle existe indépendamment de la connaissance qu'on en a, et elle est indépendante de son observation et des descriptions humaines » (Thiétart, 2014, p. 22). Dans le positivisme les lois restent constantes et universelles, offrant une stabilité qui permet de comprendre et de prédire les phénomènes naturels. C'est pourquoi d'ailleurs en 2014 Allard-Poesi et Perret disent que « Le positivisme considère en effet que la réalité a ses propres lois, immuables et quasi invariables : c'est un univers câblé » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 23). Ainsi, selon le positivisme, la science a

pour mission de découvrir et de décrire ces lois, révélant une structure sous-jacente déterminée et cohérente.

2.1.1.2 L'interprétativiste

En ce qui concerne l'interprétativisme, « la réalité sociale est avant tout construite au travers du jeu des intentions et des interactions des acteurs qui construisent le sens de cette réalité par la confrontation et le partage de leurs représentations. » (Thiétart et *al.*, 2014, p. 26). Pour Lincoln et Guba (1985) : « L'interprétativisme va adopter une approche compréhensive plutôt qu'explicative, visant une connaissance idiographique plutôt que nomothétique » réutilisé par Allard-Poesi et Perret (2014, p. 35). « Interprétativiste se doit donc de développer une ligne de conduite qui inclut les attentes, les intentions et les motivations des acteurs, ce qui aura pour effet de faire émerger leur réalité, dans le but de transformer le processus de création de connaissances » (Perret et Séville, 2007) repris par Lazzari-Dodeler (2014, p.69).

2.1.1.3 Le constructivisme

Enfin, le constructivisme. Selon Charreire et Huault (2001, p. 32), « pour les constructivistes, le réel est constitué d'interprétations qui se construisent grâce aux interactions » (Girod-Séville et Perret, 1999). Dans cette même perspective, Allard-Poesi et Perret affirment en 2014 que « la réalité est construite et non donnée » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 24). Cela signifie que la réalité n'a pas d'essence propre, c'est-à-dire qu'aucune substance indépendante et nécessaire ne se trouve à son fondement. Ainsi, l'épistémologie constructiviste se définit comme « une conception de la connaissance comprise comme un processus actif avant de l'être comme un résultat fini et elle est fondée sur l'interaction intentionnelle d'un sujet sur un objet » (Moussa, 2020, p. 33). Les paradigmes relevant de l'orientation constructiviste partagent donc une méfiance commune envers toute notion

d'essence de la réalité et soulignent la spécificité des réalités qu'ils étudient (Allard-Poesi et Perret, 2014). C'est ainsi Charreire et Huault (2001) soulignent que le rôle du chercheur est crucial dans la création de savoirs, et que la qualité de ses connaissances sera évaluée en fonction de son expérience.

Dans ses écrits de 2011, Avenier nous apprend la conceptualisation de deux paradigmes épistémologiques constructivistes : le « paradigme épistémologique constructiviste radical » (von Glasersfeld, 1974/1975, 1988/1981, 2001, 2005 ; Le Moigne, 1990, 1995, 2001, 2002, 2003), et le paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln (1989, 1998) » (Avenier, 2011, p. 3).

Tableau 2 : Hypothèses fondatrices des deux principaux paradigmes épistémologiques constructivistes contemporains

Paradigmes épistémologiques/ Hypothèse fondatrices	Paradigme Épistémologique Constructiviste Radical/Pragmatique (Glaserfeld, 2001; Le Moigne, 1995, 2001, 2002)	Paradigme Épistémologique Constructiviste selon Guba et Lincoln (1989, 1998)
<p>Hypothèses Gnoséologiques</p> <p>Quelle est la nature de la connaissance ?</p> <p>Dans la connaissance, quelle est la relation entre le sujet connaissant et le phénomène étudié ?</p>	<p>Hypothèse de connaissance phénoménologique :</p> <p>L'expérience humaine est connaissable. Chaque humain connaît sa propre expérience d'un réel. L'élaboration de connaissances est vue comme un processus intentionnel de connaissance d'une relation perçue de résistance aux actions humaines.</p> <p>L'existence d'un réel tel qu'il peut être en lui-même n'est pas niée a priori, mais aucune hypothèse fondatrice n'est postulée sur l'existence et la nature d'un réel en soi. La confrontation des connaissances que différents humains ont d'un phénomène ne permet pas de garantir l'élaboration d'une connaissance objective d'un (possible) réel en soi, qui serait indépendante des sujets connaissant et de leurs contextes d'étude.</p> <p>Dans la connaissance d'un phénomène, ce qui relève</p>	<p>Hypothèse d'ontologie relativiste :</p> <p>Il existe de multiples réalités socialement construites, qui ne sont pas gouvernées par des lois naturelles, causales ou d'autre sorte.</p> <p>Dans la connaissance d'un phénomène, ce qui relève uniquement du phénomène</p>

	<p>uniquement du phénomène étudié ne peut être séparé de ce qui relève du sujet connaissant.</p> <p>Cette hypothèse rend inadéquate la notion classique de vérité où une connaissance vraie est une connaissance qui correspond exactement à un réel en soi auquel elle se rapporte.</p> <p>Le critère de vérité retenu dans ce paradigme est le principe pragmatique du verum/factum (Vico, 1858) : le vrai est le même que le fait (« factum »).</p> <p>L'élaboration de connaissances est vue comme un processus intentionnel d'élaboration de constructions symboliques, appelées représentations. Celles-ci sont forgées à partir de l'expérience que le sujet a du phénomène qu'il étudie et de ses connaissances antérieures. Le phénomène étudié est connu finalisé par l'action cognitive intentionnelle de sa représentation.</p> <p>Savoir, c'est disposer de manières et de moyens pour penser et agir intentionnellement.</p>	<p>étudié ne peut être séparé de ce qui relève du sujet connaissant.</p> <p>Cette hypothèse rend inadéquate la notion classique de vérité où une connaissance vraie est une connaissance qui correspond exactement au réel auquel elle se rapporte.</p> <p>La « vérité » est définie comme la représentation la plus informée et sophistiquée faisant consensus parmi les individus les plus compétents pour forger cette représentation.</p> <p>L'élaboration de connaissances est vue comme un acte de construction.</p> <p>Connaître, c'est élaborer des constructions informées et sophistiquées faisant consensus.</p>
--	--	---

<p>Quel est le but de la connaissance ?</p>	<p>Le processus de connaissance a pour but l'élaboration de représentations fonctionnellement adaptées et viables pour cheminer dans le monde.</p>	<p>Le processus de connaissance a pour but l'élaboration de compréhensions améliorées des situations étudiées.</p>
<p>Hypothèses méthodologiques</p>	<p>Toute méthode, y inclus les méthodes herméneutiques et dialectiques sont éligibles.</p> <p>Principes directeurs : comportement éthique, explicitation des hypothèses et du processus d'élaboration des connaissances, et rigueur critique dans la conduite de ce processus.</p>	<p>Seules les méthodes herméneutiques et dialectiques, mises en œuvre de manière éthique, sont éligibles.</p> <p>Critères d'évaluation de la qualité d'une recherche : crédibilité (trustworthiness), authenticité.</p>

Sources : adapté d'Avenier, 2011, p. 7.

On tire du tableau 2 que le paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln (PECGL) et le paradigme épistémologique pragmatique (PECP) selon Albert et Avenier (2011) partagent « l'hypothèse de non-séparabilité entre l'observateur et le phénomène observé » (Gavard-Perret *et al.*, 2008, p. 24), rendant impossible de séparer les hypothèses ontologiques des hypothèses gnoséologiques (Guba et Lincoln, 1998). Les deux paradigmes considèrent la connaissance comme une construction humaine visant à donner du sens aux situations, et rejettent l'idée de vérité absolue (Avenier, 2011). Cependant, ils divergent dans leur approche de la vérité : Guba et Lincoln (1998) la définissent comme un consensus informé et sophistiqué, tandis que von Glasersfeld (2001) privilégie l'adaptation fonctionnelle et la viabilité de la connaissance (Avenier, 2011). En ce qui concerne les autres hypothèses fondamentales des deux paradigmes, elles diffèrent, ce qui entraîne des conséquences méthodologiques et épistémiques distinctes (Albert et Avenier, 2011).

Malgré la pertinence accrue du paradigme épistémologique conceptualisé, je vais poursuivre ma recherche avec le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique, en adoptant une méthodologie centrée sur l'autopraxéographie.

2.1.2 La position épistémologique

Selon Gavard-Perret *et al.* (2008), spécifier et justifier son positionnement épistémologique permet au chercheur de conférer à son travail une légitimité et une pertinence accrues. Pour mener à bien ma recherche je vais évoluer avec le paradigme épistémologique pragmatique. Dans ce paradigme l'outil principal utilisé est le chercheur lui-même.

« Le constructivisme radical est radical parce qu'il rompt avec la convention, et développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique « objective », mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience. »

Von Glasersfeld E., 1988. Cité par Avenier, 2011 p. 27.

Von Glasersfeld (1988) explique que cette approche est radicale⁶ parce qu'elle rejette l'idée que la connaissance peut correspondre exactement à une réalité indépendante et extérieure. Au lieu de cela, le constructivisme radical se concentre sur la manière dont les individus structurent et donnent du sens à leur expérience du monde. Cette perspective implique que toute connaissance est le produit d'un processus actif de construction mentale, où le chercheur joue un rôle crucial dans l'interprétation et l'élaboration des concepts et des théories.

En adoptant le paradigme constructiviste pragmatique et en utilisant une méthodologie centrée sur l'autopraxéographie, je m'engage à explorer comment les connaissances sont construites à travers l'expérience et l'interaction, tout en respectant les principes d'éthique, de transparence et de rigueur. Cette approche permet de développer des connaissances viables et fonctionnelles, adaptées aux contextes spécifiques de la recherche.

⁶ *radical* fût remplacé par *pragmatique* « cette substitution permet de souligner l'inscription de ce paradigme épistémologique dans la philosophie pragmatiste au sens de W. James and J. Dewey. » (Avenier, 2014 p. 379)

2.2 CADRE MÉTHODOLOGIE

La méthodologie est l'étude des méthodes permettant de constituer des connaissances (Gavard-Perret *et al.*, 2008). Elle peut être qualitative ou quantitative. Selon Evrard *et al.* (2009, p. 28), « les données qualitatives correspondent à des variables mesurées sur des échelles nominales et ordinales, tandis que les données quantitatives sont collectées avec des échelles d'intervalles et de proportion », une distinction reprise par Baumard et Ibert (2014, p. 119). Dans la continuité de ma recherche basée sur l'autopraxéographie, j'ai choisi la méthode qualitative. En effet, « les données qualitatives se présentent sous formes de mots plutôt que de chiffres » (Miles et Huberman, 2003, p. 11) repris par Baumard et Ibert (2014, p. 119). Cette approche est particulièrement adaptée à mon étude, car elle permet d'explorer en profondeur les expériences et perceptions de la praticienne-chercheuse, offrant ainsi une compréhension riche et nuancée des phénomènes étudiés. La nature descriptive et exploratoire des données qualitatives s'aligne parfaitement avec les objectifs de ma recherche, qui visent déterminer l'impact du leadership transformationnel sur la performance individuelle des employés.

2.2.1 L'autopraxéographie

L'autopraxéographie, telle que définie par Albert et Cadieux (2016), est une méthode qualitative permettant une construction réflexive à partir du savoir du praticien/chercheur. Cette méthode vise à prendre du recul sur ses propres pratiques pour construire un savoir générique (Albert, 2017). En d'autres termes, elle permet au chercheur de transformer ses expériences personnelles et professionnelles en un savoir plus universel. Le processus simplifié dans le schéma ci-dessous.

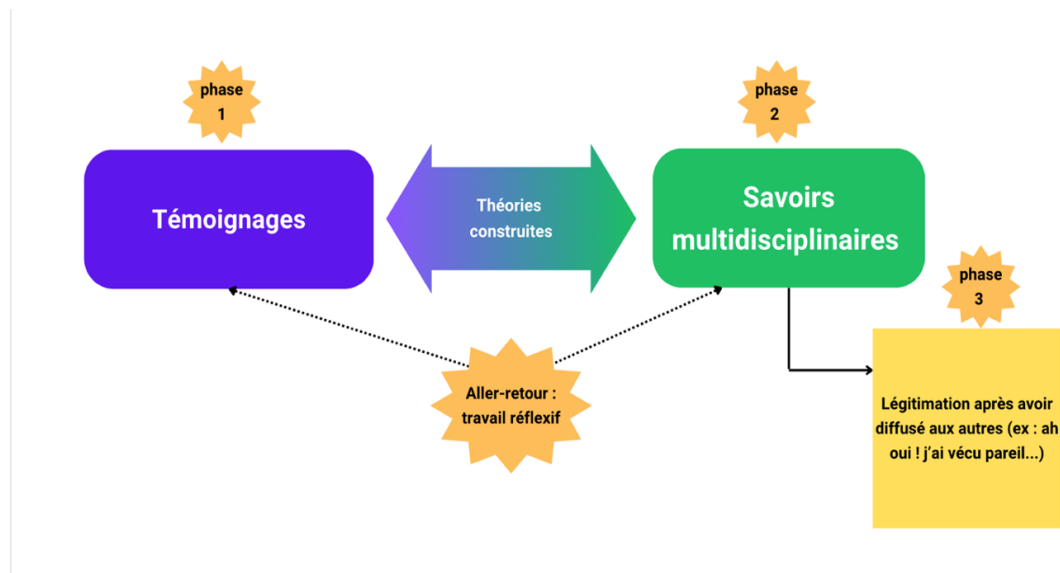


Figure 1 : Méthodologie de collecte et d’analyse de données. Schéma inspiré de la « Méthode de recherche autobiographique élaborée dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP) » (Albert et Couture, 2014, p.18).

