

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR  
JEAN-FRANÇOIS MORIN

LE RÔLE DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL DANS LE  
FONCTIONNEMENT OPTIMAL DES EMPLOYÉS :  
UNE ANALYSE MOTIVATIONNELLE

JANVIER 2015

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.



## Sommaire

Le fonctionnement optimal des employés est une préoccupation constante des organisations désireuses de présenter un avantage compétitif. Jusqu'à quel point la performance de l'organisation doit guider l'orientation et les décisions de ses gestionnaires? Est-il possible de favoriser la performance des employés, tout en préservant leur satisfaction et leur santé psychologique au travail? La reconnaissance au travail constitue-t-elle une pierre d'assise de ce fonctionnement optimal? Cette étude vise à offrir certaines réponses à ces questions, en examinant la nature des liens entre la reconnaissance au travail et le fonctionnement optimal des employés, notamment en termes de satisfaction, de santé psychologique et de performance au travail. S'inspirant de la théorie de l'autodétermination (TAD; 1985), elle met en exergue le rôle de la motivation au travail comme facteur pouvant expliquer ces différents liens. Plus particulièrement, cette étude propose et éprouve un modèle conceptuel de fonctionnement optimal au travail. Celui-ci postule que la reconnaissance du supérieur immédiat et celle des pairs prédisent positivement la motivation autodéterminée (engagement par plaisir, satisfaction ou intérêt) et négativement la motivation non autodéterminée au travail (engagement sous pressions internes ou externes). En retour, le modèle propose que la motivation autodéterminée favorise le fonctionnement optimal des employés, tandis que la motivation non autodéterminée y contribue négativement. Ce modèle motivationnel a été éprouvé auprès 139 travailleurs de diverses organisations (54 % du secteur public). Les résultats des analyses offrent un appui à la plupart des liens proposés. Notamment, la reconnaissance de la part du supérieur est associée à la motivation autodéterminée, tandis que celle des pairs est liée à la motivation non autodéterminée. Par ailleurs, les résultats précisent que la motivation autodéterminée agit comme médiateur entre la reconnaissance du supérieur immédiat et deux indicateurs de fonctionnement, soit la satisfaction et la santé psychologique au travail. Ils confirment aussi le rôle de médiateur de la motivation non autodéterminée entre la reconnaissance des pairs et la satisfaction des employés. Ces résultats contribuent à la recherche, à la fois dans le secteur de la reconnaissance au travail (Brun & Dugas, 2002)

et de la motivation humaine (Deci & Ryan, 1985). Ils laissent entrevoir des pistes d'intervention novatrices visant à promouvoir la reconnaissance au travail et, ainsi, optimiser la motivation des employés et leur fonctionnement au travail. La discussion générale du mémoire s'articule autour des apports théoriques et pratiques, en plus de proposer des pistes de recherches futures sur les conséquences individuelles et organisationnelles de la reconnaissance au travail.

## TABLES DES MATIÈRES

Sommaire .....	iii
Liste des tableaux.....	vii
Liste des figures .....	viii
Remerciements.....	ix
INTRODUCTION .....	10
CHAPITRE 1: L'état des connaissances .....	12
1.1 Le fonctionnement optimal au travail.....	12
CHAPITRE 2: La problématique de recherche .....	15
2.1 La pertinence de la recherche .....	16
2.2 L'objectif et les questions de recherche .....	17
CHAPITRE 3: Les notions conceptuelles et cadre théorique .....	18
3.1 La santé psychologique .....	18
3.2 La satisfaction au travail.....	23
3.3 La performance au travail.....	24
3.4 La reconnaissance au travail.....	27
3.4.1 <i>La conceptualisation de la reconnaissance au travail</i> .....	27
3.4.2 <i>La reconnaissance et programmes de reconnaissance</i> .....	29
3.4.3 <i>Les composantes de la reconnaissance au travail</i> .....	30
3.4.4 <i>La classification des cibles de la reconnaissance</i> .....	31
3.4.5 <i>Les sources de reconnaissance</i> .....	34
3.4.6 <i>Les effets de la reconnaissance sur les employés</i> .....	37
3.4.7 <i>Les effets de la reconnaissance sur l'organisation</i> .....	40
3.5 La motivation .....	43
3.5.1 <i>La théorie de l'autodétermination (TAD)</i> .....	43
3.5.2 <i>Les effets de l'autodétermination</i> .....	49
3.5.3 <i>Les sources de l'autodétermination</i> .....	50

3.5.4 <i>Le soutien et les obstacles à la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux</i> .....	52
3.6 Le modèle conceptuel et les hypothèses.....	53
CHAPITRE 4: La méthodologie.....	57
4.1 Le devis de recherche .....	57
4.2 Les participants.....	57
4.3 Le déroulement de la cueillette de données.....	58
4.4 L'instrument de mesure.....	59
4.5 Le plan d'analyse de données.....	62
CHAPITRE 5: La description des résultats .....	64
CHAPITRE 6: Discussion .....	73
6.1 Les contributions théoriques.....	73
6.2 Les contributions pratiques .....	75
6.3 Les limites .....	76
6.4 Les pistes de recherches futures .....	77
CONCLUSION.....	78
BIBLIOGRAPHIE.....	79
ANNEXE A: La lettre d'information et le formulaire de consentement.....	98
ANNEXE B: Le questionnaire.....	102

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1.</b> Moyennes, écarts-types et corrélation entre les variables.....	64
<b>Tableau 2.</b> Analyses de régression pour examiner l'Hypothèse 1.....	67
<b>Tableau 3.</b> Analyses de régression visant à examiner l'Hypothèse 2.....	68
<b>Tableau 4.</b> Analyses de régression visant à examiner l'Hypothèse 3.....	69
<b>Tableau 5.</b> Analyses de régression visant à examiner l'Hypothèse 4.....	70
<b>Tableau 6.</b> Synthèse.....	71

## Liste des figures

<b>Figure 1</b> : Traduction libre et adaptation (Forest, 2005) de « The complete mental health model and diagnostic categories » (Keyes, 2003, p. 302).....	19
<b>Figure 2</b> : The Job Demands-Resources Model (Demerouti & Bakker, 2011).....	22
<b>Figure 3</b> : Pratique de reconnaissance (Brun & Dugas, 2002).....	31
<b>Figure 4</b> : Le continuum de l'autodétermination de la TAD. (Deci & Ryan, 2008).....	44
<b>Figure 5</b> : Modèle conceptuel proposé.....	54

## Remerciements

Je désire remercier les personnes qui ont contribué de près ou de loin à ce travail par leur compréhension, leurs encouragements ou leur supervision. J'aimerais d'abord remercier mon directeur de recherche, monsieur Claude Fernet, pour le temps qu'il m'a consacré et l'encadrement qu'il m'a apporté durant la réalisation de ce projet. Il a su m'encourager et me donner confiance en moi dans les moments les plus difficiles. Il m'a fourni une aide absolument indispensable.

