

**Titre : La valorisation organisationnelle : Une source de bien-être et de performance au travail**

Rubrique : Perspective théorique

**Auteur(s)**

1 : Maroua Salhi  
2 : Jacques Forest

Citation : Salhi, M. et Forest, J. (2019). La valorisation organisationnelle : Une source de bien-être et de performance au travail. *Ad Machina*, 3(1). doi: 10.1522/radm.no3.1107

---

**Affiliation des auteurs**

1 : Université : ESG UQAM

Courriel : salhi.maroua@courrier.uqam.ca

2 : Université : ESG UQAM

Courriel : forest.jacques@uqam.ca

---

**Remerciements**

Nous tenons également à remercier la Fondation CRHA pour le soutien financier à la rédaction de cet article.

---

**Déclaration des conflits d'intérêts**

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer  
 Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

### Résumé (250 mots)

Le présent article se veut une contribution théorique à la documentation scientifique sur la satisfaction de trois besoins fondamentaux : la motivation au travail, le bien-être et la performance au travail. La théorie de l'autodétermination a fait l'objet de plusieurs études (en plus de 45 ans de recherche) et est l'une des théories les plus largement utilisées pour expliquer les relations entre ses concepts. Cette contribution provient de l'intégration du nouveau concept de valorisation organisationnelle, qui est un concept multidimensionnel basé sur des effets interactifs entre la justice organisationnelle, la reconnaissance au travail et la confiance au travail. Selon la documentation, les relations entre ces sous-composantes de la valorisation organisationnelle et les autres concepts ont été démontrées partiellement. À ceci s'ajoute l'absence d'études entre la valorisation organisationnelle et les différents concepts que sont la satisfaction des besoins psychologiques, la motivation, la performance et le bien-être. Ainsi, il a été présumé que la valeur ajoutée de la valorisation organisationnelle semble être prometteuse. Deux objectifs ont été fixés pour vérifier l'apport de ce concept et ses différentes relations : 1) étudier en profondeur la valorisation organisationnelle et analyser le réseau nomologique avec d'autres concepts tels que la satisfaction, la performance, le bien-être et la motivation au travail; 2) proposer un modèle théorique, couplé à des propositions d'hypothèses, qui peuvent expliquer comment il est possible de stimuler la valorisation organisationnelle afin qu'elle soit, en retour, une source de bien-être et de performance au sein de l'organisation. Ces hypothèses seront analysées dans un prochain article.

### Abstract

*This article is intended to be a theoretical contribution to the scientific literature on the satisfaction of three fundamental needs: motivation at work, well-being and performance at work. The theory of self-determination has been the subject of several studies (for over 45 years of research) and is one of the most widely used theories to explain the relationships between its concepts. This contribution comes from the integration of the new concept of organizational development, a multidimensional concept based on the interactive effects between organizational justice, recognition at work and trust at work. According to the literature, the relationships between these subcomponents of organizational development and the other concepts were partially demonstrated. There is also the lack of research between organizational development and the different concepts of meeting psychological needs, motivation, performance and well-being. It was thus assumed that the added value of organizational development seems promising. Two objectives were set to verify the contribution of this concept and its different relationships: 1) study organizational development in depth and analyze the nomological network with other concepts such as satisfaction, performance, well-being and motivation at work; 2) propose a theoretical model, along with hypothesis proposals, that may explain how organizational development may be stimulated so that in turn it is a source of well-being and performance within the organization. These hypotheses will be analyzed in a future article.*

### Mots clés

Valorisation organisationnelle, bien-être au travail, performance au travail, motivation au travail, satisfaction des besoins psychologiques

### Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

# La valorisation organisationnelle : Une source de bien-être et de performance au travail

Maroua Salhi  
Jacques Forest

## Introduction

Parler de bien-être – et de ses notions connexes comme la santé, la qualité de vie, la satisfaction dans la vie, le moral et le bonheur – est devenu un sujet fréquemment exploré dans différentes disciplines connexes comme la psychologie, la sociologie, l'administration et les sciences de la santé, d'où l'émergence de plusieurs conceptualisations scientifiques (p. ex., bien-être social, bien-être psychologique, bien-être subjectif versus objectif, bien-être au travail, etc.). La richesse de la documentation sur le bien-être est certes éloquente quant à l'intérêt que ce concept génère, mais l'étudier scientifiquement afin de trouver les pistes pour le favoriser est une mission qui devient plus délicate, surtout dans le contexte de vie qu'est le travail.

Depuis les années 1950, le bien-être psychologique, en tant que concept large et intégrateur, a obtenu beaucoup d'attention, surtout de la part des chercheurs du domaine de la santé et ce, au détriment de la notion plus précise de bien-être *au travail*, qui a été moins largement étudiée. C'est d'ailleurs ce que confirme Dagenais-Desmarais (2010) :

Puisqu'il est présenté par certains auteurs comme un trait stable à travers les domaines de vie, le bien-être psychologique a plutôt été étudié jusqu'à ce jour comme un construit générique, et non comme un construit rattaché à un domaine de vie spécifique tel que le travail. (p. 34)

Se pencher davantage sur la relation entre le bien-être au travail et, en particulier, sa sphère psychologique, en lien avec d'autres concepts, peut aider à découvrir de nouvelles pistes pour favoriser la performance, la satisfaction au travail et les différents types de motivation (de qualité) dans le contexte de vie qu'est le travail.

Dans cet article, la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2008) va être présentée afin d'amener les notions de satisfaction des besoins psychologiques des employés et leurs sources de motivation. Sera ensuite mis de l'avant le concept novateur de « valorisation organisationnelle » pour vérifier son impact sur les concepts de bien-être, de performance, de satisfaction et de motivation au travail. Ceci sera fait, entre autres, en insistant sur le rôle central que sont appelés à jouer le supérieur hiérarchique et la direction à l'égard du bien-être et de la performance des employés.

## 1. Contexte et objectif de l'article

Chaque être humain a des besoins psychologiques qu'il doit satisfaire, aussi bien sur le plan personnel que professionnel. Comme l'explique Forest et collaborateurs (2010), « un besoin est un élément essentiel qui, lorsqu'il est comblé, mène au bien-être, à l'émancipation, à l'adaptation et au fonctionnement optimal de l'individu » (p. 21). En d'autres mots, pour augmenter le bien-être de l'être humain et avoir une vie épanouie, la satisfaction (simultanément à la non-frustration) des besoins psychologiques est nécessaire.



Les évidences empiriques collectées au cours de 45 dernières années, et ce, dans plus de 123 pays différents (p. ex., Tay et Diener, 2011), démontrent que les 3 besoins fondamentaux les plus importants pour l'être humain sont ceux d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale (Deci et Ryan, 2000, 2008). Ces trois besoins ont été définis par Forest et collaborateurs (2010) et par Raffellini et Forest (2013) comme suit :

Le besoin d'autonomie fait référence à la possibilité de s'engager dans des activités à la suite d'un libre choix et d'être à l'origine de ses propres comportements. Donc, il s'agit pour l'individu de sentir qu'il est l'instigateur et le régulateur de ses actions et que celles-ci sont conformes à ses valeurs. Le besoin de compétence est lié au fait d'avoir du succès dans des tâches comportant un défi optimal et d'atteindre les résultats souhaités tout en prévenant les conséquences indésirables. Enfin, le besoin d'affiliation sociale concerne le fait d'avoir l'impression qu'on appartient à un milieu donné; l'individu éprouve envers les autres des sentiments de confiance et de respect, et il ressent le désir d'être attentionné envers eux. (p. 47)

Répondre à ces besoins favorise chez la personne, et également chez l'employé en contexte de travail, des émotions positives, une motivation accrue tant en matière de quantité que de qualité, un bien-être plus frappant, une vie personnelle et professionnelle épanouie et une meilleure performance au travail (p. ex., Forest, Dagenais-Desmarais, Crevier-Braud, Bergeron et Girouard, 2017; Girouard et Forest, 2019; Manganelli, Thibault Landry, Forest et Carpentier, 2018).