Comme le montre la figure 1, le processus commence par la rédaction de témoignages de manière spontanée et naïve, sans suivre de directives spécifiques. Le chercheur/praticien accepte ainsi de partager ses vulnérabilités, ce qui est crucial pour la démarche (Custer, 2014). Ces témoignages sont écrits au passé, permettant au narrateur de devenir un observateur de sa propre histoire tout en l’examinant de manière critique.

Après cette première phase de rédaction, le travail réflexif commence. Le chercheur compare ses témoignages aux théories multidisciplinaires existantes, effectuant des allers-retours entre théorie et pratique. Ce va-et-vient constant implique une décontextualisation et une recontextualisation des expériences pour les comprendre sous différents angles (Albert et Cadieux, 2017). Cette étape permet de légitimer les connaissances ainsi construites, grâce à une analyse rigoureuse et approfondie.

Il est important de noter que ce processus est non linéaire et repose sur la réflexion continue (Albert, 2017). Le chercheur doit constamment reconsidérer ses expériences et les théories en présence pour affiner sa compréhension et sa connaissance.

Parmi les diverses méthodes de recherche à la première personne qui auraient pu être utilisées, comme l'autobiographie ou l'autoethnographie, l'autopraxéographie se distingue par son approche. Tandis que l'autoethnographie est idiographique, c'est-à-dire centrée sur le particulier et l'individuel (Leplat, 2002), l'autopraxéographie s'intéresse à tout type de dimension. Elle combine les concepts d'autoethnographie et de praxéographie, permettant ainsi de prendre du recul par rapport à ses propres expériences (Albert et Michaud, 2016) et (Albert et Perouma, 2017).

L'échantillonnage, une étape cruciale dans de nombreuses méthodes de recherche, revêt une signification particulière dans l'autopraxéographie. Contrairement à d'autres méthodes qui ciblent un groupe précis de personnes, l'autopraxéographie ne nécessite pas d'échantillonnage (Albert, 2017). Le chercheur/praticien lui-même constitue l'échantillon principal, accompagné de ses témoignages. Cette approche unique renforce le caractère personnel et réflexif de la méthode.

2.2.2 Particularités de l'autopraxéographie

Dans cette continuité, il est important de s'attarder sur les particularités de l'autopraxéographie qui a des caractéristiques différentes des autres méthodes à la première personne.

PERSPECTIVE NON IDIOGRAPHIQUE : l'autopraxéographie adopte une vision non idiographique : elle considère que « la connaissance possède une portée universelle et une validité intrinsèque, indépendamment de tout contexte spécifique » (Albert, 2017, p. 05). Ainsi, elle s'oppose à la perspective nomothétique, qui est une approche visant à déduire des connaissances générales et universelles que les méthodes à la première personne ne peuvent pas adopter (Albert et Cadieux, 2017).

DÉMARCHE ABDUCTIVE DU PARADIGME ÉPISTÉMOLOGIQUE CONSTRUCTIVISTE PRAGMATIQUE (Avenier et Thomas, 2015) : Dans l'autopraxéographie, il y a une alternance entre expérience et théories, où le chercheur utilise les modes de réflexivité "reflective" pour questionner sa propre pratique et "reflexive" pour prendre du recul sur l'expérience en s'appuyant sur diverses théories (Albert et Cadieux, 2017).

LA TEMPORALITÉ : Le praticien-chercheur, bien qu'étant une seule personne, vit deux moments distincts : celui de l'expérience et celui de la rédaction. La réflexivité se manifeste à travers l'écriture post-événement, permettant de revisiter l'expérience comme si on se regardait dans un miroir, ce qui facilite le processus de réévaluation et de retour sur les expériences vécues (Albert et Cadieux, 2017, p. 09).

2.2.2.1 Crédibilité de l'autopraxéographie

La légitimation des savoirs, selon Avenier et Thomas (2015) et Albert et Avenier (2011), est un processus complexe qui requiert une réflexion approfondie. Elle consiste en une série de processus réflexifs inscrits dans un cadre abductif, où les connaissances sont continuellement remises en question et réévaluées à la lumière des nouvelles informations. Dans cette perspective, il est essentiel de prendre en compte non seulement la validation

académique des savoirs, mais aussi leur pertinence et leur applicabilité dans le monde réel. Ainsi, l'étude des réactions des communautés scientifiques et des praticiens face à la communication de ces savoirs revêt une importance cruciale. Un savoir qui ne trouve pas de sens ou d'utilité auprès des praticiens risque de perdre sa légitimité, car sa finalité réside dans sa capacité à être activé et utilisé dans différents contextes professionnels et sociaux (Avenier et Thomas, 2015). Car « le savoir a comme finalité de pouvoir être activé au sein d'autres contextes » (Albert et Avenier, 2011, p. 9). De plus Gavard-Perret *et al.* (2008, p. 34) expliquent que « les paradigmes épistémologiques constructivistes autorisent la légitimation de connaissances élaborées par interprétation et traitement d'informations recueillies par le biais de n'importe quelle méthode de recherche, technique de collecte ... en respectant les conditions de transparence, d'éthique et de rigueur du travail épistémique et empirique ».

2.2.2.2 Éthique de la recherche

Dans le cadre de ma recherche, j'ai strictement respecté les directives de l'Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains (EPTC2). Conformément à cette politique, j'ai veillé à garantir la confidentialité des données en anonymisant toutes les informations recueillies. Tous les noms et informations identifiables ont été modifiés ou supprimés afin de protéger l'identité des personnes concernées. Bien que je n'aie pas contacté directement les participants, j'ai pris soin d'utiliser des données déjà existantes et de m'assurer que toutes les informations personnelles soient protégées. En adhérant aux principes de respect des personnes, de préoccupation pour le bien-être et de justice, j'ai veillé à ce que ma recherche soit éthique, respectueuse des droits des individus concernés et conforme aux standards établis par l'EPTC2.

CHAPITRE 3

RÉSULTATS

3.1 TÉMOIGNAGE 1

L'année 2020 a été marquée par l'incertitude et la peur en raison de la pandémie de Covid-19. À cette époque, je travaillais dans un centre de vaccination, un lieu où l'espoir et l'inquiétude se côtoyaient quotidiennement. Mon rôle consistait à coordonner les rendez-vous, accueillir les patients et veiller au bon déroulement des opérations. C'était un travail très routinier, avec des tâches répétitives et peu de variété. Chaque jour, nous faisons les mêmes choses : impression et signature de carnets par, chaque jour la même chose se répétait. C'est dans ce contexte tendu que j'ai rencontré une leader toxique et narcissique, une femme dont l'impact sur moi et sur l'équipe fut profondément négatif, entraînant une chute notable de notre performance individuelle.

Lorsque j'ai commencé, l'environnement de travail était semblable à beaucoup d'autres. Je n'étais pas vraiment proche de mes collègues, mais je recevais de l'aide dès que j'en avais besoin pour apprendre les rouages de mon poste. Pendant tout ce temps, la gérante était absente. La collaboration entre les membres de l'équipe permettait une productivité acceptable, et nous accomplissions nos tâches sans difficulté majeure.

Deux semaines plus tard, un lundi matin, une femme très imposante franchit les portes du centre. Elle mesurait un peu plus d'1m85. Pour préserver son anonymat, je l'appellerai Karaba, un choix qui n'est pas anodin. Karaba est la sorcière du célèbre film de fantaisie "Kirikou et la sorcière". Dès son arrivée, l'ambiance au travail changea radicalement. J'ai vu

le sourire de mes collègues se refermer, les bonjours devenir secs et pas amicaux. Ce changement brutal d'ambiance a immédiatement instauré un climat de stress, réduisant notre capacité à nous concentrer et à travailler efficacement.

Quelques heures après, juste avant l'heure du déjeuner, je fus convoquée dans son bureau. Quand je suis rentrée, elle était d'une humeur complètement différente, un grand sourire et une phrase très accueillante me furent adressés : « Alors Aïssata, je suis très heureuse d'enfin vous rencontrer, mon adjointe m'a dit que du bien de vous. » Elle m'invita à m'asseoir, nous avons revu ensemble les clauses de mon contrat, elle m'expliqua tous les avantages que j'aurais en travaillant avec eux : « une équipe très soudée et un environnement de travail meilleur » me dit-elle. Après cette rencontre, j'étais pleine d'enthousiasme, ce qui augmenta temporairement ma motivation et mon engagement dans mes tâches.

Les jours passaient, mais on la voyait à peine. Entretemps, je me suis merveilleusement rapprochée d'une collègue que je vais nommer Amèle⁷. Quelques fois, on sortait ensemble. Un soir, je lui racontai combien la responsable avait été agréable avec moi lors de notre seule rencontre jusqu'à maintenant. Directement, elle s'exclama : « Ne parle pas trop vite. » Cette mise en garde, bien que troublante, ne fut pas immédiatement prise au sérieux, mais elle plantait déjà les graines du doute et de l'incertitude.

Paris et sa surpopulation : le lendemain mon train fut retardé et j'arriva avec à peine 5 minutes de retard. À mon arrivée, la responsable m'a directement interpellée dans son bureau, elle a limite hurlée et m'a fait comprendre qu'elle ne tolère jamais ce genre de comportement et qu'elle m'offre une dernière chance. J'étais stupéfaite. Ce traitement sévère pour un retard

⁷ Nom changé pour garder la confidentialité.

mineur a eu un effet immédiat sur ma performance, car je suis devenue anxieuse et constamment préoccupée par la possibilité de commettre une erreur, ce qui diminuait ma productivité et mon efficacité.

Les jours passèrent et je l'observais davantage pour cerner qui elle était vraiment. Quelques fois, elle criait sur des collègues devant les patients pour des choses vraiment insignifiantes. Ses instructions étaient souvent vagues, mais les attentes étaient élevées, créant une ambiance de confusion et de stress. Cette méthode de gestion ambiguë et stressante a affecté notre capacité à travailler de manière autonome et efficace, car nous étions constamment dans l'incertitude et la peur de mal faire.

Au fil des jours, son comportement s'est révélé encore plus toxique. Elle pratiquait la micro-gestion, surveillant chaque détail de notre travail sans jamais nous faire confiance pour prendre des initiatives. Chaque décision devait passer par elle, et toute erreur, même mineure, était sévèrement sanctionnée. Cette absence de confiance nous paralysait, rendant notre travail encore plus ardu et ralentissant notre capacité à accomplir nos tâches en temps voulu et avec assurance.

Un jour, je suis arrivée au travail en portant une veste de couleur violet sombre. Karaba m'a convoquée dans son bureau et m'a dit : « Je n'ai rien contre vous, Aïssata, mais le violet est ma couleur totem. Je ne veux plus que vous la portiez. » Je suis sortie de son bureau abasourdie. Cet incident a été le point de rupture pour moi, car il montrait un contrôle extrême et inutile sur des aspects personnels, diminuant encore plus ma motivation et ma confiance en moi.

Sous le choc, je me suis dirigée vers le bureau d'Amèle, presque en larmes. Je lui ai expliqué que c'était la goutte de trop et que j'allais informer les ressources humaines. Amèle m'a alors mentionné que certains collègues avaient déjà contacté les ressources humaines, mais peu de temps après, ils avaient tous été licenciés un par un, officiellement pour insuffisance professionnelle. Cette information a ajouté à mon stress, car elle montrait un environnement de travail où il était dangereux de s'exprimer, ce qui a encore plus inhibé ma performance. J'avais tout de même contacté les ressources humaines de manière anonyme, mais ma plainte n'a donné lieu à aucune suite.

De retour au travail, je me suis renfermée sur moi-même. Je craignais de commettre des fautes, peur de croiser Karaba, peur même en accomplissant les tâches les plus banales, comme prendre un verre d'eau. Lors de notre rencontre individuelle cette semaine-là, Karaba a encore une fois changé radicalement de comportement. Son sourire hypocrite et mal placé est réapparu. Elle m'a demandé : « Dis, Aïssata, sais-tu qui a contacté les ressources humaines à mon propos récemment ? » J'ai répondu que non. Cette alternance entre menace et fausse bienveillance a créé une instabilité émotionnelle constante, empêchant tout effort de travail concentré et efficace.