Je voudrais également remercier toutes les organisations et les personnes avec qui je me suis entretenu lors de la collecte des données. Leur participation a grandement contribué à la réalisation de cette recherche.

Je voudrais de plus témoigner toute ma gratitude à mes proches qui m'ont appuyé dans cette aventure. Ils ont su, eux aussi, me soutenir dans les moments difficiles. Merci à mon employeur, Techno Diesel, de sa flexibilité ainsi que son soutien pour que je puisse réaliser ce projet tout en continuant de travailler. Merci également à ma famille et à mes amis proches, qui ont été des plus compréhensifs et patients avec moi.

Enfin, j'aimerais remercier ma conjointe, Sophie Lussier, pour sa patience, son soutien et sa compréhension. Elle a cru en moi tout au long de mon cheminement, même durant les moments plus difficiles. Un merci tout spécial à ma fille, Roselyne Morin, qui a manifesté une grande patience envers moi

## INTRODUCTION

Dans un contexte où la main-d'œuvre se raréfie, contexte accentué par le départ massif des baby boomers, les organisations se doivent plus que jamais de trouver des moyens de soutenir pleinement leurs employés performants. Mais de quels moyens disposent-elles pour favoriser la satisfaction et la santé psychologique de leurs employés? La recherche suggère que la reconnaissance au travail constitue une pratique de gestion peu coûteuse pouvant être mise à profit par les organisations désireuses de retenir et de soutenir leurs meilleurs talents (St-Onge *et al.*, 2005). Définie comme une rétroaction constructive et authentique, de préférence personnalisée et spécifique (Brun & Dugas, 2005), la reconnaissance au travail se situe au cœur de la présente recherche. Se concentrant sur deux sources de reconnaissance distinctes (de la part du supérieur immédiat et des pairs), elle compte dégager les processus motivationnels qui expliquent *pourquoi* et *comment* la reconnaissance agit sur le fonctionnement des employés (santé psychologique, satisfaction et performance). Cette recherche s'inscrit dans le courant de la psychologie positive au travail (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), en tentant de cerner les manifestations positives et adaptatives du fonctionnement humain plutôt que négatives ou pathologiques. Elle s'inspire de la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 1985), dans le but de préciser les formes de motivation pouvant être mises en cause dans le lien existant entre les sources de reconnaissance et le fonctionnement optimal des employés. Dans cette optique, cette recherche compte offrir des outils aux gestionnaires désireux de faire de la reconnaissance un moyen de stimuler la pleine motivation et le fonctionnement optimal de leurs employés.

Ce mémoire comporte six chapitres. Le premier situe les enjeux rattachés à certaines dimensions du fonctionnement des employés. Le deuxième décrit et démontre la pertinence du concept de reconnaissance au travail dans l'étude du fonctionnement optimal des employés. Il cerne précisément les lacunes actuelles dans la documentation sur le sujet et culmine par l'énoncé des objectifs spécifiques de la présente étude. Le

troisième chapitre présente une revue exhaustive de la littérature par rapport au cadre théorique privilégié et se termine par la proposition d'un modèle conceptuel. Le quatrième chapitre présente la méthodologie de recherche préconisée, afin de tester les liens proposés dans le modèle, alors que le cinquième chapitre fournit les résultats découlant des analyses. Enfin, le sixième chapitre met en exergue les principales contributions théoriques et pratiques de la recherche, tout en en identifiant les limites et en proposant des pistes de recherche futures.

## CHAPITRE 1: L'état des connaissances

Le fonctionnement des employés, qui constitue un enjeu de plus en plus préoccupant dans les organisations contemporaines, rend généralement compte de trois éléments centraux de l'expérience du travail. Il s'agit des attitudes (par exemple, l'engagement envers l'organisation et la satisfaction professionnelle), de la santé psychologique (par exemple, la vitalité et l'épuisement) et des comportements au travail (par exemple, la performance et l'absentéisme) (Fernet, Trépanier, Austin, Gagné, & Forest, sous presse). Parmi les facteurs identifiés dans les écrits scientifiques pouvant favoriser le fonctionnement des employés, la reconnaissance au travail est largement mentionnée. Par exemple, certains auteurs proposent que la reconnaissance diminue la manifestation des problèmes de santé psychologique (par exemple, la détresse et l'épuisement), et ce, tout en contribuant à la satisfaction et à la performance des employés (Brun et *al.*, 2002). Toutefois, bien que la reconnaissance pourrait servir de pierre d'assise au fonctionnement des employés, force est de constater que très peu d'études empiriques ont établi son rôle et ses effets possibles sur les processus motivationnels des employés. Le présent mémoire s'inscrit dans une perspective motivationnelle, soit celle de la théorie de l'autodétermination (TAD; Deci & Ryan, 1985). Il vise à mieux comprendre comment différentes sources de reconnaissance agissent sur la motivation des travailleurs et affectent leur santé psychologique, leur satisfaction et leur performance au travail.

### 1.1 Le fonctionnement optimal au travail

Il n'existe actuellement que très peu de données probantes sur la santé psychologique ou sur le bien-être au travail, les enquêtes portant principalement sur le « mal-être » des employés. Ces données d'enquête révèlent néanmoins que le stress et les problèmes de santé psychologique prévalent dans la population active (Vézina et *al.*, 2006). Selon Statistique Canada, 62 % des travailleurs canadiens qui se disent stressés

attribuent cet état psychologique à leur activité de travail (St-Hilaire, 2012). D'ailleurs, en 2010, 27 % des travailleurs canadiens rapportaient que la plupart de leurs journées de travail étaient stressantes (Statistique Canada, 2011). Cette situation semble infliger les travailleurs, alors que le tiers d'entre eux rapportent vivre des niveaux moyens ou élevés de détresse psychologique (Plamondon, 2014).