Favoriser la motivation de qualité au travail représente la préoccupation de toutes les parties prenantes, que ce soit les gestionnaires, les employeurs et les employés. Comme l'expliquent Forest et collaborateurs (2009) :

La motivation est un concept qui ne varie pas uniquement en intensité, mais aussi en qualité. En d'autres termes, la motivation peut prendre plusieurs formes, qui peuvent exister à divers degrés chez le travailleur. La présence relative des divers types de motivation engendre pour ce travailleur des conséquences psychologiques, physiques, comportementales et économiques différentes. (p. 23)

Plusieurs recherches ont montré que la théorie de l'autodétermination (TAD) représente un cadre utile et largement validé pour comprendre et stimuler les différents types de motivation au travail.

Les recherches sur la TAD identifient quatre types principaux de motivation : 1) la motivation extrinsèque fait référence aux récompenses qui peuvent être sociales ou matérielles; 2) la motivation introjectée traite, quant à elle, de l'ego, de la réputation et du sentiment de valeur personnelle (Forest et Mageau, 2008; Locke, 1968; Locke et Latham, 1990; Locke, 1991; Porter et Lawler, 1968); 3) la motivation identifiée vient capter les phénomènes de sens, d'utilité sociale et d'importance consciente du travail; 4) la motivation intrinsèque englobe les notions de plaisir, d'épisodes de « flow » et de satisfaction inhérente au travail (Deci et Ryan, 1985; Deci, 1971; Deci, 1975; Forest et Mageau, 2009; Hackman et Oldham, 1975, Ryan et Deci, 2000).

La TAD identifie aussi les trois faisceaux principaux des déterminants de la motivation au travail : 1) les pratiques de rémunération; 2) les relations avec le supérieur immédiat et les collègues; 3) l'organisation du travail (p. ex., Manganelli, Thibault Landry, Forest et Carpentier, 2018). Les conséquences de la motivation qui ont été étudiées par Forest et collaborateurs (2009) sont autant psychologiques (bien-être ou mal-être, stress ou détresse, etc.), physiques (somatisation, énergie, vitalité) que comportementales (performance, entraide, sabotage, etc.) ou encore économiques (réclamations d'assurance en lien avec l'absentéisme, etc.).

Selon les différentes études qui ont évoqué les déterminants ou les conséquences de la motivation, les concepts ont été analysés par le truchement de corrélations simples avec la motivation (p. ex., les pratiques de rémunération, le leadership, etc.). Encore trop peu d'études ont été réalisées pour voir l'effet simultané et

combiné de plusieurs concepts sur la motivation, d'où l'utilité de l'étude du concept multidimensionnel de valorisation organisationnelle. Ce concept combine trois sous-concepts en un seul, à savoir la justice organisationnelle, la confiance au travail et la reconnaissance au travail. Ainsi, il est très utile d'avoir un aperçu des possibilités qu'amène un concept novateur, car il permet d'ouvrir de nouvelles perspectives de recherche et d'intervention en ressources humaines.

## 2. Qu'est-ce que la valorisation organisationnelle?

La justice organisationnelle, la confiance au travail et la reconnaissance au travail constituent des éléments essentiels dans la relation employé-employeur (p. ex., Guerrero et Herrbach, 2009; Simard, Doucet et Bernard, 2005). Cette relation reflète les effets des perceptions de l'environnement de travail sur les réactions psychologiques, physiques et comportementales qui en découlent. En se référant à plusieurs recherches qui ont étudié ces concepts et leurs impacts sur la relation employé-employeur, il a été surprenant de constater qu'il n'y a presque aucune étude qui a combiné ces trois concepts pour voir leurs effets. En d'autres mots, trois courants de recherche distincts (justice, confiance et reconnaissance) ont évolué en silo pendant des décennies.

Ce manque de perspectives pratique et théorique a poussé Salhi (2016) à proposer un concept utile, porteur et prometteur qui englobe les trois concepts de justice organisationnelle, de confiance et de reconnaissance, et qu'elle a appelé la valorisation organisationnelle. Dans son enquête, l'auteure l'a défini comme étant « un concept multidimensionnel qui permet aux employeurs d'avoir un outil de révision de leurs politiques et leurs attitudes envers leurs employés » (p. 321).

Ensuite, elle l'a opérationnalisé à travers une échelle de mesure composée de 28 items : 6 items pour la reconnaissance, 9 items pour la confiance et 13 items pour la justice organisationnelle. Le modèle global testé satisfait les critères d'acceptation ( $\chi^2/dl = 1,521$ ; GFI = 0,867; RMSEA est de 0,050; CFI = 0,957; NFI = 0,885). Et l'échelle a permis d'avoir une bonne fiabilité avec un alpha de Cronbach de 0,925.

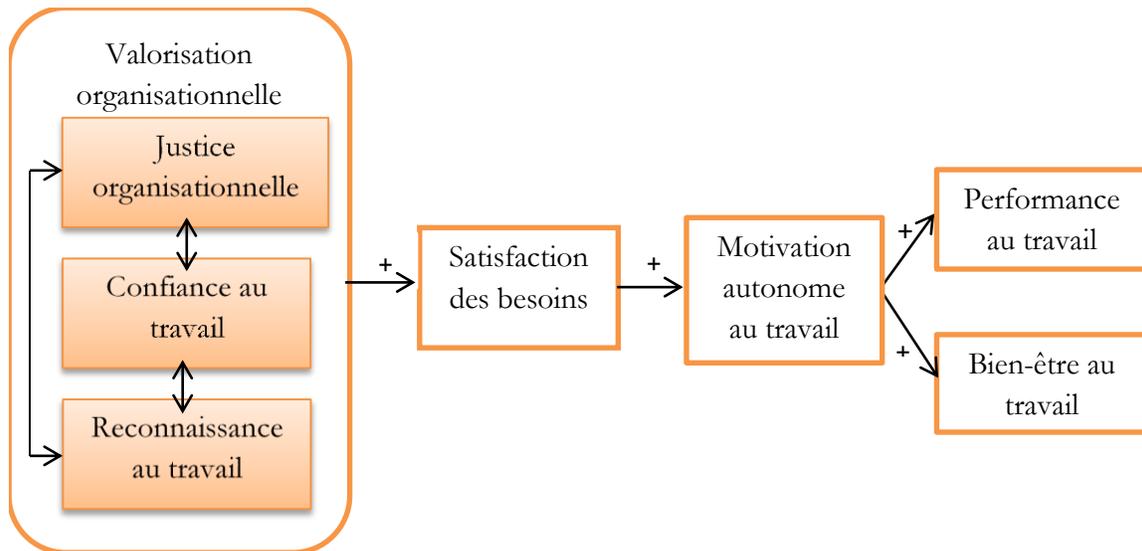
L'auteure a montré que la valorisation organisationnelle est le « pont » qui explique le lien entre, d'un côté, les perceptions discriminatoires (négatif et très significatif avec  $\beta = -0,271$ ;  $p < 0,01$ ) et, de l'autre, le stress au travail (négatif et très significatif avec  $\beta = -0,216$ ;  $p = 0,002$ ). Ce « pont » est expliqué par la proportion de médiation importante qu'apporte la valorisation organisationnelle dans cette relation qui est de 58,6 %. Il semble donc crucial de stimuler la valorisation organisationnelle afin de diminuer les effets négatifs d'un environnement qui serait discriminatoire, et ce, pour diminuer le stress vécu.