L'après-midi, alors que je tentais de me concentrer sur un rapport urgent, un message d'Amèle est apparu sur mon écran. Il disait simplement : « Fais attention. Karaba est peut-être au courant. » Mon cœur a manqué un battement. La menace constante de représailles a significativement affecté ma capacité à me concentrer et à accomplir mes tâches efficacement, réduisant ainsi ma productivité.

Les jours suivants, l'atmosphère au bureau est devenue de plus en plus oppressante. Les regards de mes collègues se faisaient plus furtifs, plus méfiants car eux savaient que

c'était moi. Certains évitaient même de croiser mon regard, comme si j'étais marquée par une sorte de malédiction. J'avais l'impression d'être prise dans une toile d'araignée, chaque mouvement me rapprochant un peu plus de l'inévitable confrontation avec Karaba. Ce climat de suspicion et de peur a fortement diminué notre capacité à collaborer efficacement, réduisant ainsi notre performance collective.

Un jour, dans la salle de pause, elle m'a pris à part pour me dire de m'éloigner d'Amèle parce qu'elle était incompétente et pas fiable. Je ne comprenais pas pourquoi elle me disait ça, ni pourquoi son ton était passé de méchant le matin à soudainement amical au point de venir me raconter des méchancetés sur une collègue. Par la suite, j'ai compris que c'était de la manipulation émotionnelle car elle avait dit à une autre collègue des choses similaires à mon sujet. Cette tentative de semer la discorde entre collègues a détruit la confiance mutuelle, essentielle pour une collaboration efficace. En cultivant un environnement de méfiance, Karaba a directement affecté notre capacité à travailler ensemble de manière harmonieuse et productive.

Karaba alternait entre des moments de fausse bienveillance et des périodes de dureté extrême. Parfois, elle faisait semblant de s'intéresser à nos préoccupations personnelles pour mieux les utiliser contre nous plus tard. J'ai vite réalisé que cette façade de sollicitude n'était qu'un moyen de maintenir son emprise sur nous. Cette alternance entre chaud et froid nous laissait constamment sur le qui-vive, incapables de prévoir ses réactions. Cette instabilité a sapé notre moral et notre engagement.

Sa gestion était également marquée par une culture du blâme. Plutôt que de chercher des solutions constructives, elle pointait systématiquement du doigt les fautes des uns et des autres. Lors des réunions, elle ne manquait jamais une occasion de nous rappeler nos échecs,

même les plus insignifiants. Cela ne faisait qu'accroître notre anxiété et miner notre moral. Chaque jour passé dans ce climat de peur me rapprochait un peu plus de l'épuisement professionnel, réduisant encore plus ma capacité à travailler efficacement.

Plus le temps passait dans cet environnement toxique, plus je sentais mon énergie s'épuiser. Mes efforts étaient souvent appropriés par d'autres, et j'étais constamment rabaissée, utilisée seulement quand cela convenait à Karaba. La pression constante, les manipulations émotionnelles et la culture du blâme créaient un environnement de travail insoutenable. La situation devenait de plus en plus intenable, chaque jour passé là-bas me rapprochait un peu plus du point de rupture, avec une performance qui s'effritait inexorablement.

La situation a atteint son paroxysme lors d'une réunion hebdomadaire particulièrement tendue. Karaba, fidèle à ses habitudes, a commencé à critiquer ouvertement plusieurs membres de l'équipe. Cependant, ce jour-là, elle est allée plus loin que d'habitude. Elle a sorti une série de courriels privés que j'avais échangés avec un collègue, les lisant à haute voix pour souligner ce qu'elle appelait notre "incompétence collective" et notre "manque de professionnalisme".

Alors que la salle plongeait dans un silence glacé, Karaba a tourné son regard vers moi avec un sourire cruel et a dit : « Aïssata, je pense qu'il est grand temps pour toi de te remettre en question. Peut-être que tu n'es tout simplement pas faite pour ce travail ». C'était la goutte d'eau qui faisait déborder le vase. Son acte de trahison publique, son humiliation délibérée, était plus qu'une simple manipulation émotionnelle, c'était un coup bas destiné à me briser devant mes collègues. En cet instant, j'ai su que je ne pouvais plus rester dans un environnement aussi toxique. J'ai pris une profonde inspiration, me suis levée et, d'une voix

tremblante mais résolue, j'ai annoncé ma démission sur-le-champ. Le choc et le silence dans la salle étaient palpables. En quittant la pièce, j'ai ressenti un mélange de soulagement et de tristesse. Soulagement de quitter enfin ce climat de terreur, et tristesse de laisser derrière moi des collègues qui, comme moi, souffraient sous la dictature de Karaba.

Ce jour-là, j'ai repris ma liberté et tourné une page douloureuse de ma vie professionnelle.

Quelques semaines après ma démission, alors que je commençais à retrouver un semblant de paix et de stabilité, j'ai reçu un appel inattendu. C'était Karaba. Avec un ton étonnamment doux, elle m'a demandé si je pouvais envisager de revenir travailler dans l'équipe. Elle a évoqué des "changements significatifs" dans la gestion et a tenté de me convaincre que mon absence se faisait cruellement sentir. Malgré ses paroles enjôleuses et ses promesses de meilleures conditions, je pouvais percevoir les mêmes manipulations émotionnelles sous-jacentes. Cette fois, cependant, j'étais déterminée à ne plus me laisser piéger. De cette expérience, j'ai compris qu'un environnement de travail nuisible peut nous enfermer dans une routine monotone et épuisante, sans jamais offrir d'opportunités de ludification.

3.2 TÉMOIGNAGE 2

Dans le vaste univers des environnements professionnels, il est rare de croiser des individus capables de véritablement transformer les dynamiques et les attitudes au sein d'une équipe. Dans ma carrière à la banque, j'ai eu la chance de travailler sous la direction d'une femme exceptionnelle, que j'appellerai Madame Obama. Ce nom n'est pas pris au hasard. Mme Obama est une figure emblématique de la bienveillance et du leadership inspirant. Elle incarne une profonde empathie et un souci authentique pour le bien-être des autres. Connue pour son travail dévoué en faveur de l'éducation et de la santé, elle s'engage sans relâche à améliorer la vie des jeunes et des marginalisés. Par ses initiatives telles que "Let's Move, 2010" et "Reach Higher, 2014", elle encourage les jeunes à adopter des modes de vie sains et à poursuivre des études supérieures, offrant des ressources et un soutien précieux pour les aider à atteindre leurs objectifs. D'où ce choix de ce nom prestigieux.

Mme Obama était une leader qui combinait plusieurs styles de leadership pour créer un environnement de travail exceptionnel, permettant d'améliorer considérablement notre performance individuelle. Le travail à la banque était dynamique et non routinier. Les tâches étaient variées et chaque client que nous recevions était unique à sa manière.

Lorsque je suis entrée à la banque, je m'attendais à un environnement rigide et compétitif, comme c'est souvent le cas dans le secteur financier. Mais dès mon premier jour, j'ai été agréablement surprise. L'accueil que j'ai reçu était chaleureux et respectueux, créant une ambiance conviviale et motivante. Mme Obama avait une manière unique de créer une atmosphère de collaboration et de soutien, offrant un terreau propice à la croissance professionnelle et personnelle de chacun d'entre nous.

Deux semaines après mon arrivée, j'ai eu ma première rencontre officielle avec Mme Obama. Dès son entrée dans la salle, elle a illuminé la pièce par sa présence. Elle avait une prestance qui inspirait confiance et respect. Elle m'a accueillie avec un sourire sincère et une poignée de main ferme. « Bienvenue dans notre équipe, Aïssata⁸. Nous sommes ravis de vous avoir avec nous, » a-t-elle dit. Elle m'a expliqué que nous avions des objectifs à atteindre liés à des crédits de ventes qui donnent un bonus à la fin de l'année. Ses paroles étaient simples mais remplies de sincérité, et je sentais qu'elle était véritablement intéressée par mon bien-être et mon intégration dans l'équipe.

Les jours suivants, elle s'est montrée disponible et à l'écoute. Elle organisait régulièrement des réunions individuelles avec chaque membre de l'équipe, non seulement pour discuter des objectifs professionnels, mais aussi pour comprendre leurs aspirations personnelles. Lors de notre première réunion, elle m'a demandé quels étaient mes objectifs à long terme et comment elle pouvait m'aider à les atteindre. J'étais impressionnée par son approche personnalisée et son souci de mon développement. Elle s'efforçait de comprendre nos aspirations personnelles autant que nos objectifs professionnels, démontrant ainsi un leadership axé sur la croissance personnelle de chacun.

Une de mes collègues, Karine⁹, m'a raconté une histoire qui m'a profondément marquée sur le leadership servant de Mme Obama. Karine traversait une période difficile sur le plan personnel, et cela commençait à affecter son travail. Plutôt que de la critiquer ou de la sanctionner, Mme Obama l'a invitée à discuter en privé. Elle l'a écoutée avec compassion, lui offrant des solutions pratiques pour gérer son stress et lui donnant la flexibilité nécessaire

⁸ Nom de la praticienne-chercheuse.

⁹ Nom changé pour préserver la confidentialité.

pour équilibrer vie professionnelle et vie personnelle. « Prends le temps qu'il te faut pour te ressourcer, Karine. Ta santé et ton bien-être sont prioritaires, » lui a-t-elle dit. Cette attitude bienveillante et compréhensive a non seulement aidé Karine à se remettre sur pied, mais a aussi renforcé sa loyauté et son engagement envers l'équipe.

Mme Obama possédait un talent particulier pour transformer les défis en opportunités d'apprentissage, un leadership participatif très engagé. Lorsqu'une crise survenait, elle organisait des réunions de brainstorming où chaque membre de l'équipe était encouragé à proposer des solutions. Ses séances étaient marquées par un respect mutuel et une valorisation des idées de chacun. Elle nous rappelait souvent que « chaque problème est une opportunité déguisée. » Cette mentalité positive et proactive nous a permis de surmonter de nombreux obstacles et de développer une confiance collective en nos capacités.

Un jour, alors que nous travaillions sur un projet complexe, j'ai commis une erreur qui aurait pu avoir des conséquences importantes. J'étais terrifiée à l'idée de lui annoncer la nouvelle. Mais lorsque je suis allée la voir, elle m'a accueillie avec son calme habituel. « Aïssata, les erreurs font partie de l'apprentissage. L'important est de comprendre ce qui n'a pas fonctionné et de trouver comment améliorer les choses à l'avenir, » m'a-t-elle dit. Plutôt que de me blâmer, elle m'a guidée pour analyser la situation et identifier des mesures correctives. Sa réaction a non seulement atténué mon stress, mais m'a également motivée à redoubler d'efforts et à ne plus craindre l'échec.

En encourageant un leadership partagé, Mme Obama avait également une capacité exceptionnelle à reconnaître et à célébrer les réussites de son équipe. À chaque étape importante franchie, elle organisait des réunions pour souligner les contributions de chacun. Lors d'une de ces réunions, elle a pris le temps de remercier personnellement chaque membre

de l'équipe pour leur travail. « Chacun de vous a joué un rôle crucial dans notre succès. Votre dévouement et votre travail acharné sont ce qui nous fait avancer, » a-t-elle déclaré. Ces moments de reconnaissance renforçaient notre sentiment d'appartenance et nous motivaient à continuer à donner le meilleur de nous-mêmes.

Un aspect qui m'a particulièrement touchée chez Mme Obama était sa vision du leadership partagé. Elle croyait fermement que chaque membre de l'équipe avait le potentiel de leader en eux. Elle nous encourageait à prendre des initiatives, à développer nos compétences en leadership et à soutenir nos collègues. « Un vrai leader crée d'autres leaders, » aimait-elle dire. Cette philosophie a non seulement renforcé notre autonomie, mais a également créé une culture de confiance et d'entraide au sein de l'équipe.

Un exemple marquant de son leadership transformationnel est survenu lors d'un projet majeur où nous devions développer une nouvelle stratégie pour attirer des clients. Mme Obama nous a confié la responsabilité de concevoir et d'exécuter le plan. Elle nous a fourni les ressources nécessaires, mais nous a laissé la liberté de prendre des décisions. Tout au long du projet, elle était là pour nous guider et nous soutenir, mais elle a toujours respecté nos choix et notre autonomie. Le succès de ce projet a été une véritable démonstration de la puissance du leadership partagé et de la confiance en notre capacité à réussir.

Avec le temps, j'ai vu comment Mme Obama transformait non seulement notre environnement de travail, mais aussi nos attitudes et notre vision de nous-mêmes. Son leadership inspirant a cultivé en nous une profonde résilience, une confiance en nos capacités et une volonté de toujours viser l'excellence. Sous sa direction, nous n'étions pas seulement une équipe, nous étions une communauté solidaire et dynamique. Le succès de l'entreprise devenait notre succès.