Différents coûts sont rattachés au stress et aux problèmes de santé psychologique. D'après Smetanin (2011), les coûts directs et indirects découlant de la santé psychologique représentent environ 50 milliards de dollars par année pour l'économie canadienne. Ces coûts ne sont pas négligeables, étant donné qu'ils sont généralement associés à une moindre performance organisationnelle (Driskell & Salas, 1996; Motowidlo, Manning, & Packard, 1986; Quick et *al.*, 1997). Il va sans dire que le stress vécu et l'état de santé psychologique fragilisée des employés devraient nuire aux organisations, en favorisant, entre autres, l'absentéisme et le roulement du personnel. En effet, comme le stress est un important corrélat de l'insatisfaction et du mal-être au travail (LeBlanc, de Jonge, & Schaufeli, 2008), les employés qui démontrent peu d'intérêt, de vitalité et d'engagement psychologique au travail sont plus enclins à quitter leur organisation (Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011). Du même coup, ils seraient moins performants au travail.

D'après différents auteurs (Brun, 2003; Brun & Dugas, 2005; Carpentier-Roy, 1995; Dejours & Bègue, 2009), la reconnaissance pourrait favoriser le fonctionnement des employés, notamment en prévenant certains problèmes de santé psychologique et en favorisant leur bien-être. Bien que la reconnaissance soit généralement perçue comme essentielle à l'efficacité des organisations, peu de gestionnaires l'utilisent à bon escient. En effet, une étude de Laval (2011) réalisée auprès de gestionnaires de 445 organisations démontre que 80 % des organisations n'ont aucun objectif précis en matière de gestion de la reconnaissance. Ces résultats sont étonnants, étant donné que les participants rapportaient que les politiques de reconnaissance sont nécessaires et qu'elles s'avèrent

généralement efficaces pour créer un environnement de travail positif, pour stimuler une culture de reconnaissance au sein de l'organisation et pour améliorer le moral, de même que le climat de travail. Cette étude suggère néanmoins que les gestionnaires sont sensibles aux bénéfices possibles de la reconnaissance au travail, tout en étant préoccupés par les effets qu'elle peut engendrer sur le fonctionnement de l'organisation.

## CHAPITRE 2: La problématique de recherche

Compte tenu de ce qui précède, la présente recherche vise à examiner si la reconnaissance au travail constitue un moyen de favoriser la santé psychologique, la satisfaction et la performance des employés. Une revue de la littérature sur la reconnaissance au travail a permis d'identifier trois principales lacunes auxquelles la présente recherche tend à pallier.

Premièrement, le rôle de la reconnaissance au travail n'est pas clairement établi actuellement. Un certain nombre d'auteurs (par exemple, Bourcier & Palobart, 1997; Brun, 2003; Brun & Dugas, 2005; Carpentier Roy, 2000; Dejours, 1993; El Akremi et al., 2009; Fray & Saulquin, 2000; Gernet & Dejours, 2009; Laval, 2011; Renault, 2007; St-Onge *et al.*, 2005) font état de certains bénéfices de la reconnaissance sur le fonctionnement des employés. Cependant, il manque d'études empiriques permettant de situer son rôle et ses effets possibles sur différentes dimensions du fonctionnement des employés. Par exemple, la reconnaissance pourrait-elle agir distinctement sur les attitudes, sur la santé psychologique et sur la performance des employés? Si c'est le cas, quelle est la dimension de l'expérience du travail qui est davantage influencée par la reconnaissance?

Deuxièmement, les études actuelles ne permettent pas de dégager le rôle des différentes sources de reconnaissance au travail, alors que la majorité des chercheurs n'évalue pas simultanément diverses sources de reconnaissance. Cela ne permet pas d'évaluer si, par exemple, la reconnaissance du supérieur immédiat a le même effet sur les dimensions du fonctionnement des employés que celle des pairs?

Troisièmement, encore moins nombreuses sont les études qui ont tenté de découvrir les processus motivationnels susceptibles d'expliquer l'effet de la reconnaissance sur le fonctionnement des employés. En d'autres termes, la

reconnaissance pourrait-elle expliquer le fonctionnement au travail, compte tenu qu'elle agit sur certains mécanismes psychologiques qui régissent le comportement des employés? On pourrait penser que la reconnaissance entraîne une plus grande motivation de qualité chez les employés (suscite un engagement volontaire et autonome dans la réalisation des tâches). À l'inverse, le manque de reconnaissance favoriserait-il un engagement contrôlé, c'est-à-dire un sentiment d'obligation lié à la réalisation des tâches? Cette compréhension du rôle de la reconnaissance sur la qualité de la motivation au travail est pourtant essentielle pour identifier précisément les éléments pouvant optimiser le fonctionnement des employés et, ultimement, celui de leur organisation.

## **2.1 La pertinence de la recherche**

D'un point de vue théorique, ce mémoire a pour but de contribuer à la recherche sur la reconnaissance au travail, en exposant des données empiriques qui mettent en relation ce concept avec certaines dimensions du fonctionnement des employés largement établies dans les textes scientifiques (satisfaction, santé psychologique et performance). Elle y contribue également en distinguant le rôle respectif de deux sources de reconnaissance au travail, soit le supérieur immédiat et les pairs. De plus, elle permet de faire avancer les connaissances dans ce domaine d'étude en identifiant des processus motivationnels pouvant expliquer l'effet respectif des sources de reconnaissance sur le fonctionnement des employés. Par ailleurs, la présente étude compte contribuer au secteur de la motivation au travail, en ciblant la reconnaissance comme déterminant certains processus motivationnels des employés, une variable jusqu'ici sous-évaluée. Plus particulièrement, cette recherche veut faire avancer les connaissances sur la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 1985), en explorant des déterminants (reconnaissances du supérieur et des pairs) qui peuvent agir distinctement sur la qualité de la motivation des employés (autodéterminée par rapport à non autodéterminée). Elle fait également état de relations distinctes entre ces formes de motivation et certaines dimensions du fonctionnement des employés.