Les apports théoriques et managériaux qui en découlent ont été dévoilés dans cette première étude sur le nouveau concept de valorisation organisationnelle. Ceci démontre, résultats empiriques à l'appui, que ce nouveau concept ouvre de nouvelles pistes de recherche qui peuvent servir à mieux comprendre, expliquer et prédire l'augmentation des comportements positifs (p. ex., performance, altruisme, bien-être) des employés. À la suite de ce développement théorique, la question suivante sera abordée : comment la valorisation organisationnelle peut-elle être une source de bien-être et de performance pour les employés? Afin de mieux la cerner, deux objectifs ont été fixés :

1. Étudier en profondeur la valorisation organisationnelle et analyser le réseau nomologique avec d'autres concepts tels que la satisfaction, la performance, le bien-être et la motivation au travail.
2. Proposer un modèle théorique, couplé à des propositions d'hypothèses, qui servira de guide pour expliquer comment il est possible de stimuler la valorisation organisationnelle afin d'être, en retour, une source de bien-être et de performance au sein de l'organisation.

Le modèle ci-dessous illustre graphiquement les différentes relations qui peuvent exister entre les concepts; plusieurs hypothèses seront formulées à partir de cette représentation.

**Figure 1**  
*De la valorisation organisationnelle à la performance et au bien-être*



### 3. Méthodologie

Afin d'aboutir aux objectifs fixés dans ce présent article, la recherche de documentation a été basée sur des articles publiés dans des bases de données telles que American Psychological Association PsycNET, SAGE Publications, ScienceDirect, Érudit, Wiley Online Library, SAGE Knowledge, Springer Link et SAGE Journals. En outre, le recours à des articles publiés dans des congrès et des colloques, y compris @GRH, The Society for the Study of Motivation, Organizational Behavior and Human Performance, Professional Psychology: Research and Practice. Enfin, le recours à des thèses de doctorat traitant des concepts étudiés, disponibles sur le site à accès libre de tel.archives-ouvertes.fr ou encore dans les bibliothèques universitaires. Les mots-clés mis de l'avant pour les recherches de relations entre les concepts à étudier (p. ex., « justice organisationnelle et satisfaction des besoins fondamentaux », « motivation autonome », « satisfaction au travail », « confiance et reconnaissance au travail », « motivation et satisfaction des besoins psychologiques ») et les conséquences positives de ces relations (p. ex., « motivation autonome et performance », « motivation et bien-être au travail », « performance au travail », « bien-être au travail », « performance liée aux tâches », « performance contextuelle », « bien-être psychologique ») ont permis de faire une recherche minutieuse. Selon ces critères de recherche, certaines relations n'ont fait l'objet d'aucune proposition de recherche, ni d'infirmer ou de confirmation de relation (p. ex., « relation entre valorisation organisationnelle et satisfaction des besoins psychologiques », « relation entre justice organisationnelle, confiance au travail et satisfaction des besoins psychologiques », « relation entre confiance, reconnaissance au travail et satisfaction des besoins psychologiques », « relation entre justice organisationnelle, reconnaissance au travail et satisfaction des besoins psychologiques »). Selon les travaux et les articles trouvés, les chercheurs n'ont pas étudié de relations avec des effets d'interaction (combinaison entre deux ou trois concepts antécédents). Ils ont plutôt vérifié soit des relations médiatrices ou des relations modératrices avec souvent un seul antécédent; il s'agit là d'une limite que le présent article se propose de combler.

Celui-ci a été structuré de manière à démontrer comment le concept de valorisation organisationnelle peut apporter un plus à la connaissance théorique et organisationnelle. En effet, en se basant sur l'émergence du concept novateur de valorisation organisationnelle et des premiers résultats obtenus, il est souhaitable de découvrir jusqu'à quel point cette notion peut mener à de nouvelles pratiques et être un outil de changement pour les managers. L'étude de la relation entre les concepts de satisfaction des besoins fondamentaux, de motivation autonome, de performance et de bien-être au travail, avec comme antécédent la valorisation organisationnelle, peut être une contribution originale et significative dans la documentation traitant de ces concepts.

#### 4. Définition et opérationnalisation des concepts

Le tableau qui suit présente ce que la documentation scientifique apporte par rapport à nos concepts : justice organisationnelle, satisfaction des besoins psychologiques, confiance au travail, reconnaissance au travail, motivation autonome, performance et bien-être au travail. Il présente également des exemples d'items de mesure de chaque concept.

**Tableau 1**  
**Définition et opérationnalisation des concepts**

Concept	Définitions/critères	Auteurs	Exemples des items de mesure
Justice organisationnelle	Elle reflète ainsi les perceptions qu'a un employé par rapport à la distribution des ressources, aux procédures mises en place et aux relations interpersonnelles (collègues, supérieurs hiérarchiques, direction) dans l'organisation.	Bies et Tripp (1996); Beugré (1998); Colquitt (2001); Folger et Cropanzano (1998); Fall et Roussel (2017); Niehoff et Moorman (1993).	*Justice distributive : « <i>Votre rémunération reflète l'effort que vous avez mis dans votre travail</i> ».  *Justice procédurale : « <i>Les procédures, mise en place au sein de votre organisation, vous permettent d'exprimer vos opinions et sentiments par rapport à ce que vous obtenez</i> ».  *Justice interactionnelle : « <i>Mon supérieur hiérarchique me traite avec dignité et respect</i> ».
Besoins psychologiques	« <i>Un besoin basique, qui peut être physiologique ou psychologique, est une nécessité universelle et innée qui, lorsqu'il est satisfait stimule le bien-être, lorsqu'il est insatisfait mène à la détresse psychologique.</i> » (Ryan et Deci, 2000, p. 74, traduction libre)	Deci (1972, 1975); Deci et Ryan (1985); Ryan et Deci (2000).	Besoins d'autonomie : « <i>J'ai beaucoup d'autonomie dans mon travail</i> ».  Besoins de compétence : « <i>Je sais exactement quelles sont mes responsabilités</i> ».  Besoins d'appartenance sociale : « <i>Mes coéquipiers me fournissent une rétroaction sur ma performance au travail</i> ».
Confiance au travail	« <i>Pour les salariés, la confiance est synonyme d'attente d'équité, de reconnaissance, de soutien en cas de problèmes et de respect de la parole donnée par l'organisation. Alors que, pour la direction, la confiance est synonyme de loyauté, de fidélité, de respect des engagements et de la réalisation des objectifs</i> (Amara et Bietry, 2008, p. 3). »	Amara et Bietry (2008); Lewicki et Bunker (1996); McAllister (1995); Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer (1998); Shapiro, Sheppard et Cheraskin (1992); Sheppard et Tuchinsky (1996).	*Confiance accordée au supérieur hiérarchique : « <i>Je sais que j'aurais l'aide et le soutien de mon supérieur hiérarchique en cas de besoin</i> ».  *Confiance accordée à la direction : « <i>La direction de mon entreprise est sincère lorsqu'elle cherche à prendre en compte le point de vue des employés</i> ».  *Confiance accordée aux collègues : « <i>Je peux faire confiance à mes collègues de travail pour me donner un coup de main en cas de besoin</i> ».