Mon expérience sous la direction de Mme Obama a été l'une des plus enrichissantes de ma carrière. Elle m'a enseigné que le leadership n'est pas seulement une question de pouvoir ou de contrôle, mais de service et d'inspiration. Son impact sur moi et sur l'ensemble de l'équipe a été profond et durable. Grâce à elle, j'ai appris à valoriser chaque membre de l'équipe, à écouter avec empathie et à toujours chercher à élever les autres.

Aujourd'hui, je porte avec moi les leçons précieuses de Mme Obama dans tous les aspects de ma vie professionnelle et personnelle. Son exemple continue de m'inspirer à être un leader transformationnel, à incarner la bienveillance et à toujours œuvrer pour le bien-être collectif. Mme Obama n'était pas seulement une responsable ; elle était un mentor, une guide et une source d'inspiration inestimable. Grâce à elle, j'ai découvert la véritable essence du leadership.

Il est à noter que Mme Obama a été nommée deux années de suite Meilleur Leader du Québec, une reconnaissance bien méritée pour son dévouement et son impact transformateur.

CHAPITRE 4

ANALYSES ET DISCUSSIONS

4.1 ANALYSE TÉMOIGNAGES 1

Les observations de ce témoignage révèlent clairement les différents comportements de Karaba qui correspondent à des concepts bien établis dans la littérature actuelle sur le leadership. En effet, Karaba démontre des traits caractéristiques d'un "leader toxique" ou "destructeur", ainsi que ceux d'un leader "tyrannique". Ces termes, largement utilisés dans la recherche contemporaine sur le leadership, permettent de décrire avec précision les comportements de Karaba tels qu'ils sont décrits dans ce témoignage.

Ci-dessous, les observations synthétisées de la praticienne-chercheuse en mettant en lumière les principaux aspects du leadership de Karaba, caractérisés par la tyrannie et la toxicité, créant ainsi un environnement nocif pour la performance individuelle des employés. Juste après je les décortiquerais en détail.

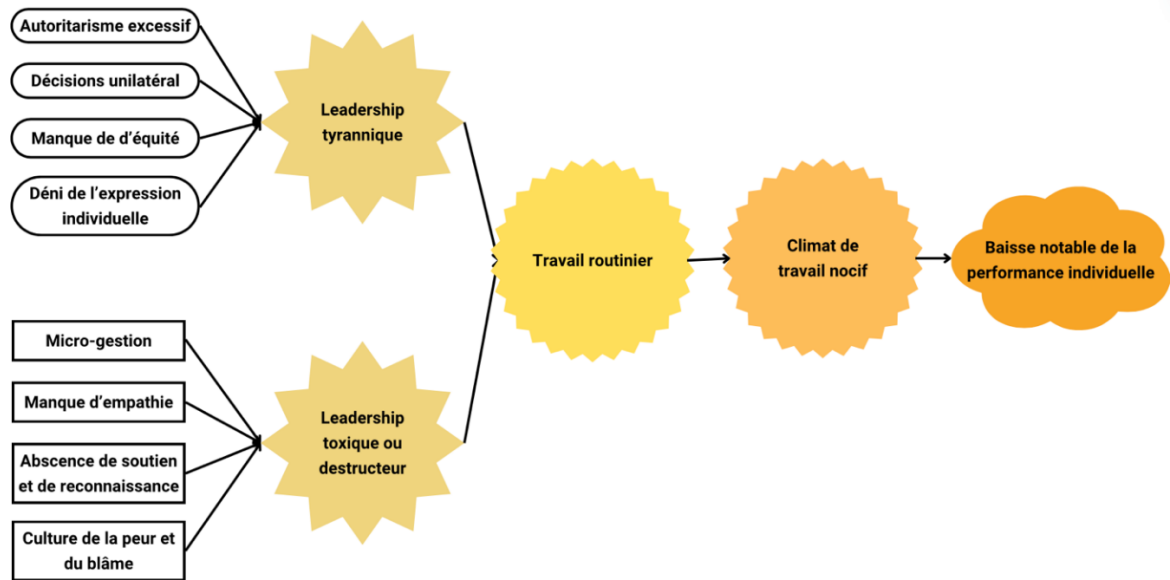


Figure 2 : Synthèse des observations de la praticienne-chercheuse sur le leadership tyrannique et toxique de Karaba et son impact sur la performance individuelle des employés.

4.1.1 Leader destructeur ou encore toxique

Le leadership destructeur « peut être défini comme un comportement verbal et non verbal intentionnellement nuisible, motivé par une volonté sous-jacente de faire du mal » (Krasikova et *al.*, 2013 ; cité dans Dufour et Andiappan, p. 122). Dans le cas de Karaba, son leadership est caractérisé par un comportement nuisible et injustifié, similaire à celui d'un leader destructeur. Plutôt que de favoriser un environnement de travail collaboratif, Karaba impose son autorité de manière oppressive, réprimant toute forme d'opinion ou d'initiative venant des membres de l'équipe.

Le leadership toxique est pareil que le leader destructeur, car « Les dirigeants toxiques renforcent leur estime de soi et réduisent l'extravagance et l'efficacité du travail de leurs employés grâce à leur comportement destructeur. » (Abbas et Saad, 2020, p. 2318).

Depuis les années après-guerre, le leadership toxique est « considéré comme un phénomène catégorique » (Goldman, 2011 ; Maxwell, 2015, cité dans Abbas et Saad, 2020, p. 2318)¹⁰. Diverses caractéristiques sont associées à un leader toxique, comme le soulignent Mehta et Maheshwari (2014). Parmi celles-ci figurent une attitude centrée sur soi, une approche égocentrique, une préférence pour la loyauté, des comportements agressifs et un tempérament difficile « Quelques fois, elle criait sur des collègues devant les patients pour des choses vraiment insignifiantes. Ses instructions étaient souvent vagues, mais les attentes étaient élevées, créant une ambiance de confusion et de stress. » disait-elle dans son témoignage. Le leadership toxique, similaire au leadership destructeur, renforce l'estime de soi du leader tout en réduisant l'extravagance et l'efficacité du travail de leurs employés grâce à leur comportement destructeur (Abbas et Saad, 2020).

¹⁰ « Toxic leadership considered as categorical phenomenon (Abbas et Saad, 2020, p. 2318).

Les dirigeants toxiques, à l'instar de Karaba, choisissent délibérément d'adopter un comportement hostile envers leurs employés, profitant de leur position de pouvoir. Cette attitude de la part de dirigeants toxiques génère de l'anxiété parmi les employés et compromet également leurs performances administratives individuelles (Reyhanoğlu et Akin, 2016 ; Gündüz et Dedekorkut, 2014). Karaba en est l'exemple parfait Karaba, ses actions hostiles et abusives ont un impact néfaste sur le bien-être des employés et leur efficacité au travail « J'ai vu le sourire de mes collègues se refermer, les bonjours devenir secs et pas amicaux. Ce changement brutal d'ambiance a immédiatement instauré un climat de stress, réduisant notre capacité à nous concentrer et à travailler efficacement. »

De plus, Karaba démontre clairement des traits de leadership toxique par son manque d'empathie envers ses employés, son insensibilité à leurs besoins et son attitude désespérée. Son comportement égoïste et égocentrique nuit à l'environnement de travail et crée de l'anxiété parmi les membres de l'équipe. Sa propension à adopter une approche agressive et son mauvais tempérament contribuent également à une atmosphère toxique. En agissant ainsi, Karaba compromet non seulement le bien-être de ses employés, mais aussi leur réussite professionnelle individuelle de ses subordonnées (Schmidt, 2014).

Aussi, elle n'hésite pas à altérer l'estime de soi de ses subordonnés, comme en témoigne cette remarque : « Je n'ai rien contre vous, Aïssata, mais le violet est ma couleur totem. Je ne veux plus que vous la portiez. » Cette attitude est conforme à ce que Kusy et Holloway ont souligné en 2009, cités dans Abbas et Saad (2020), selon lesquels les employés dont l'estime de soi est attaquée ont une faible confiance en eux-mêmes, ce qui diminue leur auto-efficacité.

Par ailleurs, selon les conclusions de Bell (2017) cité par Deliyannis (2023), un pourcentage significatif de 78 % des individus ont été affectés défavorablement par un leadership toxique et un comportement sans scrupules envers les employés. Cette situation crée un environnement de travail nocif au sein de l'organisation, comme l'a souligné Eva (2019). De même, les recherches de Galupo et Resnick (2016) expliquent que dans les environnements de travail caractérisés par des traits toxiques, un leadership négatif exerce un impact néfaste sur le bien-être et l'efficacité des employés.

Le leadership négatif favorise le roulement du personnel et il existe une relation positive et significative entre le leadership abusif et l'intention de démissionner (Lavoie-Tremblay *et al.*, 2015) cités dans Abbas et Saad, 2020. Tout comme le leader négatif, Karaba n'hésite pas à pousser à bout les employés ou à démissionner « J'ai pris une profonde inspiration, me suis levée et, d'une voix tremblante mais résolue, j'ai annoncé ma démission sur-le-champ. »

En plus, les recherches menées par Aboyassin et Abood (2013), ainsi que par Hadadian et Zarei (2016) cité par Deliyannis (2023), ont mis en évidence une corrélation positive entre une attitude de leadership toxique et le niveau de stress des employés. Ce qui se reflète dans l'expérience de l'auteur face à Karaba. Cette situation génère une boule au ventre, une peur inexplicquée et un stress constant chez les employés confrontés à un tel leadership destructeur.

En conclusion, le leadership toxique de Karaba a engendré un environnement de travail nocif caractérisé par des comportements hostiles, une micro-gestion oppressive et un manque d'empathie envers ses subordonnés. Ses actions ont non seulement diminué le bien-être des employés et leur efficacité au travail, mais ont également compromis leur estime de soi et leur confiance en eux-mêmes. De plus, son style de gestion a exacerbé le stress et augmenté

le turnover au sein de l'organisation, démontrant ainsi les conséquences néfastes d'un leadership destructeur sur la performance individuelle et donc collective des subordonnées.

4.1.2 Leader tyrannique : les mailles de la surveillance.

Le terme « tyran » trouve ses racines dans les siècles précédents Jésus-Christ. Selon Turchetti (2006), il désigne un type de pouvoir essentiellement « arbitraire et tyrannique » (Turchetti, 2006, p. 837). Aristote, au VIII^e siècle, a comparé la relation des Perses avec leurs enfants à une forme de tyrannie, soulignant qu'ils traitaient leurs enfants comme des esclaves, sans pitié ni amour fraternel (repris par Turchetti en 2006). Cette définition peut être appliquée à la relation entre Karaba et ses subordonnés, où elle exerce une autorité oppressive et sans considération pour leurs climats de travail « certains collègues avaient déjà contacté les ressources humaines, mais peu de temps après, ils avaient tous été licenciés un par un ».

La gestion par les femmes cadres a longtemps été perçue comme impliquant « des relations de proximité avec les équipes et qui partagent le travail réel » ou encore des gestionnaires « qui s'engagent dans des dynamiques relationnelles et des pratiques de gestion caractérisées par un mode relationnel fusionnel avec les employés. Certaines s'expriment prendre soin de leurs employés comme s'ils étaient leurs propres enfants tant dans le travail au sein de l'organisation que pour des besoins personnels liés à leur vie privée » (Giguère et al., 2023, p. 69). À travers le témoignage de la praticienne, on comprend rapidement que cette définition ne peut être généralisée.

« Comme les participantes qui prônent des pratiques de gestion marquées par la mise à distance des équipes et du travail réel, quelques femmes cadres ont des conduites au travail plus en rupture avec les dimensions humaine et sociale du travail. Elles privilégient des pratiques de gestion davantage radicalisées qui se caractérisent par des formes de dictature et de tyrannie. Ces femmes axent leurs pratiques de gestion

sur l'importance de l'écoute stratégique qui leur permet de cerner rapidement et de trier le personnel selon différentes catégorisations ou boîtes. Elles prennent des décisions de manière unilatérales et imposent leurs manières de faire, ce qui peut générer des tensions et des conflits au sein des équipes qu'elles encadrent. Dans ces contextes, elles appliquent des stratégies de tri et d'élimination des employés qui représentent le risque de ne pas suivre leurs décisions. Les employés problématiques ou à risque doivent être repérés rapidement et éliminés plutôt que de mettre des efforts sans savoir s'il y aura des résultats. Selon elles, il n'est pas question de laisser des chances, car il serait très difficile pour les employés de changer »

(Giguère et *al.* 2023 p.19).

Du témoignage de la praticienne, Karaba incarne un leader tyrannique par son autoritarisme et son déni de l'expression individuelle, créant un climat de peur et de stress constant parmi ses subordonnés. Elle alternait entre fausse bienveillance et dureté extrême, manipulant émotionnellement ses employés pour les contrôler. Sa gestion se caractérisait par une culture du blâme, où les erreurs étaient systématiquement pointées en public pour humilier les employés, et par des invasions de la vie privée, comme l'interdiction de porter certaines couleurs. En semant la discorde entre collègues et en éliminant les dissidents par des licenciements, elle empêchait toute opposition et solidarité. « Des femmes cadres qui adoptent des pratiques de gestion caractérisées par des rapports de contrôle et de surveillance et la tyrannie se situent au niveau hiérarchique supérieur. » (Giguère, 2023, p.72).