D'un point de vue pratique, en identifiant des sources distinctes de reconnaissance au travail, ce mémoire offre des pistes permettant d'expliquer tant la nature des liens entre la reconnaissance du supérieur et le fonctionnement des employés que celle qui existe entre la reconnaissance des collègues et le fonctionnement des employés. Ces relations spécifiques amènent à proposer des pistes d'interventions distinctes et complémentaires, afin d'optimiser la motivation, l'attitude, la santé psychologique et la performance des employés. La prise en compte des processus motivationnels offre des outils additionnels permettant d'agir sur le fonctionnement des employés. En plus de la reconnaissance au travail investiguée dans cette recherche, un certain nombre d'études identifient d'autres déterminants de la motivation qui, de concert avec ce concept, devraient favoriser le fonctionnement des employés. Cela contribue à fournir d'autres pistes d'intervention aux organisations et aux gestionnaires désireux d'être proactifs et de mieux reconnaître le travail de leurs employés.

## **2.2 L'objectif et les questions de recherche**

L'objectif général de ce mémoire est de mieux comprendre le lien existant entre la reconnaissance au travail et le fonctionnement des employés. Pour ce faire, il propose et valide un modèle conceptuel qui rend compte de la nature des relations entre deux sources de reconnaissance au travail (supérieur immédiat et pairs), la qualité de la motivation des employés (autodéterminée et non autodéterminée) et leur fonctionnement (santé psychologique, satisfaction et performance au travail). Les questions de recherche sont les suivantes :

- 1) Quels sont les liens qui existent entre la reconnaissance (du supérieur immédiat et des pairs) et le fonctionnement des employés?
- 2) Quels sont les liens qui existent entre la reconnaissance (du supérieur immédiat et des pairs) et la motivation des employés?
- 3) La motivation au travail permet-elle d'expliquer la nature des liens existant entre la reconnaissance (du supérieur immédiat et des pairs) et le fonctionnement des employés?

## CHAPITRE 3: Les notions conceptuelles et cadre théorique

### 3.1 La santé psychologique

La santé, qu'elle soit de nature psychologique ou physique, constitue une préoccupation constante des humains. Les organisations doivent donc y accorder une attention particulière pour obtenir un fonctionnement optimal. Le concept de santé a longtemps été considéré comme unidimensionnel, c'est-à-dire qu'il désignait l'absence de maladie (Bruchon, Schweitzer, 2002, & Gravel, 2009). Or, selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), la santé psychologique se définit comme : « un état complet de bien-être physique, mental et social [...] et non seulement par l'absence de maladie ». En partant de cette définition, on peut conclure que la notion de santé psychologique correspond davantage à un concept bidimensionnel, caractérisant tant l'absence de maladie que la présence de certains aspects positifs (Gravel, 2009).

Keyes (2003) propose un modèle holistique qui permet de situer l'état de santé psychologique de l'individu. Ce modèle tient compte tant de la présence que de l'absence de la détresse psychologique et du bien-être (voir Figure 1). Un individu qui travaille dans un milieu délétère se retrouverait dans l'un des trois quadrants sous-optimaux, soit de détresse psychologique incomplète (2a), de détresse psychologique complète (1) ou de santé psychologique incomplète (2b). En revanche, un individu qui travaille dans un environnement qui lui est favorable et qui lui permet de satisfaire ses besoins fondamentaux devrait se situer dans le quadrant qui fait état d'une santé psychologique optimale (3). Dans ce quadrant, on remarque que le niveau de bien-être est élevé, et que le niveau de détresse psychologique est faible. Ce modèle tend donc à conceptualiser le caractère bidimensionnel de la santé psychologique.

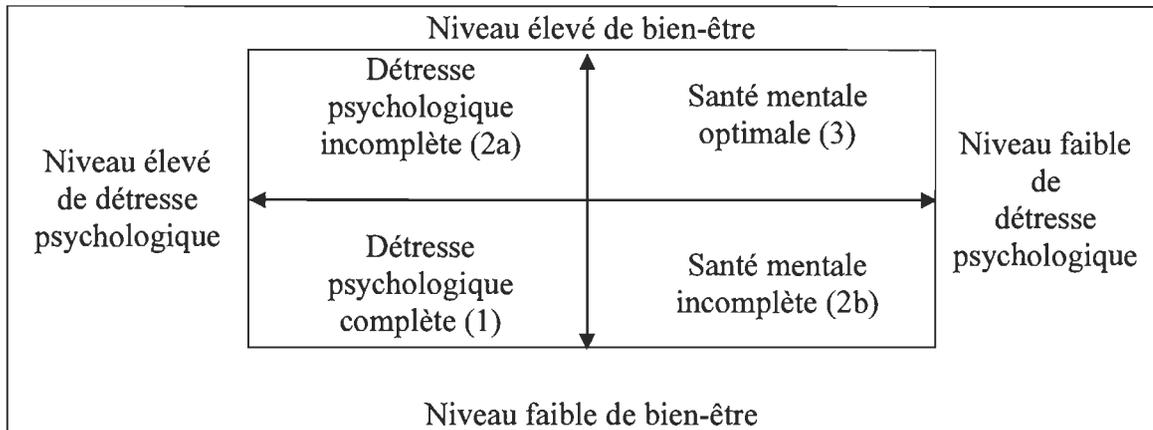


Figure 1: Traduction libre et adaptation de Forest (2005): « The complete mental health model and diagnostic categories » (Keyes, 2003, p. 302)

Cette proposition souligne également l'importance de ne pas confondre les concepts de bien-être et de santé psychologique. Le bien-être serait plutôt une composante ou un indicateur de la santé psychologique (Massé *et al.*, 1998, Warr, 1987, 1990). L'optimisation du bien-être, qui peut notamment se manifester par l'attitude des employés, devrait résulter en une santé psychologique accrue.