Reconnaissance au travail	<p>— Vecteur de l'identité (p. ex., El Akremi et al., 2009).</p> <p>— Source de motivation et de satisfaction (p. ex., Naschberger, 2006; Bourcier et Palobart, 1997).</p> <p>— Constituant du sens du travail (p. ex., Naschberger, 2006).</p>	<p>Brun et Dugas (2002, 2005); Dejours (1993); El Akremi, Sassi et Bouzidi (2009); Naschberger (2006); Bourcier et Palobart (1997); Siegrist et al. (2004).</p>	<p>*L'estime : « <i>Vu tous mes efforts, je reçois le respect et le mérite que je mérite à mon travail</i> ».</p> <p>*Le contrôle du statut : « <i>Ma sécurité d'emploi est menacée</i> ».</p> <p>*Gratification : « <i>Vu tous mes efforts, mon salaire est satisfaisant</i> ».</p>
Motivation autonome au travail	<p>« <i>La motivation autonome comprend les motivations intrinsèque et identifiée. La motivation intrinsèque fait référence au fait d'accomplir une ou plusieurs tâches au travail par intérêt, par plaisir ou encore par satisfaction inhérente. Le travail en lui-même suffit pour avoir ce type de motivation. La motivation identifiée, qui a trait aux tâches qui sont réalisées par conviction personnelle, parce qu'elles sont jugées comme importantes ou encore parce qu'elles correspondent aux valeurs de l'individu. Ces tâches ne sont pas nécessairement agréables, mais il est important pour la personne de les réaliser</i> » (Forest et Mageau, 2008, p. 33).</p>	<p>Deci et Ryan (2000); Deci et Ryan (2008); Forest et Mageau (2008); Fall et Roussel (2016).</p>	<p>*Motivation intrinsèque : « <i>J'ai du plaisir à faire ce travail</i> ».</p> <p>*Motivation identifiée : « <i>Je considère qu'il est important de faire des efforts</i> ».</p>
Performance au travail	<p>« <i>Ensemble de comportements ou d'actions individuelles qui contribuent à l'atteinte des objectifs organisationnels</i> » (Campbell, 1999, p. 402).</p>	<p>Borman et Motowidlo (1993); Conway (1999); Griffin, Neal et Parker (2007); Johnson (2001); Motowidlo (2003); Williams et Anderson (1991).</p>	<p>*Performance liée à l'exécution des tâches : « <i>S'acquitter adéquatement des tâches assignées</i> ».</p> <p>*Performance contextuelle : « <i>S'intéresse personnellement aux autres employés</i> ».</p> <p>*Performance adaptative : « <i>Conserve et protège les biens de l'organisation</i> ».</p>
Bien-être	<p>Selon la définition générale proposée par l'Organisation mondiale de la santé (OMS), le bien-être au travail est « <i>un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre, d'un côté, les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur et, de l'autre, les contraintes et les possibilités du milieu de travail</i> ».</p>	<p>Dagenais-Desmarais (2010, 2012); Massé et al. (1998); Danna et Griffin (1999).</p>	<p>*Estime de soi : « <i>Je me suis senti(e) en confiance</i> ».</p> <p>*L'équilibre : « <i>Je me suis senti(e) équilibré(e) émotionnellement</i> ».</p> <p>*L'engagement social : « <i>J'étais curieux(se), je m'intéressais à toutes sortes de choses</i> ».</p> <p>*La sociabilité : « <i>J'avais beaucoup d'humour, je faisais rire mes amis</i> ».</p> <p>*Le contrôle de soi et des événements : « <i>J'ai su affronter positivement des situations difficiles</i> ».</p> <p>*Le bonheur : « <i>J'étais bien dans ma peau, en paix avec moi-même</i> ».</p>

Ce tableau présentait les définitions et les critères explicatifs des concepts, ainsi que des exemples de quelques chercheurs, dont les travaux ont porté sur ces concepts, et finalement, des exemples d'items des échelles de mesure. Il sera maintenant question de vérifier s'il existe (ou pas) des relations entre ces concepts. Les paragraphes qui suivent résument ce qu'il a été possible de trouver dans la documentation scientifique.

## 5. Relation entre nos concepts selon la documentation

Dans cette partie de l'article, les différentes combinaisons de relations qui existent entre les concepts seront présentées à la suite d'une recherche documentaire.

**Tableau 2**  
*Récapitulatif des relations selon la documentation scientifique*

Relation entre	Variable/Théorie intermédiaire et commune	Exemples de recherche/Auteurs
Satisfaction des besoins et motivation autonome au travail	Théorie de l'autodétermination : la motivation autonome est influencée par la satisfaction des trois besoins fondamentaux d'appartenance, de compétence et d'autonomie.	Deci et Ryan (1985, 2000); Fall et Roussel (2016); Gagné et Deci (2005); Olafsen, Halvari, Forest et Deci (2015); Gagné et Forest (2008); Van Den Broeck, Ferris, Chang et Rosen (2016).
Motivation autonome et performance au travail	La performance au travail est une variable conséquent de la motivation au travail.	La recherche menée par Zapata-Phelan, Colquitt, Scott et Livingston (2009) qui a porté sur l'effet médiateur de la motivation intrinsèque dans la relation entre la justice et la performance. Cette publication scientifique inclut deux études différentes qui ont montré l'effet médiateur de la motivation intrinsèque dans la relation entre justice et performance.
Performance et bien-être au travail	La performance économique et la performance d'équipe ou collective, la performance intrarôle ou sa contrepartie négative des comportements déviants, la performance contextuelle et la performance dans les tâches.	Bennett et Robinson (2000); Bonnel (2016); Crevier-Braud (2016); Dagenais-Desmarais et Savoie (2012); Parenteau, Champagne et Dagenais-Desmarais (2013); Rousseau, Aubé et Savoie (2006).  L'étude menée par l'Université Harvard et le MIT qui a démontré qu'un salarié « heureux » est 31 % plus productif, 2 fois moins malade, 6 fois moins absent, 9 fois plus loyal et 55 % plus créatif.



<p><b>Motivation autonome, la satisfaction des besoins et bien-être au travail</b></p>	<p>La théorie de l'autodétermination : la satisfaction des besoins fondamentaux des employés contribue à augmenter leur motivation autonome (identifiée et intrinsèque). Cette contribution influence, par conséquent, leur bien-être.</p>	<p>Deci et Ryan (2000); Gagné et Deci (2005); Gagné et <i>al.</i> (2008); Lynch, Plant et Ryan (2005); Weinstein et Ryan (2010).</p> <p>L'étude menée par Lynch, Plant et Ryan (2005), dans un hôpital psychiatrique, visant à tester plusieurs préceptes de la théorie de l'autodétermination tels que la sécurité, la satisfaction des besoins, la motivation, les attitudes et le bien-être du personnel clinique. L'étude a dévoilé que lorsque les besoins fondamentaux sont satisfaits, les employés démontrent une plus grande satisfaction au travail, plus de bien-être, une plus grande intériorisation du programme de traitement (facilité d'acceptation du traitement par les patients) et des attitudes plus positives à l'égard de leurs patients et même envers leur supérieur hiérarchique.</p>
<p><b>Justice organisationnelle et reconnaissance</b></p>	<p>*La théorie de l'équité d'Adams (1965).</p> <p>*La théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth.</p> <p>*La souffrance : « <i>La reconnaissance ne s'octroie que dans des conditions sociales de confiance, de visibilité et de justice</i> » (Dejours, 2007, p. 25).</p> <p>*L'autonomie, égalité et mérite : « <i>La frustration sur le plan de la reconnaissance constitue, avec l'insuffisance de règles, le facteur le plus agissant sur le sentiment d'égalité bafouée</i> » (Dubet, 2006, p. 475).</p>	<p>Adams (1965); Honneth (2002); Dejours (2007); Fraser (2004); Dubet (2005); Renault (2004).</p> <p>Dans son ouvrage, « <i>Conjurer la violence. Travail, violence et santé</i> », Dejours mentionne que la reconnaissance « <i>dépend fondamentalement de la qualité des relations de travail, c'est-à-dire de la façon dont les principes de justice sont respectés non seulement par le management mais à l'intérieur du collectif ou de l'équipe de travail</i> » (p. 25).</p>
<p><b>Justice organisationnelle et confiance</b></p>	<p>Théorie de l'équité d'Adams (1965). Théorie de l'échange social de Blau (1964) : seulement l'échange social tend à engendrer des sentiments, des engagements de gratitude et de confiance personnels.</p>	<p>Alexander et Ruderman (1987); Aryee et <i>al.</i> (2002); Campoy et Neveu (2005); Colquitt et <i>al.</i> (2001); Cropanzano et Mitchell (2005); El Akremi et <i>al.</i> (2009); Folger et Konovsky (1989); McFarlin et Sweeney (1992).</p> <p>L'étude menée par Konovsky et Pugh (1994) auprès de 475 salariés dans le secteur hospitalier. Le but de cette étude était de tester un modèle d'échange social des comportements de citoyenneté organisationnelle dans laquelle : (1) la justice procédurale est essentielle pour le développement de la confiance des salariés envers leurs superviseurs; (2) la confiance envers les superviseurs est médiatrice de la relation entre la justice et les comportements de citoyenneté organisationnelle. À la fin de cette enquête, les auteurs ont pu démontrer que la justice procédurale prédisait la confiance.</p>
<p><b>Reconnaissance et confiance au travail</b></p>	<p>Identité professionnelle : « [...] <i>la reconnaissance se situe à la fois en amont et en aval de la connaissance : en amont, la reconnaissance ouvre la voie à la connaissance, via l'identification et la confiance accordée [...]</i> » (El Akremi et <i>al.</i>, 2009, p. 677)</p>	<p>Dejours (2007); El Akremi et <i>al.</i> (2009).</p>