En conclusion, Karaba incarne un leader tyrannique dont l'autoritarisme et son manque d'équité ont profondément affecté la performance individuelle au sein de son équipe. Son approche oppressive, marquée par une culture du blâme et des décisions unilatérales, a instauré un climat de peur et de stress qui a entravé la capacité des employés à travailler efficacement. Les intrusions dans la vie privée et les punitions sévères pour des erreurs mineures ont miné la confiance et la motivation des subordonnés, contribuant à une baisse significative de leur performance. Cette dynamique démontre clairement les conséquences néfastes d'un leadership tyrannique sur la productivité individuelle au sein d'une organisation.

4.1.3 Travail routinier et absence de ludification

La routinisation du travail englobe le degré de répétitivité des tâches et la mesure dans laquelle celles-ci sont régies par des règles et des réglementations (Parasuraman et Alutto, 1981). Il s'agit de suivre des procédures bien définies, comme le montre le témoignage 1 : « C'était un travail très routinier, avec des tâches répétitives et peu de variété. Chaque jour, nous faisons les mêmes choses : impression et signature de textes, chaque jour la même chose se répétait. Mon rôle consistait principalement à coordonner les rendez-vous, accueillir les patients et veiller au bon déroulement des opérations. » Cette répétition constante des mêmes tâches créait une ambiance monotone et prévisible, typique d'un environnement de travail routinier.

Dans un travail routinier, lorsqu'un employé se catégorise en fonction de son identité personnelle, comme c'est le cas dans le témoignage 1, ces aspects de lui-même deviennent saillants, le rendant différent des autres personnes autour de lui (Turner, 1985). Cela conduit à une identification sociale à l'entreprise moins forte et à une diminution de la créativité, ce qui nous éloigne de la ludification.

Comme le montre la figure 2, la combinaison d'un leader toxique et d'un travail routinier mène à un climat de travail nocif et à une baisse notable de la performance individuelle des subordonnés, ainsi qu'à une réduction totale de la créativité individuelle et globale. Cette situation est donc loin de la ludification. « D'autres études ont montré que la routinisation diminuait l'innovation et la créativité, affirmant que les tâches répétitives conduisent à plus d'ennui et à moins de motivation intrinsèque » (Choi *et al.*, 2009 ; traduction libre de Liu *et al.*, 2021, p.130).

En conclusion, La combinaison d'un leader toxique et d'un travail routinier peut mener à un climat de travail nocif, caractérisé par une faible performance individuelle et un moral en berne, s'éloignant de plus en plus de la ludification. Dans un environnement où les tâches quotidiennes sont déjà répétitives et peu stimulantes, un leader toxique ajoute une couche supplémentaire de stress et de démotivation. Ce type de leader utilise souvent des tactiques de manipulation, de critique constante et de favoritisme, créant ainsi une atmosphère de méfiance et d'anxiété parmi les employés. Les travailleurs, déjà accablés par la monotonie de leurs tâches, se sentent de plus en plus désengagés et dévalorisés. Cette combinaison délétère réduit considérablement leur productivité et leur motivation, les poussant à effectuer le strict minimum pour éviter les reproches. À long terme, un tel environnement peut entraîner une augmentation de l'absentéisme, un taux de rotation élevé du personnel et une détérioration générale de la santé mentale des employés (Betancourt, 2021). « De cette expérience, j'ai compris qu'un environnement de travail nuisible peut nous enfermer dans une routine monotone et épuisante, sans jamais offrir d'opportunités de ludification » en somme, l'alliance d'un leadership toxique et d'un travail routinier est une recette pour un échec organisationnel et une souffrance professionnelle généralisée, avec une absence d'identification organisationnelle.

4.2 ANALYSE TÉMOIGNAGE 2

Ce témoignage de la praticienne chercheuse offre une analyse profonde et descriptive de différents styles de leadership positifs, en mettant particulièrement l'accent sur le leadership transformationnel. Nous examinerons plus en détail l'influence de ce style de leadership dans un contexte de travail non-routinier.

4.2.1 Travail non-routinier

La non-routinisation du travail capture l'extrémité opposée de la routinisation, comprenant des éléments tels que « la diversité des tâches, la résolution de problèmes, ou la possibilité d'accomplir son travail de différentes manières »¹¹ (Jehn, 1995 ; cité dans Liu *et al.*, 2021, p. 130). À partir de l'analyse du témoignage 1, on pourrait croire que la non-routinisation du travail est le seul ingrédient nécessaire pour maximiser la créativité des subordonnés et ainsi garantir un travail diversifié. La créativité comprend deux éléments essentiels : les idées doivent être nouvelles et appropriées (Amabile, 1988 ; traduction libre de Liu *et al.*, 2021). Cependant, des études ont montré que la non-routinisation du travail, bien qu'importante, est insuffisante pour la créativité (Liu *et al.*, 2021).

¹¹ « Job non-routinization includes such elements as having variety in one's tasks, engaging in problem solving, or having the chance to do one's job in a variety of different ways » (Jehn, 1995, cité dans Liu *et al.*, 2021, p. 130).

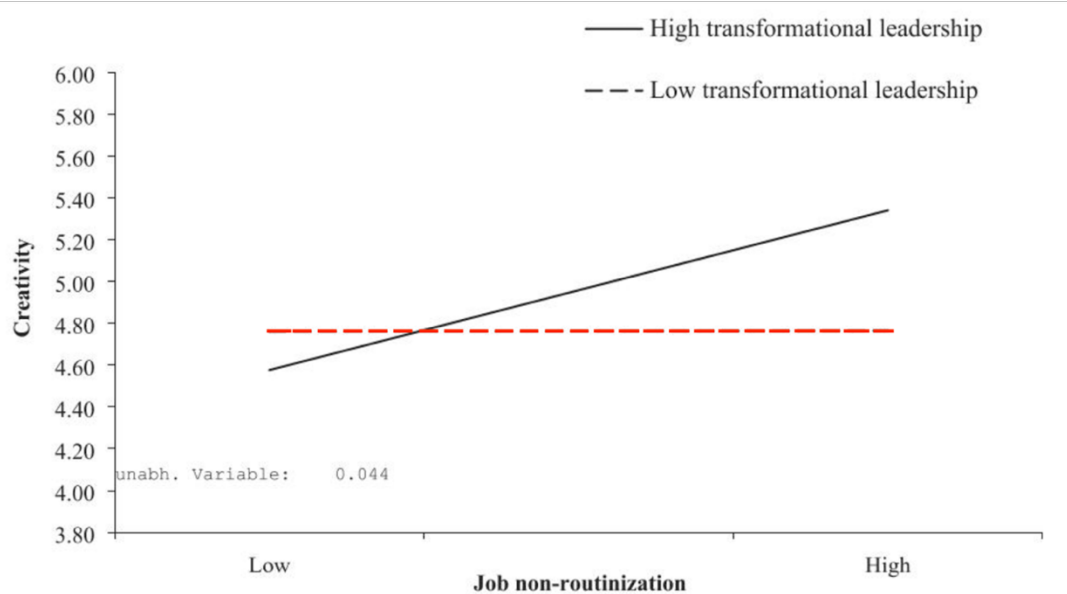


Figure 3 : L’effet interactif de la non-routinisation du travail et du leadership transformationnel sur la créativité. (Liu *et al.* 2021, p.137).

La figure 3 ci-dessus provient de l'analyse statistique menée par Liu *et al.* en 2021 sur la créativité dans les emplois non-routiniers. Ils ont calculé un modèle de médiation médiatisée en utilisant un échantillon de 173 dyades leader-suiveur en Chine. Cette analyse permet d'établir et de confirmer les relations entre nos constatations. On peut observer à partir de la figure 3 que la non-routinisation seule ne mène pas à une productivité durable ; celle-ci a tendance à stagner. En effet, « La non-routinisation du travail est insuffisante pour la créativité, car l’espace laissé à la créativité ne conduit pas nécessairement à une créativité productive »¹² (Liu *et al.*, 2021, p. 131).

¹² « Job non-routinization is insufficient for creativity, however, because the room for creativity alone does not necessarily lead to creative out-puts » (Liu *et al.*, 2021, p. 131).

Dans le témoignage 2, l'expérience de la praticienne chercheuse à la banque illustre bien ce point « Le travail y était dynamique et non routinier. Les tâches étaient variées et chaque client reçu était unique à sa manière ». Cette diversité, bien que stimulante, n'aurait pas suffi à maintenir une créativité et une productivité élevées sans la présence d'un leadership transformationnel (Liu *et al.*, 2021). Mme Obama, par son approche inspirante et bienveillante, a su créer un environnement où la créativité pouvait s'épanouir. Elle a encouragé l'innovation, la collaboration et l'apprentissage continu, transformant ainsi les défis en opportunités de croissance. Sans un tel leader transformationnel, les résultats auraient probablement été similaires à ceux observés dans le témoignage 1, où la non-routinisation seule ne suffisait pas à garantir une créativité durable (Zhang *et al.*, 2021). C'est à cet effet que le leader transformationnel entre en jeu.

4.2.2 Leader transformationnel



Figure 4 : L'effet interactif de la non-routinisation du travail et du leadership transformationnel sur la créativité. (Liu *et al.* 2021, p.137).

A contrario, avec l'intervention d'un leader transformationnel on obtient une pente non-routinisation vs créativité croissance. Cela est possible parce que le leader organisationnel augmente l'identification organisationnelles des subordonnées (Haslam, 2004) cité dans Liu *et al.* en 2021. Comme nous avons pu le voir dans le chapitre 1, le concept de leadership transformationnel, créé par Burns (1978) puis enrichi par Bass en 1985, repose sur la capacité du leader à canaliser l'énergie de ses collaborateurs, les motivant ainsi à atteindre les objectifs et résultats souhaités, tant sur le plan individuel qu'organisationnel. Plus tard, en 2018, Andersen *et al.* ont défini le leadership transformationnel comme l'élaboration d'une vision par les leaders, le partage de cette vision avec les employés, et le maintien de leur engagement envers cette vision, dans le but de les transformer et de les aligner avec les objectifs de l'organisation.

Selon plusieurs recherches (Liu *et al.*, 2021 ; Podsakoof, Mackenzie *et al.* 1990), les leaders transformationnelles augmentent l'identification organisationnelle des subordonnées « suiveurs » en reliant l'identité de leurs suiveurs à l'identité de l'organisation en articulant de grande vision de leurs organisations, en agissant comme des modèles et en favorisant l'acceptation d'objectifs communs (Haslam, 2004, Liu *et al.* 2021). Cela est rendu possible par 2 caractéristiques principale du leader ((Zhang *et al.* 2021). Premièrement l'articulation d'un discours et d'une vision clair (Avolio, 1999 ; Podsakoff *et al.*, 1990). Cette vision commune donne un sentiment de similitude parmi les adeptes, essentiels à la perception d'une identité sociale partagé. La deuxième caractéristique est la factorisation d'acceptation des objectifs organisationnels (Avolio, 1999). Ils le font par exemple en développant une attitude et un esprit d'équipe parmi les employés et en encourageant les employés à être des « joueurs d'équipe »¹³. (Liu *et al.* 2021, p.131)

Mme Obama, dans son rôle à la banque, incarnait pleinement la première caractéristique du leadership transformationnel en définissant clairement les objectifs de l'organisation. Dès le premier jour, elle a su créer un environnement accueillant et motivant, indiquant clairement ses attentes et les objectifs à atteindre. Lors de réunions individuelles, elle prenait le temps de comprendre les aspirations professionnelles et personnelles de chaque membre de l'équipe, leur offrant ainsi une vision claire et précise de leurs rôles et de leurs contributions potentielles à l'organisation. Cette clarté a motivé les employés, les incitant à prendre des initiatives et à améliorer leurs performances. Cette approche a conduit à une amélioration significative de la performance individuelle en clarifiant les attentes et en motivant les employés à se surpasser. Comme l'affirme Burns (1978), le leader transformateur s'engage dans des interactions leader-suiveur qui élèvent les deux parties à des niveaux plus élevés de motivation et de moralité.

¹³ « team players » (Liu *et al.* 2021, p.131)

En outre, Mme Obama démontrait la deuxième caractéristique du leadership transformationnel en communiquant efficacement sa vision aux employés et en leur expliquant comment chacun pouvait contribuer à sa réalisation. Elle organisait régulièrement des réunions pour sensibiliser le personnel à la vision de l'organisation et les guider sur la manière dont leur travail quotidien contribuait à l'atteinte des objectifs. Par exemple, lors de sa première rencontre avec la praticienne, elle a posé des questions sur ses objectifs à long terme et a cherché à comprendre comment elle pouvait l'aider à les atteindre. Cela a renforcé sa compréhension de l'importance de son travail et lui a aidé à voir comment ses efforts individuels s'intégraient dans la vision globale de l'organisation. Cette communication claire et constante a permis aux employés de mieux comprendre leur rôle et leur importance, ce qui a stimulé leur engagement, leur identification organisationnelle et amélioré leur performance individuelle. Le modèle conceptuel ci-dessous.