Bien qu'il soit difficile de s'appuyer sur une seule conceptualisation de la santé psychologique, ce mémoire se concentre sur une de ses manifestations positives : la vigueur, également désignée sous le terme de *vitalité subjective* dans les textes scientifiques. D'après Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma et Bakker (2002), la vigueur correspond à un état psychologique positif rattaché à l'activité de travail qui se caractérise par un niveau élevé d'énergie, de volonté d'investir ses efforts dans le travail ainsi que de résistance mentale et de ténacité face aux difficultés. La vigueur représente un état psychologique opposé à l'épuisement émotionnel, qui constitue la dimension centrale de l'épuisement professionnel (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008).

Différents modèles conceptuels ont été mis de l'avant pour comprendre les déterminants de la santé psychologique au travail, et en particulier ses manifestations

négligées. Selon le modèle de Karasek (1979), les facteurs de l'organisation du travail jouent un rôle prépondérant dans la santé psychologique des travailleurs. Les employés qui ne manifestent pas suffisamment d'autonomie décisionnelle dans leur travail et qui sont confrontés à des demandes psychologiques qui dépassent leurs capacités d'adaptation sont plus enclins à avoir des problèmes de santé psychologique (Karasek, 1979). *L'autonomie décisionnelle* décrit la marge de manœuvre de l'employé dans son travail. Elle correspond généralement à sa possibilité de participer aux décisions et d'utiliser ses compétences dans la réalisation de ses tâches (Karasek & Theorell, 1990). Un faible niveau d'autonomie décisionnelle a pour effet d'augmenter les symptômes d'anxiété ou de dépression des travailleurs (Karasek & Theorell, 1990; Nadeau *et al.*, 1990; Sauter *et al.*, 1989; Vinet *et al.*, 1986). De plus, un certain nombre d'études ont démontré que le manque d'autonomie décisionnelle conjugué à une demande psychologique élevée accentue le risque de maladies cardiovasculaires (par exemple, Schnall *et al.*, 1994). La demande psychologique peut autant porter sur des aspects qualitatifs (la lourdeur de la tâche; par exemple, la nature des responsabilités ou le type de clientèles) que quantitatifs (l'ampleur de la tâche; par exemple, un échéancier restreint) des exigences du travail (Niedhammer *et al.*, 2006).

Une troisième dimension a été intégrée au modèle plus récemment. Il s'agit du *soutien social* (par exemple, de nature socio-émotionnelle ou instrumentale). Un manque de soutien social représente donc un facteur de risque additionnel pouvant nuire à la santé psychologique au travail (Niedhammer *et al.*, 2006). En revanche, le soutien social a des effets bénéfiques sur la santé des travailleurs et contribue donc au volet positif de la santé psychologique. Il favorise un sentiment de bien-être (Cassel, 1976; Thoits, 1985), tout en contribuant à rehausser l'estime des travailleurs et leur sentiment d'utilité (Lahey & Cassady, 1990; Sarason *et al.*, 1990).

Le modèle de Karasek (1979) a pavé le chemin à d'autres cadres conceptuels qui élargissent la compréhension des facteurs de l'organisation du travail comme

antécédents aux manifestations positives et négatives de la santé psychologique au travail. Par exemple, le modèle « Demandes-ressources au travail » (JD-R model), élaboré par Demerouti et ses collaborateurs (Demerouti *et al.*, 2001; Schaufeli & Taris, 2014) propose une analyse approfondie des facteurs de l'organisation du travail. Plutôt que de se limiter principalement à la surcharge de travail, à l'autonomie décisionnelle et au soutien social, il formule une conceptualisation plus englobante des caractéristiques du travail : les demandes et les ressources au travail. Les *demandes au travail* correspondent aux exigences professionnelles qui exigent un effort cognitif, physique ou mental et peuvent nuire à la santé des travailleurs. Elles réfèrent à divers aspects du travail, tels une charge excessive, une pression induite pour remplir un mandat, des tâches ambiguës, des conflits de rôle, un climat de travail malsain, etc. Pour ce qui est des *ressources au travail*, elles englobent d'autres aspects que l'autonomie décisionnelle et le soutien (par exemple, la possibilité d'avancement, la participation aux processus décisionnels, la reconnaissance, etc.), qui permettent aux travailleurs d'atteindre plus facilement les objectifs organisationnels, tout en diminuant les exigences de leur travail.