## 6. Intégration de la valorisation organisationnelle et ses dimensions dans le modèle

### 6.1 Justice organisationnelle et satisfaction des besoins psychologiques

En se référant à la documentation en psychologie organisationnelle, il y a des travaux qui ont traité du lien entre la justice organisationnelle et la satisfaction des besoins psychologiques tels que définis par la théorie de l'autodétermination. Citant, par exemple, le modèle théorique sur les rémunérations de Gagné et Forest (2008), ainsi que les recherches de Van Prooijen (2009), Grenier, Gilbert et Savoie (2010), Boudrias, Desrumaux, Gaudreau, Nelson, Brunet et Savoie (2011), Fall (2014), Fall et Roussel (2014, 2017), Olafsen, Halvari, Forest et Deci (2015), ces études ont examiné le lien, tout en étudiant la corrélation entre les sous-dimensions de chaque concept. La présentation de ces études sera basée sur un regroupement par thème de recherche et selon la nature des relations étudiées.

Le modèle sur les rémunérations, proposé par Gagné et Forest (2008), a montré que la justice distributive et la justice procédurale peuvent favoriser la satisfaction des besoins psychologiques. Ces auteurs proposent de reconnaître ces deux types de justice comme des caractéristiques inhérentes des rémunérations qu'il faut prendre en considération dans le monde du travail.

Une autre étude, menée par Olafsen et collaborateurs (2015), a traité de la relation entre la justice distributive et la justice procédurale et la satisfaction des besoins d'autonomie et de compétence au travail. Ce travail de recherche a été réalisé auprès de 166 salariés d'une banque norvégienne et a démontré qu'il y a une relation positive entre les concepts. D'après ces auteurs, chaque fois que le salarié perçoit de la justice procédurale dans l'application des procédures, plus ses besoins d'autonomie et de compétence sont satisfaits (voir aussi Fall et Roussel, 2017).

Dans le même ordre d'idées, Grenier, Gilbert et Savoie (2010) ont réalisé une recherche, auprès de 273 salariés québécois, avec l'objectif de tester le lien entre la justice procédurale et la satisfaction des besoins fondamentaux. Le principal résultat obtenu était « plus un individu perçoit de la justice procédurale au travail, plus ses besoins fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale sont satisfaits » (dans Fall et Roussel, 2017, p. 40).

Par ailleurs, une étude récente de Fall et Roussel (2017) avait pour objectif d'analyser les relations entre la justice organisationnelle perçue et la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux au travail. Dans cette étude, les auteurs ont pu établir l'existence de relations entre les différentes dimensions de la justice et la satisfaction des besoins psychologiques définis par la théorie de l'autodétermination. À partir d'un échantillon de 453 salariés, ces auteurs ont pu démontrer qu'il existe une association positive entre les différentes dimensions de la justice organisationnelle et la satisfaction des besoins.

En revanche, leur degré d'association est sensiblement différent selon le type de besoin du salarié : besoin d'autonomie, besoin de compétence et besoin d'appartenance sociale au travail. Cette recherche conduit ainsi à noter qu'un management fondé sur des pratiques de justice est effectivement nécessaire à la satisfaction des besoins fondamentaux, mais certaines formes de justice semblent avoir plus de pouvoir explicatif que d'autres. (p.35)

Selon le recensement des différentes études qui ont traité de la relation entre la justice organisationnelle et la satisfaction des besoins psychologiques, seuls Fall et Roussel (2017) ont pris en considération les trois dimensions de la justice organisationnelle avec les trois types de besoins psychologiques. Creuser plus avant ces concepts, sans négliger une dimension, pourrait probablement apporter une valeur ajoutée aux pratiques managériales. Ceci amène à formuler cette première hypothèse afin de la réaffirmer :



**Hypothèse 1.** Les justices organisationnelles (distributive, procédurale, interactionnelle) sont positivement liées à la satisfaction des besoins psychologiques (d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale).

## 6.2 Confiance et satisfaction des besoins psychologiques

Le lien entre la confiance au travail et la satisfaction des besoins psychologiques a fait l'objet de quelques études; cette relation n'a toutefois été démontrée que de façon partielle. En d'autres mots, la relation a été identifiée par rapport à une ou deux dimensions des besoins psychologiques.

À titre d'exemple, l'étude réalisée par Forest, Dagenais-Desmarais, Crevier-Braud, Bergeron et Girouard (2010) sur le lien entre la santé mentale et la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale a mentionné l'importance de la confiance sur l'appartenance de l'employé dans son environnement de travail. Ces auteurs soulignent que « les travailleurs dont le besoin d'affiliation sociale n'est pas comblé diront avoir peu de contacts sociaux au travail, avoir peu de relations de confiance parmi leurs collègues et ne pas se sentir très appréciés par ceux-ci » (p. 22). Ils ajoutent aussi que, du côté du gestionnaire, cette relation entre la confiance et la satisfaction du besoin d'affiliation sociale peut être perçue à partir des déclarations et commentaires des travailleurs glanés dans des sondages, par exemple : « J'apprécie beaucoup mes collègues de travail et j'ai confiance en eux », « Certains de mes collègues sont de vrais amis pour moi » ou « J'ai le sentiment de faire partie du groupe ».

Dans le même ordre d'idées, Grenier, Chiochio et Beaulieu (2012) ont réalisé une étude mesurant l'effet de la rétroaction sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux. Au cours de cette recherche, les auteurs ont montré que la confiance accordée par le gestionnaire à l'employé a un effet direct sur ses besoins psychologiques de compétence. Ainsi ils avancent que :

Lorsque le gestionnaire communique sa confiance envers l'employé lors de l'évaluation de rendement, il agit directement sur la confiance de l'employé face aux tâches à exécuter et l'amène ainsi à s'attaquer à des défis ayant un niveau de difficulté un peu plus élevé. Cette confiance accrue contribuera, en retour, à accroître sa performance au travail. (p. 171)

Pour ces auteurs, il existe aussi une influence positive entre la satisfaction du besoin d'affiliation et la performance des employés par le renforcement de la confiance que l'employé a envers son supérieur immédiat. Ces analyses ont amené à proposer l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 2.** La confiance au travail est positivement liée à la satisfaction des besoins psychologiques (d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale).