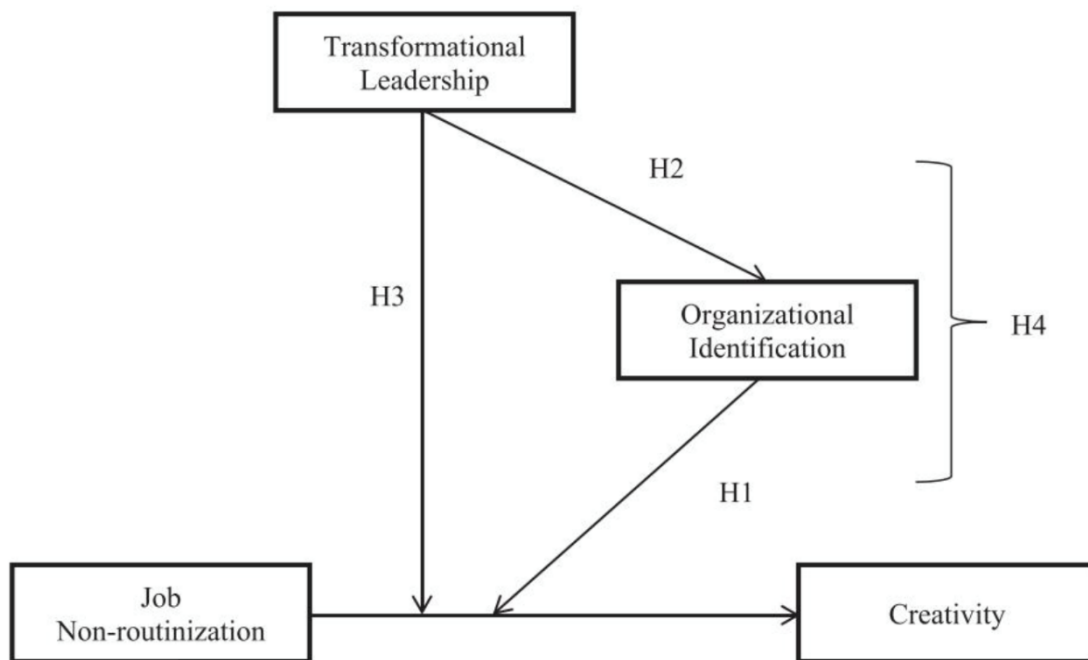


Figure 5 : Modèle conceptuel (Liu *et al.* 2021, p.132)

Ainsi, comme représenté sur la figure 5 ci-dessus, l'acceptation d'objectif organisationnel rend l'identité organisationnelle plus importante car les gens écoutent, réfléchissent et acceptent finalement les objectifs de l'organisation, et pas seulement leurs propres objectifs « le succès de l'entreprise devient notre succès » dit la praticienne chercheuse. Aussi cela peut conduire à l'intériorisation des objectifs organisationnels qui fait que travailler pour atteindre ces objectifs devient un acte d'expression de soi (Shamir et Eilam, 2005). Dans ce cas, les objectifs organisationnels deviennent des objectifs individuels et cèdent la place à des niveaux élevés d'identification organisationnelle. Le leadership transformationnel devient ainsi le modérateur du lien entre non-routinisation et créativité qui est un élément de la performance individuelle, poussant les suiveurs à transformer leurs tâches non-routinier en tâches créative (Liu *et al.*, 2021).

4.2.3 Ludification du travail

La ludification, initialement issue de l'univers des jeux vidéo, est une approche pédagogique innovante qui transforme des modules entiers en jeux (Brassier et Ralet, 2021). Cette méthode applique les mécanismes typiques des jeux à des processus, applications ou situations spécifiques dans le but d'atteindre des objectifs déterminés. Selon Duarte et Bru (2021), la ludification consiste à intégrer de manière stratégique ces éléments ludiques pour stimuler activement l'engagement des participants. Deterding *et al.* (2011), cité par Brassier et Ralet (2021), la définissent comme l'utilisation intentionnelle d'éléments de conception de jeux dans des contextes non ludiques, ce qui permet de transformer des environnements traditionnellement sérieux en expériences interactives et motivantes. Cette approche repose sur des systèmes de règles avec des objectifs parfois conflictuels, offrant une expérience enrichissante caractérisée par le plaisir de l'engagement, le suspense et la gratification personnelle. Elle contribue ainsi à renforcer la motivation et les performances des individus dans divers domaines d'application.

Dans le contexte du témoignage de Mme Obama, la ludification du travail s'est manifestée de manière subtile mais significative. Sous sa direction, les tâches à la banque étaient variées et non routinières, et chaque client apportait une situation unique, transformant chaque interaction en une nouvelle opportunité d'apprentissage et de défi. Cette dynamique a créé un environnement propice à l'application des principes de la ludification, où les employés étaient encouragés à voir leurs tâches quotidiennes sous un angle ludique et engageant. Mme Obama a su utiliser des éléments de ludification pour encourager l'innovation et l'engagement parmi ses employés. Par exemple, elle organisait des séances de brainstorming pendant lesquelles chaque membre de l'équipe pouvait proposer des solutions à des problèmes complexes, valorisant ainsi les idées nouvelles et originales « une culture d'entraide permet de mieux interagir à l'intérieur des groupes, à avoir des relations

d'aide plus importantes, d'où les effets favorables » (Baudrit, 2007, p. 91) sachant aussi que « Les réunions individuelles sont conçues pour introduire de l'empathie sur le lieu de travail et nous mettre à la place de nos subordonnés afin de comprendre leur vie quotidienne et les difficultés potentielles qui peuvent survenir avant même qu'elles ne se présentent » (Bizneo, 2024, p. 4). Cette méthode, alignée avec les principes de la ludification, a permis de transformer des situations potentiellement stressantes en défis motivants où chaque membre pouvait briller et se sentir valorisé.

En outre, Mme Obama utilisait des techniques de reconnaissance et de célébration des réussites pour renforcer la motivation et l'engagement des employés. La reconnaissance est la « perception d'être apprécié au sein de l'organisation pour son travail et sa personne (libre traduction, Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012, p.670). Ce qui est « une pratique de renforcement positif des actions et gestes professionnels observables perçus comme désirables par une organisation » (Nelson, 2001 ; cité dans Grouilles et Leroy, 2021, p.5). Ces moments de reconnaissance, comparables aux récompenses et aux gratifications dans les jeux, ont permis de maintenir un haut niveau d'enthousiasme et de satisfaction au sein de l'équipe. Chaque succès était célébré, chaque contribution était valorisée, ce qui créait un cycle de motivation continue et de performance améliorée. La ludification, en combinaison avec le leadership transformationnel de Mme Obama, a également favorisé une forte identification organisationnelle parmi les employés. En créant une vision claire et en communiquant efficacement comment chaque individu pouvait contribuer à cette vision, elle a suscité un sentiment de communauté et d'appartenance. Les employés étaient non seulement engagés dans leurs tâches mais aussi profondément investis dans le succès collectif de l'organisation. Cette identification organisationnelle a permis de libérer le potentiel créatif des employés, car ils se sentaient partie intégrante d'un tout plus grand et étaient motivés à innover et à se surpasser pour le bien de l'équipe. De plus, Mme Obama accorde une grande importance au bien-être de ses employés en prenant en compte des aspects cruciaux, notamment la priorisation des avantages individuels. Pour un bien-être optimal au sein d'une

entreprise, il est essentiel de préserver la dignité des employés (Pirson, 2019). Contrairement à Karaba, qui humiliait ses employés en négligeant leur intégrité, Mme Obama respecte les différences, le temps d'apprentissage de chacun, et leurs capacités à évoluer, ce qui favorise le bien-être de chacun au travail.

Ainsi, la ludification introduit une approche innovante dans divers secteurs, y compris le contexte bancaire, où les objectifs de vente et la performance individuelle sont cruciaux. Plutôt que de se concentrer uniquement sur des bonus monétaires, les systèmes de points et de badges offrent des formes de reconnaissance et de gratification qui stimulent l'engagement à long terme (Duarte et Bru (2021)). Ce changement de paradigme reflète une compréhension plus nuancée de la motivation humaine, où les aspects intrinsèques comme le désir de progression, la reconnaissance et le plaisir de jouer un rôle significatif dans la réussite de l'équipe sont valorisés. Les recherches de Deterding (2018), Mollick et Werbach (2015) ainsi que Zichermann et Cunningham (2011) soulignent que cette approche non seulement réduit les coûts associés aux récompenses financières directes, mais renforce également la culture d'entreprise et favorise un climat de travail collaboratif et stimulant. En intégrant des éléments ludiques et agréables, la ludification guide les comportements individuels et suscite un engagement émotionnel dans des activités qui, autrement, pourraient ne pas captiver de la même manière. « La gamification est une nouvelle forme d'incitation à l'action, non monétaire mais puissante » (Kim, 2018 ; repris par Brassier et Ralet, 2021, p. 34).

Cette approche innovante, lorsqu'elle est combinée avec un leadership transformationnel comme celui de Mme Obama, permet de créer une forte identification organisationnelle. En articulant une vision claire et en alignant les objectifs individuels avec ceux de l'organisation, les employés développent un sentiment d'appartenance et de communauté (Avolio, 1999). La clarté de la vision et la reconnaissance constante des contributions individuelles renforcent non seulement l'engagement des employés, mais

libèrent également leur potentiel créatif (Duarte et Bru, 2021). Ainsi, la ludification, en transformant le travail en une série de défis motivants et gratifiants, et le leadership transformationnel, en créant un environnement de travail inspirant et soutenant, se complètent pour favoriser une culture d'entreprise dynamique, innovante et collaborative. Comme l'indiquent Duarte *et al.* (2021¹isso), l'introduction d'éléments ludiques et agréables dans le cadre managérial peut transformer des tâches routinières en activités captivantes, guidant les comportements individuels et suscitant un engagement émotionnel. Cette transformation a été essentielle pour permettre aux employés de la banque, sous la direction de Mme Obama, de libérer leur créativité et d'atteindre des niveaux de performance élevés, tout en maintenant une forte identification organisationnelle et un engagement soutenu.

4.3 RÉSULTATS ET INTERPRÉTATIONS

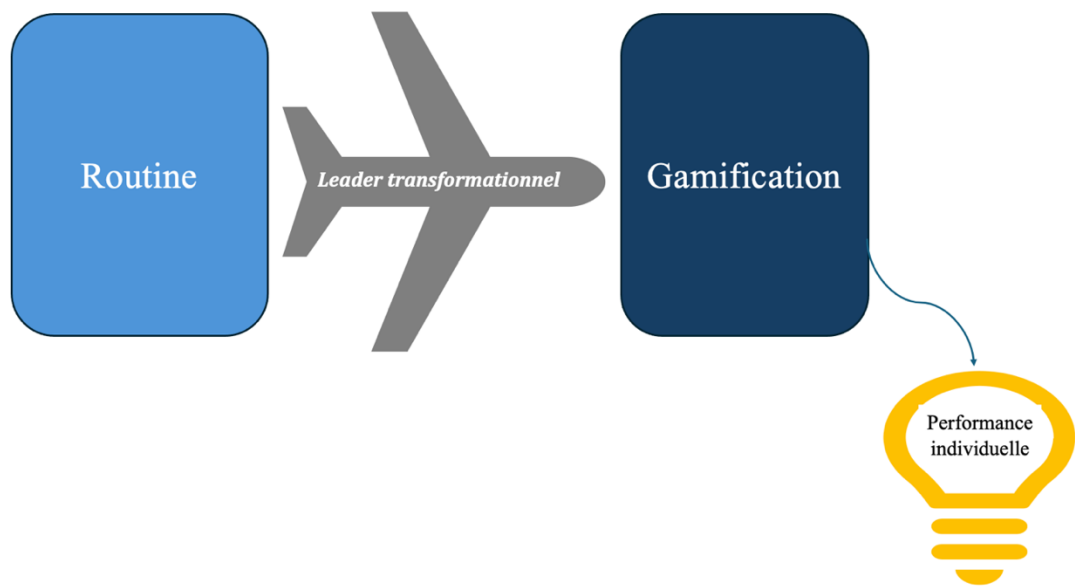


Figure 6 : Transition de la routine à la ludification par le leadership transformationnel : Amélioration de performance individuelle.

4.3.1 Performance individuelle

La transition de la routine à la ludification sous l'impulsion d'un leadership transformationnel a montré des résultats significatifs en termes d'amélioration de la

performance individuelle comme observé dans le deuxième témoignage. Les employés, initialement confrontés à des tâches répétitives et peu stimulantes, ont vu leur engagement et leur motivation augmenter grâce à l'introduction de mécanismes de jeu. Dans ce paragraphe, je vais donc parler du résultat de cette combinaison notamment de la performance individuelle, en mettant en évidence les différentes façons dont la ludification, combinée à un leadership transformationnel, peut transformer un environnement de travail routinier en un espace dynamique et motivant.