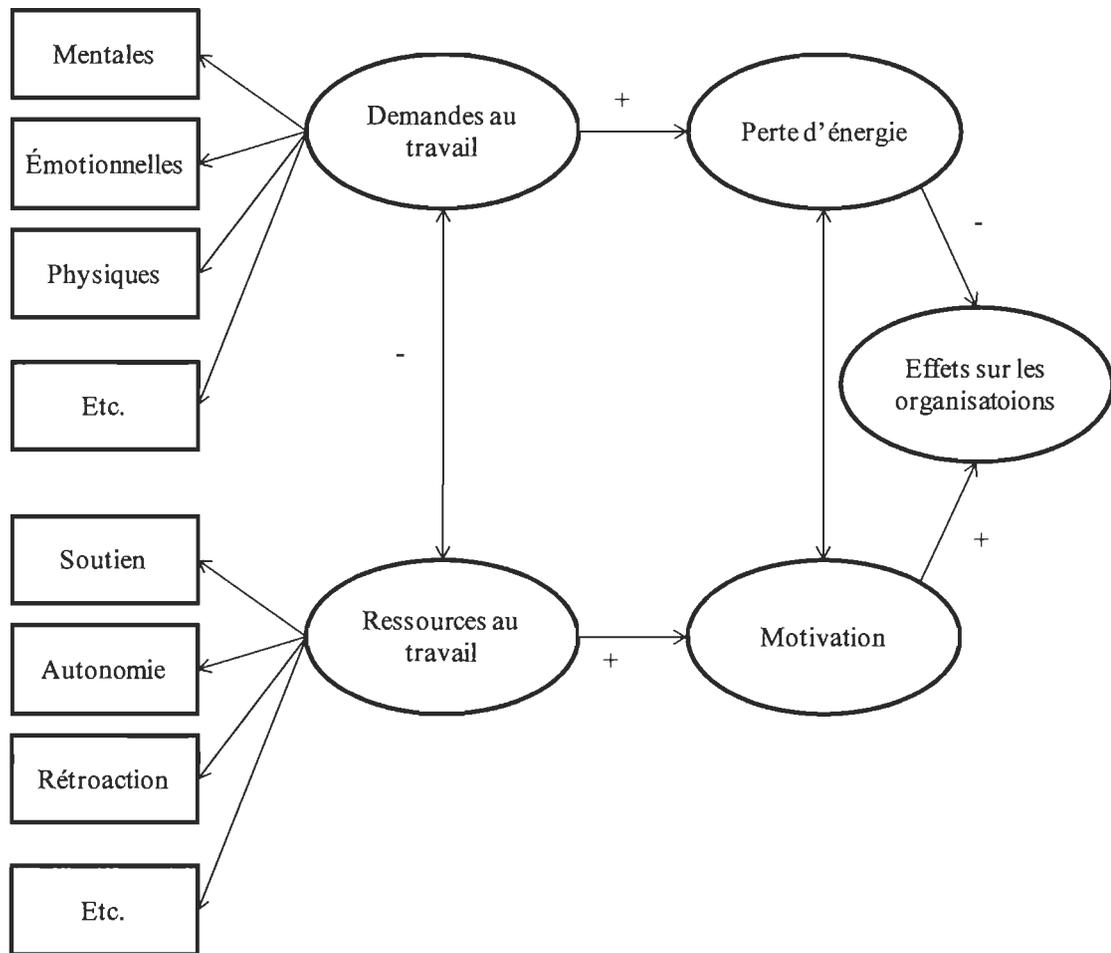


Figure 2 : The Job Demands-Resources Model (adapté de Demerouti & Bakker, 2011)

En plus d'améliorer la compréhension des déterminants de la santé au travail, ce modèle fait état de deux processus relativement distincts qui expliquent les manifestations positives et négatives de la santé psychologique au travail. Les demandes seraient plus étroitement associées aux problèmes de santé psychologique (par exemple, burnout et détresse), alors que les ressources seraient associées plus étroitement aux manifestations positives (par exemple, vigueur, motivation et engagement). Une récente méta-analyse de Crawford, LePine et Rich (2010) offre un certain appui à ces processus, démontrant que les demandes sont davantage associées à l'épuisement professionnel qu'à l'engagement (variable englobant la vigueur). Toutefois, les ressources contribuent tout autant que les demandes, bien qu'inversement, à l'épuisement. Ces résultats sont

intéressants, car ils suggèrent que les ressources, et possiblement la reconnaissance au travail, influencent la santé psychologique des employés. Ils demeurent néanmoins limités pour bien cerner le rôle de cette ressource spécifique en relation avec la santé psychologique et d'autres aspects du fonctionnement, tels que la satisfaction et la performance au travail.

### **3.2 La satisfaction au travail**

La satisfaction au travail, une dimension attitudinale du fonctionnement, consiste en un état émotionnel positif et agréable résultant de l'évaluation personnelle d'un individu face à son expérience de travail (Locke, 1976). Plus précisément, cette attitude le dispose à répondre favorablement ou défavorablement aux exigences de son travail (Steers & Porter, 1991). Selon Hackman et Oldham (1976), la satisfaction au travail est surtout déterminée par les caractéristiques d'un travail, c'est-à-dire par la nature d'un certain travail et le contenu de ses tâches. Plus les tâches de travail sont stimulantes et ont une signification pour le travailleur, plus celui-ci est satisfait au travail. Hackman et Oldham proposent cinq caractéristiques primordiales que les tâches de travail doivent compter. Il s'agit de la variété des habiletés, de l'identification aux tâches, de l'importance des tâches ainsi que l'autonomie et la rétroaction. Lorsque les tâches de travail ont ces caractéristiques, elles favorisent la satisfaction des travailleurs. Sur le plan empirique, l'importance de ces cinq caractéristiques de travail a été reconnue pour prédire le degré de satisfaction des travailleurs (Bono & Judge, 2004). D'ailleurs, lorsqu'on demande aux gens d'évaluer les aspects de leur travail (par exemple, le salaire, les promotions, les relations interpersonnelles, etc.) qui les rendent les plus satisfaits, ils identifient le contenu des tâches comme constituant l'élément le plus important (Jurgensen, 1978; Rentsch & Steel, 1992). Cela souligne l'importance des caractéristiques du travail pour déterminer le degré de satisfaction au travail. Selon le modèle « Demandes-ressources au travail », ces caractéristiques reflètent des ressources au travail, en ce sens qu'elles facilitent la réalisation des tâches, tout en contribuant à l'atteinte des objectifs organisationnels. Les textes scientifiques demeurent toutefois

silencieux quant au rôle de la reconnaissance au travail dans la satisfaction des employés.

### **3.3 La performance au travail**

La performance, une dimension comportementale du fonctionnement, est un concept qui est beaucoup étudié en ressources humaines et dans le domaine du comportement organisationnel. Toutefois, très peu d'auteurs parviennent à en formuler une définition conceptuelle facile à opérationnaliser. Selon Campbell (1990), la performance au travail caractérise un ensemble de comportements et d'actions permettant d'atteindre les objectifs de l'organisation. Elle peut se mesurer en fonction des compétences ou selon l'atteinte des objectifs. Cela signifie qu'elle varie considérablement d'un secteur d'emploi à un autre ainsi que selon le type de poste occupé. Motowidlo (2003, p. 39) propose une autre définition de la performance : « La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrétionnaires qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée. » (tiré de Charbonier, Roussel & Silva, 2007). Ces définitions sous-entendent que la performance d'un individu peut varier dans le temps, mais qu'elle peut être élevée ou faible selon les actions. Cependant, à tout moment, l'organisation sera en mesure d'évaluer l'ensemble des comportements afin d'obtenir une évaluation globale de la performance de l'employé. Certains comportements sont prescrits par l'employeur (par exemple, répondre aux exigences du poste), alors que d'autres sont hautement valorisés, ce qui amène certains employés à y souscrire et à déployer des efforts en ce sens (par exemple, l'entraide).