## 6.3 Reconnaissance et satisfaction des besoins psychologiques

Dans leur étude, Bourcier et Palobart (1997) soulignent que la reconnaissance au travail est considérée comme une pratique de gestion qui répond aux besoins fondamentaux des travailleurs. Étant donné les changements organisationnels continus, les travailleurs ressentent le besoin d'être reconnus à leur juste valeur (par leurs supérieurs, leurs collègues et leurs clients), d'être intégrés socialement au sein des organisations (communauté d'appartenance) et d'être pris en considération au moment des prises de décision importantes (Brun et Dugas, 2005). La Montagne (2006) ajoute que :

La reconnaissance au travail semble contribuer à la satisfaction des besoins psychologiques tels que définis par la TAD puisqu'elle peut être considérée comme une pratique de gestion favorisant l'autodétermination des travailleurs. Ainsi, la reconnaissance contribuerait à la

satisfaction des besoins psychologiques lesquels, en retour, provoqueraient des effets sur le bien-être psychologique des travailleurs. (p. 12)

Dans le même ordre d'idées, Naschberger (2006) a effectué une étude, en milieu hospitalier, sur la reconnaissance des compétences au travail au moyen d'un outil de gestion. Dans cette étude, l'auteure a montré que la reconnaissance est, d'une part, un élément essentiel pour l'identité de l'employé et son appartenance à son milieu de travail et, d'autre part, une source de motivation et de satisfaction de ses besoins psychologiques de compétence.

Ces développements ont donné un aperçu sur le lien qui existe entre la reconnaissance au travail et la satisfaction des besoins psychologiques, et ont contribué à formuler l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 3.** La reconnaissance au travail est positivement liée à la satisfaction des besoins psychologiques.

#### **6.4 Valorisation organisationnelle et satisfaction des besoins psychologiques**

Les travaux de recherche existants, tout comme ceux qui ont fait l'objet d'analyse, n'ont étudié et analysé que la relation entre la satisfaction des besoins psychologiques et l'un des trois sous-concepts de la valorisation organisationnelle. Jusqu'à présent, l'étude de la relation entre la satisfaction des besoins psychologiques et de la valorisation organisationnelle n'a fait l'objet d'aucune proposition de recherche, ni d'infirmer ou de confirmer de relation. Ceci amène à formuler l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 4.** La valorisation organisationnelle est positivement liée à la satisfaction des besoins psychologiques.

#### **6.5 Valorisation organisationnelle et motivation autonome au travail**

La documentation recensée sur les thématiques de motivation au travail ou l'une de ses différentes formes (intrinsèque, identifiée, contrôlée, extrinsèque, amotivante) et l'un des trois concepts (justice organisationnelle, de confiance et de reconnaissance au travail) a dévoilé l'existence de relations partielles entre ces différents concepts. Traiter la motivation au travail ou l'une de ses formes (motivations intrinsèque et identifiée au travail) avec un concept multidimensionnel (valorisation organisationnelle) n'a pas fait l'objet d'étude. Il n'en demeure pas moins qu'une voie de recherche peut être analysée en testant l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 5.** La valorisation organisationnelle est positivement liée à la motivation autonome au travail.

#### **6.6 Valorisation organisationnelle et performance au travail**

En se basant sur la documentation actuelle de la performance au travail, aucune étude n'a examiné sa relation avec la valorisation organisationnelle, ce concept à triple effet interactif. Cela ouvre possiblement de nouvelles perspectives de recherche en lien avec l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 6.** La valorisation organisationnelle est positivement liée à la performance au travail.

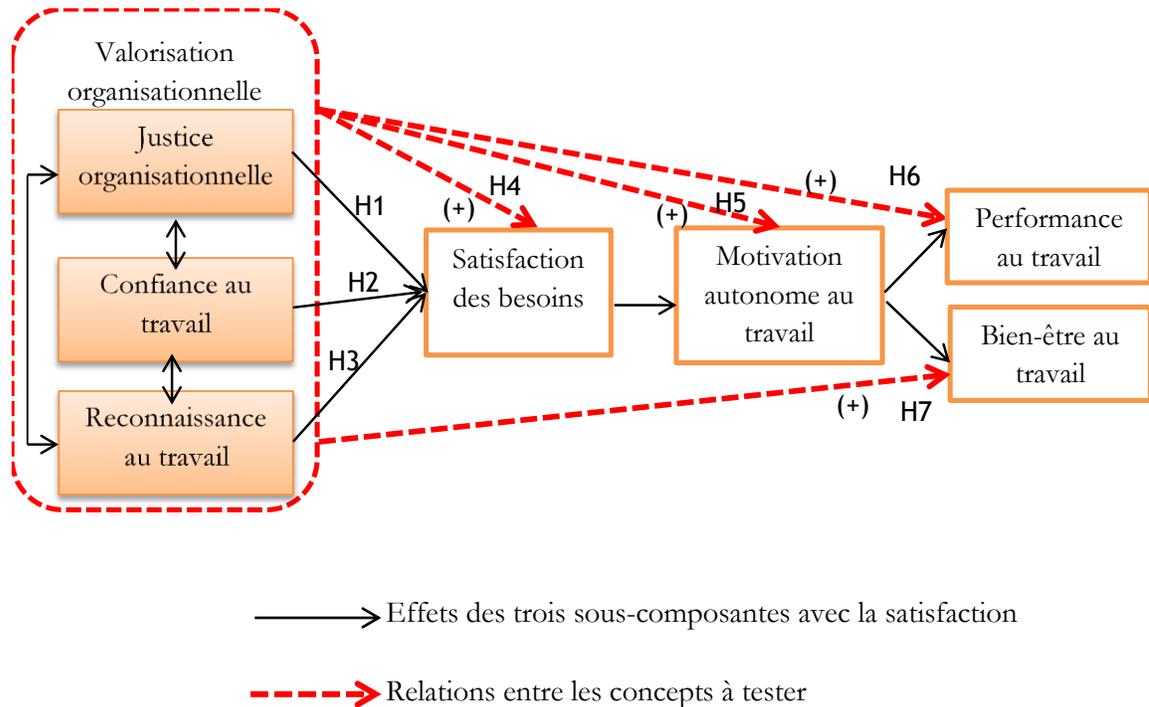
#### **6.7 Valorisation organisationnelle et bien-être au travail**

Selon la documentation, seule l'étude de Salhi (2016) a traité du volet du mal-être au travail, à travers le concept du stress au travail (et pas nécessairement du bien-être). Ainsi, l'hypothèse suivante apparaît légitime :

**Hypothèse 7.** La valorisation organisationnelle est positivement liée au bien-être au travail.

Cette proposition a permis de schématiser ce nouveau modèle théorique :

**Figure 2**  
*Modèle théorique et hypothèses de recherche*



## Conclusion

La documentation sur la théorie de l'autodétermination, la satisfaction des besoins fondamentaux, la motivation au travail, la performance et le bien-être psychologique ne cessent de progresser, et ce, à travers l'intégration de nouveaux concepts. Le présent article avait pour but d'intégrer la valorisation organisationnelle comme un antécédent de ces variables. Pour ce faire, il a été proposé, d'une part, d'étudier en profondeur le concept novateur de la valorisation organisationnelle (Salhi, 2016) et d'analyser le réseau nomologique qu'il entretient avec d'autres construits psychologiques tels que la satisfaction des besoins psychologiques, la performance, le bien-être et la motivation au travail. D'autre part, un modèle théorique a été proposé; il promulgue ensuite des hypothèses, ce qui servira de guide pour expliquer comment il est possible de stimuler la valorisation organisationnelle afin d'encourager, en retour, le bien-être et la performance au sein de l'organisation.