4.3.1.1 Performance

La notion de performance, omniprésente dans divers domaines, revêt une importance particulière dans le contexte de l'entreprise et de l'organisation.

Originellement, performance vient de l'ancien français parformer qui signifiait « accomplir, exécuter » au XIII^e siècle (Petit Robert, 1976). Comme le dit Issor en 2016, « le verbe anglais to perform apparaît au XV^e siècle avec une signification plus large » (Issor, 2017, p. 94). La définition de la performance a évolué au fil du temps et peut varier en fonction du contexte. Initialement, la performance était souvent associée à la simple réalisation d'objectifs quantitatifs. Notat l'a définie en 2007 « comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant T, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine » (Notat, 2007, p. 94) cité par Issor en 2017.

Une définition nous a été servie par Marion et Alain (2012) également ayant consacré la majorité de leur carrière sur la réalisation du diagnostic de la performance de l'entreprise, ils « signalent que dans l'univers de l'entreprise, la performance peut être définie comme : le

résultat d'une action (Bouquin, 2004), le succès de l'action (Bourgignon, 1995), ou bien à partir des modes d'obtention du résultat (Baird, 1986) ».

Cependant, au fil des décennies, la compréhension de la performance s'est élargie pour inclure des éléments qualitatifs. Plusieurs notions connues sont liées à la performance : le rendement, la productivité, l'efficacité, la qualité, la précision et la satisfaction des objectifs ou des attentes fixés (Makunza, 2001). En parallèle de ça nous pouvons également associer à la notion de performance, le succès et l'excellence dans l'activité exercée. Aujourd'hui, la performance est souvent considérée comme une mesure de la capacité d'une personne, d'une organisation à atteindre ses objectifs tout en prenant en compte des aspects tels que la durabilité, la responsabilité sociale, la satisfaction des clients et des employés, ainsi que la gestion efficace des ressources (Rambhujun, 2004).

En fin de compte, la définition de la performance a évolué pour refléter une compréhension croissante de la complexité des objectifs et des facteurs qui influencent la réussite dans divers domaines. Cette évolution a conduit à une transition vers une focalisation accrue sur les résultats à long terme et la création de valeurs durables, plutôt que sur des gains immédiats (Pinto, 2003). Ainsi, la performance est désormais évaluée tant au niveau individuel que collectif, dans des domaines variés tels que le travail.

4.3.1.2 Performance individuelle

De nos jours, les entreprises manifestent une attention accrue envers la réalisation de leurs objectifs préétablis. Il devient apparent que la concrétisation des aspirations organisationnelles s'articule autour d'une performance collective, intrinsèquement liée à la somme des performances individuelles de chaque collaborateur. Dans cette perspective, les entreprises adoptent un style de management orienté vers la stimulation de la performance individuelle (Alain, 2023). Ainsi, le leadership transformationnel émerge comme l'une des approches les plus privilégiées au cours du 20^e siècle (Nordhouse, 2021). Cette orientation managériale met en lumière la reconnaissance croissante du rôle central joué par la performance individuelle dans la réalisation des objectifs organisationnels contemporains, en tant qu'outil pour motiver et guider les employés vers des performances optimales.

a) *HISTORIQUE*

Le concept de performance individuelle a longtemps été négligé dans les recherches, celles-ci se concentrant davantage sur ses déterminants et critères d'évaluation (Charles-Pauvers *et al.*, 2007).

À l'origine, dans le cadre de l'organisation scientifique du travail de Taylor, on parlait plutôt de productivité, axée sur l'utilisation optimale des outils et l'élimination des gestes inutiles, ce qui correspondait à une notion d'efficacité. Ce n'est que récemment que la performance individuelle a été reconsidérée sous l'angle des actions et comportements des employés, plutôt que des résultats obtenus, une évolution influencée par les changements organisationnels contemporains (Foucher, 2007). En effet, les modifications des structures et de la nature du travail ont conduit à une redéfinition de la performance, mettant davantage l'accent sur les aspects comportementaux (Foucher, 2007). De plus, bien que la performance

d'équipe et organisationnelle soit liée à celle des individus, elle reste distincte. La performance d'une équipe dépend de la collaboration et de la contribution de chaque membre, tandis que la performance organisationnelle, définie comme la capacité à créer de la valeur pour les parties prenantes, souligne le rôle essentiel des salariés dans cette création de valeur (Saint-Onge et Magnan, 2007).

b) DÉFINITIONS

La performance individuelle se définit comme la capacité d'un individu ou d'un travailleur à assurer ses missions et à atteindre les objectifs fixés. Selon Motowidlo (2003), la performance au travail est la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'un individu manifeste durant une période donnée. Cette définition souligne que la performance individuelle n'est ni un comportement à part entière ni le simple résultat d'un comportement, mais plutôt une propriété des comportements pouvant être influencée.

En complément, Jamal (2016) décrit la performance individuelle « comme une activité dans laquelle un individu est capable d'accomplir avec succès la tâche qui lui est assignée, sous réserve des contraintes normales de l'utilisation raisonnable des ressources disponibles » (Jamal, 2016, p. 404). Cette définition approfondit la notion en mettant en évidence deux aspects fondamentaux : l'efficacité et l'efficience.

Globalement, la performance individuelle est un pilier essentiel dans la réalisation des objectifs organisationnels. Conscientes de cette réalité, les entreprises modernes adoptent des styles de management qui favorisent et stimulent la performance de chaque collaborateur. Le leadership transformationnel, en particulier, s'avère être une approche efficace pour

encourager cette dynamique. Selon Alain (2023), cette orientation managériale souligne l'importance d'une performance collective réussie, reposant sur la somme des efforts individuels.

4.3.2 Lien positive entre leader transformationnel et performance individuelle

Le leader transformationnel se comporte de manière à obtenir des résultats supérieurs en employant un ou plusieurs des composantes du leadership transformationnel (Bass, 1998).

Il y a eu plusieurs recherches sur le leadership transformationnel pour explorer comment ce style de leadership est lié à des comportements positifs et surtout à une performance individuel élevé. Ces études ont examiné comment les leaders transformationnels peuvent influencer l'engagement des employés, leur loyauté envers l'organisation, ainsi que la performance individuelle et collective (Bass, 1998). Selon la littérature, les caractéristiques du leadership transformationnel sont associées à une augmentation de l'engagement des employés lorsque les leaders mettent en œuvre ces approches (Avolio et Bass, 2004 ; Snodgrass et Shachar, 2008 ; Saxby *et al.* 2013).

Tout d'abord, dans le domaine hospitalier des auteurs ont établi une corrélation positive entre le leadership transformationnel et la performance individuelle des employés, en particulier dans les soins infirmiers. Par exemple, des recherches menées par Drenkard (2005), Morrison et ses collègues (1997), Searle et Leach (2005), ainsi que Wong et Cummings (2007), ont convergé sur cette constatation. Kohler (2010) a également rapporté que le leadership transformationnel des infirmiers est positivement lié à des niveaux réduits de stress au travail et à une réduction du roulement du personnel.

De plus, le leadership transformationnel a été spécifiquement identifié comme le style dominant parmi les leaders infirmiers dans les hôpitaux ayant obtenu le statut Magnet¹⁴, comme l'ont souligné Davis (2007), Drenkard (2005) et Tinkham (2013). Ces études ont aussi mis en évidence une corrélation positive entre le leadership transformationnel et les efforts déployés ainsi que la performance des équipes soignantes (Davis, 2007 ; Drenkard, 2005).

Dans le domaine de l'éducation également, plusieurs études ont démontré une corrélation positive entre le leadership transformationnel des directeurs d'école et divers aspects du bien-être des enseignants ainsi que de la performance individuelle ensuite organisationnelle. Par exemple, Koh (1990) a souligné que les directeurs qui adoptent un style de leadership transformationnel sont souvent associés à une plus grande satisfaction professionnelle parmi les enseignants et à un engagement accru envers leur institution. Cette relation est fondée sur la capacité des leaders transformationnels à inspirer et à motiver les membres de leur équipe éducative à travers une vision claire et un soutien continu.

De même, Zhu *et al.* (2012) ont étudié la manière dont le leadership transformationnel influence l'identité organisationnelle des individus au sein des établissements éducatifs. Ils ont constaté une corrélation positive significative entre le leadership transformationnel et le sentiment d'appartenance à l'organisation chez les enseignants et le personnel administratif. Cette identité organisationnelle renforcée est souvent associée à une meilleure cohésion d'équipe, à une communication améliorée, une plus grande résilience organisationnelle face aux défis et surtout à une performance individuelle considérable.

¹⁴ Un établissement de santé capable d'attirer et de retenir des professionnelles en soins qualifiés.

4.3.3 Construction des savoirs génériques

À ses recherches, nous pouvons ajouter que même dans le domaine bancaire, cette corrélation positive est possible. Le témoignage de la praticienne-chercheuse est une preuve palpable qu'un leader transformationnel dans le domaine bancaire a un impact positif sur la performance individuelle de ses subordonnés. Bien que ces résultats ne soient pas généralisables à toutes les situations, ils illustrent de manière convaincante que le leadership transformationnel peut améliorer significativement la performance des employés dans des contextes spécifiques comme celui de la banque. La crédibilité de ces résultats réside dans leur capacité à démontrer empiriquement comment un style de leadership axé sur l'inspiration, la vision partagée et le soutien actif peut non seulement motiver les individus à atteindre des objectifs organisationnels, mais aussi renforcer leur engagement et leur satisfaction au travail. Cette approche, validée par des études antérieures et corroborée par des témoignages sur le terrain comme celui de la praticienne-chercheuse, confirme que le leadership transformationnel transcende les secteurs d'activité pour influencer positivement la performance individuelle au sein d'une institution bancaire, mettant ainsi en lumière son applicabilité et sa valeur dans des environnements professionnels variés.

Le choix du style de leadership a un impact significatif sur la performance individuelle et collective au sein d'une organisation. Les leaders doivent être conscients des conséquences potentielles de leur approche sur le bien-être et la productivité de leurs employés. Opter pour un leadership transformationnel peut non seulement améliorer la performance individuelle, mais aussi contribuer positivement à l'ensemble de l'organisation, favorisant un climat de travail sain et productif.

La comparaison entre ces deux styles de leadership met en évidence des résultats radicalement différents sur la performance individuelle des employés. Alors que le leadership

toxique de Karaba conduit à des effets délétères tels que le stress, la diminution de la confiance et une performance amoindrie, le leadership transformationnel de Madame Obama renforce l'engagement, la motivation et l'efficacité des employés (Bass 1998).

Le rôle du leader transformationnel dans la transition de la routine vers la ludification est crucial, car la performance individuelle en découle. J'explore comment la capacité d'un leader transformationnel à inspirer et à motiver les employés peut transformer des tâches routinières en activités stimulantes, entraînant une amélioration significative de la performance individuelle. En adoptant des stratégies de ludification, les leaders transformationnels peuvent créer un environnement de travail plus engageant et productif, démontrant ainsi l'importance de leur rôle dans cette transition.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette étude approfondie a exploré l'influence cruciale du leadership transformationnel sur la performance individuelle des collaborateurs au sein des organisations, en mettant en lumière son rôle central dans la transition de la routine vers la ludification. À travers l'adoption d'une méthodologie qualitative basée sur l'autopraxéographie, cette recherche a capturé les dynamiques subtiles entre les styles de leadership et les résultats individuels au travail.

Le cadre théorique a posé les fondations conceptuelles nécessaires pour comprendre comment le leadership transformationnel peut catalyser une performance accrue et durable, alignée avec les objectifs organisationnels. Les résultats ont clairement démontré que les comportements vertueux et les méthodes judicieuses adoptés par les leaders transformationnels peuvent transformer des tâches routinières en activités stimulantes, entraînant ainsi une amélioration significative de la performance individuelle.

Cependant, malgré ces insights précieux, cette étude présente certaines limites. L'autopraxéographie, bien qu'offrant une exploration riche et réflexive, repose sur les perceptions subjectives du chercheur, introduisant potentiellement des biais. De plus, la généralisation des résultats peut être restreinte par la spécificité des contextes organisationnels étudiés.

Pour enrichir le champ de recherche, il serait bénéfique d'adopter une approche mixte combinant méthodes qualitatives et quantitatives. Cette approche permettrait de quantifier

les effets observés du leadership transformationnel tout en explorant en profondeur les expériences et perceptions des employés, offrant ainsi une compréhension plus holistique des mécanismes sous-jacents.

En outre, explorer l'impact à long terme du leadership transformationnel sur la rétention des talents et la résilience organisationnelle face à des défis futurs constituerait une voie prometteuse pour la recherche future. Une analyse comparative entre différentes cultures organisationnelles et secteurs d'activité permettrait également de saisir les nuances dans l'efficacité du leadership transformationnel.