Borman et Motowidlo (1993) mentionnent que l'efficacité d'une organisation est le résultat d'efforts individuels qui ne sont qu'en partie liés à la description du poste. Williams et Anderson (1991), quant à eux, proposent une typologie de la performance individuelle qui permet de distinguer les comportements discrétionnaires de ceux prescrits ou exigés par la nature des tâches à accomplir. Les *comportements inhérents à*

*la tâche* (« in-role ») correspondent aux actions visant à satisfaire aux exigences du poste. L'évaluation des gestionnaires s'effectue généralement par rapport à ce type de performance. Quant aux *comportements discrétionnaires* (« extra-role »), ils caractérisent les efforts volontaires destinés à aider les autres (par exemple, prendre du temps pour aider un collègue qui ne parvient pas à s'acquitter de sa tâche) ou l'organisation (par exemple, signifier à l'avance son absence) (Bateman & Organ, 1983; Smith *et al.*, 1983). Comme ils influencent le contexte psychologique et social de l'organisation, les comportements discrétionnaires s'avèrent aussi d'importants déterminants de la performance. Cependant, ils sont rarement évalués de façon concrète, c'est-à-dire avec un outil d'évaluation, mais ils sont généralement perçus de façon positive par le supérieur immédiat (Mackenzie *et al.*, 1993; Podsakoff *et al.*, 1993).

Sur le plan empirique, les études tendent à démontrer qu'un lien existe entre les ressources au travail et la performance (prescrite et discrétionnaires) des employés (Podsakoff *et al.*, 2000; Organ & Ryan, 1995). Par exemple, une étude de Wayne, Shore, Bommer et Tetrick (2002) démontre que les pratiques de gestion qui favorisent la reconnaissance des employés sont liées positivement à la perception du soutien organisationnel, laquelle contribue à la manifestation de comportements discrétionnaires. De plus, les pratiques de leadership du gestionnaire prédisent la performance dans leurs tâches. D'autres études s'appuyant sur le modèle « Demande-Ressources » au travail offrent également un appui à la relation entre les ressources au travail et la performance. Par exemple, les résultats d'une étude de Bakker, Demerouti et Verbeke (2004) démontrent que l'absence de ressources au travail (autonomie, possibilité de développement et soutien social) favorise l'épuisement et le désengagement, et que ces états psychologiques nuisent à la performance (prescrite et discrétionnaires) des employés. Bien qu'intéressantes, les études menées à ce jour sur la performance au travail ne prennent pas en considération les diverses sources de reconnaissance pour démontrer leur impact sur la performance des employés. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous concentrons sur la relation qui existe entre la

reconnaissance et les comportements inhérents à la tâche visant à désigner la performance des employés, et ce, pour des fins d'économie.

Dans la section qui suit, nous visons à définir le concept de reconnaissance au travail. Nous comptons dégager certains des effets que la reconnaissance peut engendrer sur l'individu et sur l'organisation. La section se termine par la proposition d'un modèle conceptuel qui rend compte des relations existant entre la reconnaissance au travail (supérieur immédiat et pairs), la qualité de la motivation (autodéterminée et non autodéterminée) et le fonctionnement au travail (satisfaction, santé psychologique et performance).

### **3.4 La reconnaissance au travail**

La notion de reconnaissance au travail ne fait pas consensus. Pour certains, la reconnaissance est considérée comme un luxe, étant donné que les employés sont rémunérés pour effectuer leur travail et font déjà preuve implicite de « reconnaissance ». Toutefois, d'autres y voient une valeur ajoutée sur la qualité de vie au travail ainsi que sur le bien-être et le rendement (Perreault, 2008). Il s'avère donc important de clarifier la notion de reconnaissance au travail, car ce concept et les éléments qui s'y rattachent peuvent être analysés de maintes façons.

#### *3.4.1 La conceptualisation de la reconnaissance au travail*

Il existe plusieurs définitions de la reconnaissance au travail. Selon Bourcier et Palobart (1997), elle renvoie à une « réaction constructive et personnalisée, exprimée à court terme par un individu à la suite d'une action ou d'une attitude, particulière ou globale, qui constitue un effort méritant d'être relevé à ses yeux ». Plus récemment, Brun et Dugas (2002) ont proposé que la reconnaissance au travail constitue « une réaction constructive et authentique, de préférence personnalisée, spécifique, cohérente et à court terme ». D'après ces auteurs, la reconnaissance s'exprime dans les rapports humains. Elle est fondée sur l'acceptation de la personne comme être unique, libre, égal, qui mérite le respect, qui a des besoins, mais qui possède également une expérience utile. La reconnaissance constitue donc un jugement posé sur la contribution du travailleur, tant en termes de pratique de travail que d'investissement personnel et de mobilisation. En outre, elle s'attache à évaluer les résultats de ce travail et à les souligner. La reconnaissance se pratique sur une base quotidienne, régulière ou ponctuelle, et se manifeste de façon formelle ou informelle, individuelle ou collective, privée ou publique, financière ou non. Du point de vue du bénéficiaire, la reconnaissance peut avoir une valeur symbolique, affective, concrète ou financière (Brun & Dugas, 2002). Cette proposition englobe différentes conceptions de la reconnaissance : (1) la conception humaniste et existentielle ; (2) l'approche comportementale ; (3) la psychodynamique du travail ; (4) la perspective éthique.

La reconnaissance n'est donc pas définie de manière univoque par les chercheurs. Pour certains, la reconnaissance repose sur une conception psychodynamique, alors que pour d'autres, son étiologie est comportementale ou humaniste (Paquet *et al.*, 2011). Par exemple, pour Dejours (2000), la reconnaissance suit une conceptualisation psychodynamique. Elle sert à souligner l'apport du travailleur à l'organisation. Pour ce qui est de Carpentier-Roy (1991), la reconnaissance doit principalement servir à récompenser les pratiques de travail (travail réel, travail accompli) et non porter sur la personne elle-même (Paquet *et al.*, 2011). Dans une perspective humaniste, Bourcier et Palobart (1997) croient qu'il s'agit d'une réaction constructive et personnalisée qui a pour objectif de gratifier une action qui mérite d'être soulignée (Paquet *et al.*, 2011). Pour leur part, Brun et Dugas (2003) privilégient une approche humaniste et suggère que la reconnaissance : « s'intéresse à la personne, à son existence et au caractère unique de son être ». Ce concept signifie que les employés s'engageront dans leur travail dans la mesure où celui-ci leur procurera des conditions appropriées (Martin *et al.*, 1996). La reconnaissance contribuerait ainsi à donner un sens au travail, tout en procurant des conditions relationnelles de travail adéquat (Brun & Dugas, 2005).