L'analyse des articles scientifiques qui documentent les relations qu'entretiennent, séparément, les concepts entre eux a permis de dégager les constats suivants :

- D'abord, la documentation traitant de la relation entre la justice organisationnelle, la confiance et la reconnaissance au travail n'a pas analysé l'effet interactif entre ces trois concepts. Ce manque d'étude a été remédié par la première étude de Salhi (2016), qui les a combinés en un seul concept qui est la valorisation organisationnelle. Étant donné la nature multidimensionnelle et interactive de ce concept,

un rapprochement avec d'autres notions peut ouvrir de nouvelles perspectives de recherche, des visions et des idées prometteuses et, pourquoi pas, des solutions managériales novatrices.

- Ensuite, sur le plan des relations entre la justice organisationnelle, la reconnaissance, la confiance au travail et la satisfaction des besoins psychologiques, certaines études ne se sont concentrées que sur une ou deux sous-dimensions des concepts. Par exemple, le lien entre la confiance au travail et la satisfaction des besoins psychologiques a été démontré de façon partielle. En d'autres mots, la relation a été identifiée par rapport à une ou deux dimensions des besoins psychologiques (p. ex., Forest et al., 2010; Grenier et al., 2012). La même chose pour la justice organisationnelle, qui a été étudiée surtout dans son volet rémunération (justice distributive) et sa dimension procédurale, et ce, en lien avec la satisfaction des besoins psychologiques (p. ex., Gagné et Forest, 2008; Olafsen et al., 2015).
- Puis, par rapport aux liens entre la satisfaction des besoins psychologiques et la motivation autonome, la performance et le bien-être au travail, il y a un consensus sur la relation positive et conséquente qui existe entre ces concepts; cela a été démontré à plusieurs reprises avec différents échantillons dans différents secteurs d'activité (Bonnell, 2016; Crevier-Braud, 2016; Dagenais-Desmarais, 2010; Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012; Fall, 2014; Forest et al., 2010; etc.).

Enfin, le message principal du présent article est de convaincre les deux communautés, scientifique et de pratique, de l'apport théorique et managérial de la valorisation organisationnelle. D'une part, sur le plan théorique, ni la satisfaction des besoins fondamentaux, ni la motivation autonome, ni la performance au travail, ni le bien-être psychologique au travail n'ont fait l'objet d'une étude avec un concept multidimensionnel et interactif. D'autre part, les concepts qui composent le concept de valorisation organisationnelle constituent des éléments de base pour avoir un management réussi. Autrement dit, l'instauration d'un système de reconnaissance au travail, l'égalité dans les chances et l'équité dans l'application des politiques et des procédures mises en place par la direction et le climat de confiance accordé par et entre les différents niveaux (supérieur hiérarchique, direction, collègues) sont la base d'une gestion réussie. Si l'un de ces éléments manque, parler de management réussi n'a pas de sens.

### **Limite**

Les résultats de l'analyse de la documentation ont permis de constater qu'aucune étude n'a jusqu'à présent combiné tous les concepts évoqués dans cet article, et ce, afin de mieux comprendre et expliquer les comportements et les attitudes des employés en matière de performance et de bien-être au travail.

Étudier un concept novateur et interactif avec d'autres concepts dont les relations ont été vérifiées à plusieurs reprises constitue, en lui-même, un avantage et une limite. Un avantage par rapport à ce que peut apporter ce nouveau concept à la littérature, et une limite de la documentation par rapport aux écarts sur le plan des études théoriques qui ont permis de proposer et formuler des hypothèses de recherche n'ayant pas fait l'objet d'assise théorique.

### **RÉFÉRENCES**

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)

Alexander, S. et Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198. <https://doi.org/10.1007/BF01048015>



- Amara, M. Z. et Bietry, F. (2008). Le développement de l'implication organisationnelle par la confiance, application au contexte tunisien. *19e congrès de l'AGRH*. Dakar (Sénégal).
- Aryee, S., Budhwar, P. S. et Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285. <https://doi.org/10.1002/job.138>
- Bennett, R. J. et Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Beugré, C. D. (1998). Understanding organizational insider-perpetrated workplace aggression: An integrated model. *Research in the Sociology of Organizations*, 15, 163-196.
- Bies, R. J. et Tripp, T. M. (1996). Trust in organisational authorities: The influence of motive attribution on willingness to accept decisions. Dans R. Kramer et T. Tyler (dir.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (p. 429). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Bonnel, F. (2016). Bien-être psychologique au travail et performance des équipes : une équipe heureuse est-elle performante? (thèse de doctorat, Université Toulouse le Mirail - Toulouse II). <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01661562>
- Borman, W. C. et Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Dans *Personnel selection in organizations* (p. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Boudrias, J.-S., Desrumaux, P., Gaudreau, P., Nelson, K., Brunet, L. et Savoie, A. (2011). Modeling the experience of psychological health at work: The role of personal resources, social-organizational resources, and job demands. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 372-395. <http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1037/a0025353>
- Bourcier, C. et Palobart, Y. (1997). *La reconnaissance. Un outil de motivation pour vos salariés*. Paris, France : Les Éditions d'Organisation.
- Brun, J. P. et Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88. doi:10.3917/riges.302.0079
- Brun, J. P. et Dugas, N. (2002). *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens*. Québec, QC : CSST.
- Campbell, J. P. (1999). The definition and measurement of performance in the new age. Dans *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation and development* (p. 399-429). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Campoy, E. et Neveu, V. (2005). Perceptions de justice et confiance du salarié comme facteurs explicatifs des réactions individuelles à une violation du contrat psychologique. Communication présentée à la journée de recherche Stress, burnout et conflits de rôles, CEROG-AGRH-IAE d'Aix-en-Provence.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.386
- Conway, J. M. (1999) Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 3-13. doi:10.1037/0021-9010.84.1.3
- Crevier-Braud, L. (2016). L'influence de l'environnement de travail sur le bien-être et la performance au travail : le rôle médiateur des besoins psychologiques (thèse de doctorat, Université de Québec à Montréal). <http://archipel.uqam.ca/id/eprint/8944>
- Cropanzano, R. et Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. doi: 10.1177/0149206305279602.
- Dagenais-Desmarais, V. et Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 2012, 13, 659-684. doi: 10.1007/s10902-011-9285-3.
- Dagenais-Desmarais, V. (2010). *Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit* (thèse de doctorat, Université de Montréal). <http://hdl.handle.net/1866/3916>
- Deci, E. L. et Ryan, M. R. (2008). Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie. *Canadian Psychology*, 49, 24-34. <http://dx.doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.24>