En conclusion, cette recherche a clarifié comment le leadership transformationnel peut optimiser la performance individuelle des employés en facilitant la transition de la routine vers la ludification. En mettant en avant l'importance d'un leadership inspirant et empathique, elle offre des perspectives précieuses pour améliorer la qualité de vie au travail et renforcer la compétitivité organisationnelle à l'ère des changements rapides et des défis constants.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abbas, M., et Saad, G. B. (2020). An empirical investigation of toxic leadership traits impacts on workplace climate and harassment. *Talent Development et Excellence*, 12(3), 2317-2333.
- Aditya, R. N. (2004). Leadership. In M. Hersen, and J.C. Thomas (Eds.), *Comprehensive Handbook of Psychological Assessment (Vol. 4: Industrial and Organizational Assessment)*, pp. 216-239).
- Alain, F. (2023). Performance métiers,
- Alain, R. (1992). Le Robert. Dictionnaire historique de la langue française, édition petit format, 1998, réimpression, 2000, tome 1, entrée « Épistémologie », p. 1274.
- Albert, M. (2017). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 16, 69-86.
- Albert, M. N., et Avenier, M. J. (2011). Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience de praticiens. *Recherches qualitatives*, 30(2), 22-47.
- Albert, M. N., et Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (Supplement), 163-175.
- Albert, M.-N., et Couture, M.-M. (2013). La légitimation de savoirs issus de récits autobiographiques dans une épistémologie constructiviste pragmatique. *Recherches qualitatives*, 32(2), 175-200.
- Albert, M. N., et Michaud, N. (2016). From disillusion to the development of professional judgment: *Experience of the implementation process of a human complexity course*. Sage Open, 6(4), 2158244016684372.
- Albert, M. N., et Perouma, J. P. (2017). The Dialogue: an Essential Component to Consider "Organization as a Community of Persons". *Humanistic Management Journal*, 1-19.

- Antonakis, J., et Day, D. V. (2018). Leadership: Past, present, and future. In J. Antonakis et D. V. Day (Eds.), *The nature of leadership* (3rd ed., pp. 3–26). Sage Publications, Inc.
- Andersen *et al.* (2018). Leadership et motivation : étude qualitative sur le leadership transformationnel et la motivation du service public. *Revue Internationale des Sciences Administratives* (Vol. 84), pages 697
- Avenier, M. J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? 1. *Revue Management et Avenir*, (3), 372-391.
- Avenier, M. J., et Thomas, C. (2011). Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion. *Le Libellio d'AEGIS*, 7(1), 39-52.
- Avolio, B. J. et Bass B.M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-framework for examining the diffusion of transformational leadership, *Leadership Quarterly*, 6, p. 188-218.
- Avolio et Gardner, (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*. Volume 16, Issue 3 Pages 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., et May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823.
- Bass, B. M. (1998). Transformational Leadership: Industry, Military and Educational Impact. *Mahway, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates*.
- Baudrit, A. (2007). Un nécessaire apprentissage de l'entraire. *Dans relations d'aide entre élèves à l'école*. Pages 91 à 103.
- Baumard, P., Imbert, J. (2014). Chapitre 4. Quelles approches avec quelles données ?. *Méthodes de recherche en management*, Dunod, pp.105-128.
- Betancourt, K. (2021). Moving toward an effective work-based gamification model. *Mémoire/thèse Hofstra University*.
- Blog des RR. HH. (2024). Qu'est-ce que les entretiens one to one, Gestion des talents. Sur le site Bizneo. <https://www.bizneo.com/blog/fr/reunions-one-toone/#:~:text=Les%20réunions%20individuelles%20sont%20conçues,qu'elles%20One%20se%20présentent.>

- Bofala, M., Benhoumane, A. (2024). Application de la gamification pour améliorer l'apprenante des collaborateurs. *Dans innovations*, pages 25 à 55.
- Brassier, P. et Ralet, P. (2021). La gamification pour apprendre : perceptions des acteurs et pistes de développement.
- Brown E. M, *et al.* (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing.
- Brunet, L., et Savoie, A. (2016). Le climat de travail : Au cœur de la dynamique organisationnelle. *Éditions EMS*. Pages 16 à 47.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*, New York, Harper et Row.
- Caveau, C. (2006). Routines quotidiennes et moments fatidiques. *Dans cahiers internationaux de sociologie*. Pages 227 à 238.
- Collard F. (2020). L'économie circulaire, *dans Courrier hebdomadaire du crisp*. (n° 2455-2456), pages 5 à 72.
- Charreire, S., et Huault, I. (2001). Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Finance contrôle stratégie*, 4(3), 31-55.
- Collard F. (2020). L'économie circulaire. *Dans Courrier hebdomadaire du crisp*. (n° 2455-2456), pages 5 à 72.
- Custer, D. (2014). Autoethnography as a transformative research method. *The qualitative report*, 19(37), pp. 1–13.
- Dagenais-Desmarais, V., et Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659-684.
- Daubier, M. et Daubier S. (2022). Le leadership situationnel de Hersey et Blanchard. *Dans Pro En Agilité*.
- Deliyannis, I., Tzori, V., et Koutsouridis, A. (2023). Gamification: Analysis, Design, *Development and Ludification*.
- Détienne, F. (2021). Collaboration, *Dans Ergonomie : 150 notions clés* (2021), pages 156 à 159.

- Drenkard, K. (2005). L'impact des caractéristiques de leadership transformationnel de l'infirmière gestionnaires sur le roulement prévu du personnel infirmier IA (thèse de doctorat).
- Duarte et Bru, (2021). Q'est-ce que la gamification ? Dans la boîte à outils de la gamification.
- Dufour L. et Andiappan M. (2018). L'impact du leadership « dysfonctionnel » sur les comportements contre-productifs des subordonnés : le cas des jeunes à faible capital scolaire. *Recherches en sciences de gestion*, n15.
- Dvir, T. Eden, D. Avolio. J.B. and Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *The Academy of Management Journal*, 45(4), pp. 735-44.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., et Jolibert, A. (2008). Méthodologie de la recherche. *Editions Pearson Education France*, 42.
- Giguère, É., Pelletier, M., Bilodeau, K., Avoine, J., Sirois Gagné, M. et St-Arnaud, L. (2023). De la proximité à la tyrannie : dynamiques relationnelles et pratiques de gestion des femmes cadres. *Ad Machina*, 7(1), 61-79.
- Goldman, A. (2011). Demagogue to dialogue: An alternative to toxic leadership in corporate downsizings. *Organizational Dynamics*, 40, 235—241.
- Grouille, R., et Leroy, D. (2021). Inclusion, Reconnaissance Et Bien-Être Au Travail : Quelle Articulation? In 21 Colloque international ISEOR en partenariat avec l'Academy Of Management.
- Henning, B.; Besannt J.R.; Gudiksen, S. (2022). Gamification for innovators and entrepreneurs: using games to drive innovation and facilitate learning.
- Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. *Éditions De Boeck Supérieur*, p 93 à 103.
- Jarrige, F. (2010). Le travail de la routine : autour d'une controverse sociotechnique dans la boulangerie française du XIXe siècle. Dans *Annales. Histoire, Sciences Sociales* 2010/3, pages 645 à 677.
- Jamal M. (2016). Job Stress and Job Performance Relationship in Challenge-Hindrane Model of Stress: An Empirical Examination in the Middle East, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, p. 404-418.

- Lazzari Dodeler, N., et Tremblay, D.-G. (2014). Conciliation emploi-famille et horaires chez les paramédics (ambulanciers) : des différences selon l'âge et le genre. *Management et Avenir*, 73(7), 171–187.
- Leclerc, J. S., Boudrias J. S. et Savoie, A. (2014). *Le travail Humain*, vol 77 pages 351-372.
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., et Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434–451.
- Luthans, F., et Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241(258), 1-26.
- Judge T. A. et Piccolo R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A Metaanalytic test of their relative validity, *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, 5, p. 755-768.
- Koh, WLK. (1990). Une validation empirique de la théorie du leadership transformationnel en écoles secondaires à Singapour (thèse de doctorat) *Disponible sur ProQuest Base de données des mémoires et thèses*. (UMI n° 9111122).
- Kuckartz R. (2021). Leadership transformationnel et transactionnel : une analyse descriptive des organisations de service humains. *Une analyse descriptive des rogations de service humains*.
- Kuhn Th. (1962) The structure of scientific révolutions, Traduction française : La structure des révolutions scientifiques, Paris, Flammarion, 1970.
- Les Bell, Smith P. (2011). Transactional and transformational leadership in schools in challenging circumstances: a policy paradox, *Management in Education*, April, Vol 25, pp58-61
- Levac, J. (2013). Une étude de corrélation sur le leadership infirmier, l'attitude envers les syndicats et rétention en milieu de soins aigus. *Thèse de doctorat*.
- Liu, H., Bracht, E., Zhang, X. A., Bradley, B., et van Dick, R. (2021). Creativity in non-routine jobs: The role of transformational leadership and organizational identification. *Creativity and Innovation Management*, 30(1), 129-143.
- Lowe K. B., Kroeck K. G. et Sivasubramaniam N. (1996). Effectiveness correlates of transformational leadership, and transactional leadership: *A meta-analytic review of the MLQ literature*. *Leadership Quarterly*, 7, p. 385–425.

- Martins J. (2024). L'essentiel à savoir avant d'adopter un leadership transactionnel. *Team Asana*.
- Makunza E. K. (2001). La performance des entreprises africaines : Problèmes et stratégies des PME en République Démocratique du Congo. *Les presses de l'Université Laval, Canada*, 151 p.
- Menard C. Et Grenier G. (2024). Les réunions : un enjeu majeur pour la performance des organisations. *Dans HEC Montréal Gestion*.
- Mendel G. (1998). La métis des Grecs, l'action, l'acte. *Dans l'acte est une aventure*. Page 299 à 399.
- Moussa, M. (2020). La conciliation travail-famille/vie personnelle des préposés aux bénéficiaires au Québec: réalité ou utopie? (Doctoral dissertation, Université du Québec à Rimouski).
- Moreau, S. (2020). Routine. *Dans Oeil Pour Oeil, Clan Pour Clan*. Pages 161 à 179.
- Motowidlo, S.J. (2003). « Job performance », dans *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology*, sous la direction de W.C Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski et I.B. Weiner, Hoboken, NJ : Wiley, vol. 12, p. 39-52.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ouimet, G. (2019). *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés. Leadership*.
- Parry, K. W et Bryman, A. (2006). *Leadership in Organizations*. In S. Clegg, C. Hardy, T.
- Pinto P. (2003). La performance durable, *Edition Dunod*, Paris, 152 p.
- Pirson, M. (2019). A humanistic perspective for management theory: Protecting dignity and promoting well-being. *Journal of Business Ethics*, 159(1), 39-57.
- Rambhujun N. (2004). Le concept de compétitivité : Ses indicateurs et facteurs. *Synthèse de rapport, n° 5, OCDE*, 6 p.
- Royer M. (2023). La gestion de la performance comme levier de croissance, *CRHA*.

- Rochas A. (2020). La gamification, Chemin inexploré de la fidélisation des talents à l'heure du digital. *Dans la revue des sciences de gestion*. Pages 99 à 106.
- Saint-Michel, S. E. (2023). Théories du leadership. *Édition La Découverte*.
- Saint-Onge S. *et al.* (2007). Gestion des performances au travail. Pages 97-150.
- Sarasy B. (2012). Espoir. *Les concepts en sciences infirmières*. Pages 182 à 184.
- Savignac, E. (2024). Gamification. *Dans dictionnaire des sciences du jeu*. Pages 169 à 176.
- Schmidt, A. A. (2014). An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment (Doctoral dissertation, University of Maryland, College Park).
- Schwint, D. (2005). La routine dans le travail de l'artisan. *Dans Ethnologie française* 2005/3 (Vol. 35), pages 521 à 529.
- Shamir, B., et Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395-417.
- Shin, S.J. and Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), pp. 703- 714.
- Smith A. (1776). Recherche sur les causes et la nature de la richesse des nations.
- Suzanne M. G. (2018). Guide de gestion des relations interpersonnelles en entreprise. *Éditions Yvon Blais*.
- Thiétart, R. A. (2014). Méthodes de recherche en management-4ème édition. Dunod.
- Turchetti M. (2006). Droit de Résistance à quoi ? Démasqué aujourd'hui le despotisme et la tyrannie. *Revue Historique*, pages 831 à 878.
- Walumbwa, F. O., et Wernsing, T. (2013). From transactional and transformational leadership to authentic leadership. *The Oxford handbook of leadership*, 392-400.
- Walumbwa, F. O., et Wernsing, T. (2013). From transactional and transformational leadership to authentic leadership. *The Oxford handbook of leadership*, 392-400.
- Wong, C. A., et Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6-23.

Zhu, W., Sosik, JJ, Riggio, RE et Yang, B. (2012). Relations entre transformationnel et le leadership transactionnel actif et l'identification organisationnelle des suiveurs : le rôle d'autonomisation psychologique. *Journal de gestion comportementale et appliquée*, 13(3),186-212.