- Deci, E. L. et Ryan, M. R. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268. [http://dx.doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](http://dx.doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deci, E. L., Ryan, M. R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination*. Dans Human behavior. Rochester, NY: Plenum.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York, NY: Plenum.
- Deci, E. L. (1972). The effects of contingent and non-contingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*. 8(2), 217-229. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(72\)90047-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(72)90047-5)
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1971, 18, 105-115. <http://dx.doi.org/10.1037/h0030644>
- Dejours, C. (1993). *Travail : usure mentale de la psychopathologie à la psychodynamique du travail* (nouvelle édition augmentée). Paris, France : Bayard éditions.
- Dejours, C. (2007). *Conjurer la violence – Travail, violence et santé*. Lausanne, Suisse : Éditions Payot et Rivages.
- Dubet, F. (2005). Du sentiment à l'action. *Revue Projet*, 289(6), 53-59. doi:10.3917/pro.289.0053
- El Akremi, A., Sassi, N. et Bouzidi, S. (2009). Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 64(4), 662-684. DOI <https://doi.org/10.7202/038878ar>
- Fall, A. et Roussel, P. (2017). L'effet de la justice organisationnelle perçue sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux au travail. *@GRH*, 25(4), 35-60. doi:10.3917/grh.174.0035
- Fall, A. et Roussel, P., (2016). L'influence des primes ex-ante et des primes ex-post sur la motivation autonome au travail : le rôle médiateur de la satisfaction des besoins fondamentaux et de la justice organisationnelle perçue. *Revue de gestion des ressources humaines*, 101, 65-87. doi: 10.3917/grhu.101.0065
- Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 69(4), 709-731. <https://doi.org/10.7202/1028109ar>
- Fall, A. et Roussel, P. (2014). *Compensation and work motivation: Self-Determination Theory and the paradigm of motivation through incentives*. Dans M. Gagné (dir.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (chapitre 12, p. 199-217). New York, NY: Oxford University Press.
- Folger, R. et Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Folger, R. et Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Forest, J., Dagenais-Desmarais, V., Crevier-Braud, L., Bergeron, E. et Girouard, S. (2010). Le lien entre la santé mentale et la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale. *GESTION – Revue internationale de Gestion*, 35, 20-26. doi: 10.3917/riges.353.0020.
- Forest, J., Dagenais-Desmarais, V., Crevier-Braud, L., Bergeron, E. et Girouard, S. (2017). Trois besoins psychologiques à satisfaire pour favoriser le fonctionnement optimal de votre personnel : Quoi faire et ne pas faire. Dans S. Frimousse et Y. Lebihan (dir.), *Réinventer le leadership*.
- Forest, J., Crevier-Braud, L. et Gagné, M. (2009). Mieux comprendre la motivation au travail. *Effectif*, 12, 23-27.
- Forest, J. et Mageau, G. A. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec*, 25, 33-36. [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2008\\_ForestMageau\\_TAD.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2008_ForestMageau_TAD.pdf)
- Fraser, N. (2004). Justice sociale, redistribution et reconnaissance. *Revue du MAUSS*, 1(23), 152-164. doi:10.3917/rdm.023.0152.
- Gagné, M. et Forest, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of Self-Determination Theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology*, 49, 225-232. <http://dx.doi.org/10.1037/a0012757>



- Gagné, M. et Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, 26, 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Girouard, S. et Forest, J. (2019). A career path leading to well-being and success. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 36. doi: 10.1002/CJAS.1488
- Grenier, S., Chiochio, F. et Beaulieu, G. (2012). Évaluation du rendement et motivation au travail : propositions de recherche pour une rétroaction sur le rendement qui favorise la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 16(4), 169-179. doi: <https://doi.org/10.7202/1013156ar>
- Grenier, S., Gilbert, M. H. et Savoie, A. (2010). La justice procédurale comme variable prévisionnelle de la motivation intrinsèque au travail / Procedural Justice as a Predictive Variable of Intrinsic Motivation at Work. *Psychologie du travail et des organisations*. 16(2), 126-140. [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30152-2](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30152-2)
- Griffin, M. A., Neal, A. et Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347. doi:10.111.331.689
- Guerrero, S. et Herrbach, O. (2009). La confiance organisationnelle au cœur de l'échange social : et si bien traiter ses employés était payant? *Relations industrielles / Industrial Relations*, 64 (1), 6–26. <https://doi.org/10.7202/029536ar>
- Hackman, J. R., et Oldham, G. R. (1975). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Honneth, A. (2002). Reconnaissance et justice. *Le passant ordinaire, Revue internationale de création et de pensée critique*, 38, janvier–février.
- Johnson, J. W. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 984-996. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.984>
- Konovsky, M. A. et Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669. doi: 10.2307/256704
- La Montagne, S. (2006). *Pourquoi la reconnaissance au travail contribue à la motivation et au bien-être des travailleurs?* (thèse de doctorat, Université de Laval).
- Lewicki, R. J. et Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. *Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research*, 114, 139. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452243610.n7>
- Locke, E. A. (1991). Goal theory versus control theory: contrasting approaches to understanding work motivation, *Motivation and Emotion*, 15(1), 9-28. <https://doi.org/10.1007/BF00991473>
- Locke, E. A. et Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1(4), 240-246. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1990.tb00207.x>
- Locke E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)
- Lynch, M. F., Plant, R. W. et Ryan, R. M. (2005). Psychological needs and threat to safety: Implications for staff and patients in a psychiatric hospital for youth. *Professional Psychology: Research and Practice*, 2005, 36(4), 415–425. doi:10.1037/0735-7028.36.4.415
- Manganelli, L., Thibault Landry, A., Carpentier, J. et Forest, J. (2018). Self-determination theory can help you generate performance and well-being in the workplace: A review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 227-240. <https://doi.org/10.1177/1523422318757210>
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S. et Battaglini, M. A. (1998). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique : L'EMMBEP. *Canadian Journal of Public Health*, 89(5), 352-357.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-cognition-based as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59. doi: 10.2307/256727
- McFarlin, D. B. et Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626–637. doi: 10.2307/256489

- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. Dans *Handbook of psychology, industrial and organizational psychology*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Naschberger, C. (2006). La reconnaissance des compétences au travail à travers un outil de gestion. Une étude en milieu hospitalier. Dans *XVIIe congrès annuel de l'Association francophone de gestion des ressources humaines*.
- Niehoff, B. P. et Moonman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J. et Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(4), 447-457. <https://doi.org/10.1111/sjop.12211>
- Parenteau, C., Champagne, E. et Dagenais-Desmarais, V. (2013). Qui sème le bonheur au travail récolte la performance? Exploration des liens entre le bien-être psychologique au travail et la performance. *Psychologie Québec*, 30(5), septembre 2013, 37-40.
- Porter, L. W. et Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*, Handwood, TU: Irwin.
- Raffelini, C. et Forest, J. (2013). Le travail, c'est la santé (ou pas?). *Psychologie Québec*, 30(5), septembre 2013, 46-49.
- Renault, E. (2004). Reconnaissance, institutions, injustice. *Revue du MAUSS*, n° 23(1), 180-195. doi:10.3917/rdm.023.0180
- Rousseau, V., Aubé, C. et Savoie, A. (2006). Le fonctionnement interne des équipes de travail : Conception et mesure. *Canadian Journal of Behavioral Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 38(2), 120-135. <http://dx.doi.org/10.1037/cjbs2006002>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., et Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Ryan R.M. et Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 2000, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Salhi, M. (2016). *Impact des discriminations sur le stress au travail : une mesure du rôle de la valorisation organisationnelle* (thèse de doctorat, Université de Grenoble Alpes).
- Shapiro, D. L., Sheppard, B. H. et Cheraskin, L. (1992). Business on a handshake. *Negotiation Journal*, 8(4), 365-377. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.1992.tb00679.x>
- Sheppard, B. H. et Tuchinsky, M. (1996). Micro-OB and the network organization. Dans R. M. Kramer et T. R. Tyler (dir.) *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* p. 140, 165). London, UK: Sage.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I. et Peter, R. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science et Médecine*, 58(8), 1483-1499. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(03\)00351-4](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(03)00351-4)
- Simard, G., Doucet, O. et Bernard, S. (2005). Pratiques en GRH et engagement des employés : le rôle de la justice. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 60(2), 296-319. <https://doi.org/10.7202/011723ar>
- Tay, L. et Diener, E. (2011). Needs and subjective well-being around the world. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(2), 354-365. <http://dx.doi.org/10.1037/a0023779>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H. et Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Van Prooijen, J.-W. (2009). Procedural justice as autonomy regulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(6), 1166-1180. <http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1037/a0014153>
- Weinstein, N. et Ryan, R. M. (2010). When helping helps: Autonomous motivation for prosocial behavior and its influence on well-being for the helper and recipient. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(2), 222. <http://dx.doi.org/10.1037/a0016984>
- Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A. et Livingston, B. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 93-105. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.08.001>