Selon le modèle « Déséquilibre/Effort » de Siegrist (2000), qui s'ancre dans une conception comportementale, la reconnaissance repose sur une notion de réciprocité sociale. Pour maintenir un niveau optimal de bien-être, les efforts déployés par un employé doivent être compensés par de la reconnaissance pouvant prendre différentes formes, telles que matérielle (par exemple, salaire ou avantages sociaux), personnelle (par exemple, amélioration de l'estime de soi), professionnelle (par exemple, opportunités d'avancement; voir Paquet *et al.*, 2011). S'il existe un déséquilibre entre l'effort investi et le retour en termes de reconnaissance, cela peut fragiliser le fonctionnement de l'employé, notamment en termes de stress et de santé psychologique (par exemple, détresse) et physique (par exemple, maladies cardiovasculaires).

Les approches présentées abordent la reconnaissance d'un point de vue différent. Elles partagent néanmoins l'idée qu'un gestionnaire doit d'abord évaluer au sein de son organisation ce qui doit être reconnu (par exemple, le travail, la personne et les comportements). Indépendamment de la cible ou de l'objet choisis, ces approches tendent à suggérer que la reconnaissance conduit à des effets bénéfiques pour les employés (par exemple, santé et performance) et également pour l'organisation (par exemple, rétention du personnel).

#### *3.4.2 La reconnaissance et programmes de reconnaissance*

Il y a une importante distinction à apporter entre la reconnaissance proprement dite et l'élaboration de programmes de rétribution connus sous le vocable de «programmes de reconnaissance ». Les programmes de reconnaissance ont pour principaux objectifs de promouvoir l'adoption de comportements précis, de créer un climat de travail positif ainsi que de façonner une culture de reconnaissance. Ils peuvent être fondés sur l'ancienneté, sur l'assiduité, le rendement (par exemple, les ventes, les suggestions apportées), les marques de reconnaissance (par exemple, les employés du mois ou de l'année) et sur la santé et sécurité au travail (par exemple, l'amélioration des procédures de travail diminuant le risque d'accident et les programmes visant la sécurité des employés) (voir St-Onge, 2005). Bien qu'il existe certains bénéfices pour l'organisation à utiliser des programmes de reconnaissance, le présent mémoire porte exclusivement sur la reconnaissance. Ce choix est motivé par la nature de la reconnaissance, qui s'exprime entièrement dans les rapports humains, notamment dans les relations entre employés et supérieurs immédiats ou entre pairs, et qui transcendent non seulement l'appréciation du travail effectué, mais aussi le soutien nécessaire à maintenir la motivation (Deci, Koestner et Ryan, 1999) et à performer (Luthans & Stajkovic, 1999; St-Onge *et al.*, 1998, 2005).

### 3.4.3 Les composantes de la reconnaissance au travail

La Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'Université Laval (CGSST, 2014; Brun & Dugas, 2002) propose une liste de huit sous-catégories de reconnaissance au travail qui s'expriment dans les rapports humains :

*Formelle* : reconnaissance qui est faite de façon officielle et qui suit une structure bien établie (par exemple, la possibilité de participer à des colloques);

*Informelle* : reconnaissance qui est faite de façon spontanée et qui peut se situer sur une base quotidienne (par exemple, salutations, marques de politesse et de civilité);

*Public* : reconnaissance qui offre de la visibilité (par exemple, cérémonie de reconnaissance, affichage des résultats d'équipe);

*Privée* : reconnaissance qui est faite de façon personnalisée envers un individu ou un groupe d'employés (lors d'une intervention ciblée), en particulier au sein de l'organisation (par exemple, carte d'anniversaire, lettre ou courriel pour remercier ou féliciter);

*Monétaire* : reconnaissance tangible (par exemple, rétribution financière, journée de congé additionnelle et bon d'achat);

*Non monétaire* : reconnaissance qui peut être transmise à l'aide de rétroactions verbales (par exemple, mandater un employé à la réalisation d'une tâche intéressante et convoitée);

*Individuelle* : reconnaissance attribuée à une seule personne (par exemple, lettre de recommandation ou lettre personnalisée);

*Collective* : reconnaissance envers un groupe d'employés (par exemple, organisation d'activités sociales ou réaménagement des aires de travail).

Lorsqu'un gestionnaire ou un collègue de travail est reconnaissant il est impératif qu'il respecte certains critères de qualité, afin que cette reconnaissance soit perçue positivement par les bénéficiaires. Inspirés de Bourcier et Palobart (1997), Brun et Dugas (2005) ont dressé une liste de huit critères de qualité liés à la pratique de la

reconnaissance : (1) la sincérité ; (2) la réactivité ; (3) la proximité ; (4) la variabilité ; (5) la personnalisation ; (6) la légitimité ; (7) la spécificité ; (8) la cohérence (CGSST, 2014). En respectant ces critères de qualité, les employés ont plus de chances de percevoir ou de ressentir les bénéfices de la reconnaissance de façon positive. Les auteurs qui mentionnent des critères de qualité semblent d'ailleurs unanimes à l'idée qu'il n'existe pas de recette miracle ni de modèle universels à emprunter. Selon une étude effectuée par Saunderson (2004) sur l'efficacité de la reconnaissance dans les secteurs publics canadien et américain, la reconnaissance doit avant tout être orientée vers les personnes et leurs besoins, ce qui explique l'importance des critères de qualité. L'accent ne doit donc pas être placé sur la distribution de biens ou d'objets si cela ne répond pas aux besoins de l'employé. De plus, l'auteur fait ressortir qu'il faut qu'une démarche de reconnaissance efficace se doive d'être animée par des valeurs qui contribuent à lui donner du sens.

#### 3.4.4 La classification des cibles de la reconnaissance

Parmi les études effectuées sur la reconnaissance, un certain nombre identifient quatre pratiques prédominantes qui se distinguent selon la cible de la reconnaissance (Brun & Dugas, 2002). Telle qu'illustrée à la Figure 3, la reconnaissance peut s'appliquer à la personne (reconnaissance existentielle), aux processus (reconnaissance de la pratique de travail), à l'implication (investissement dans le travail) ou au produit des efforts consentis (reconnaissance des résultats).

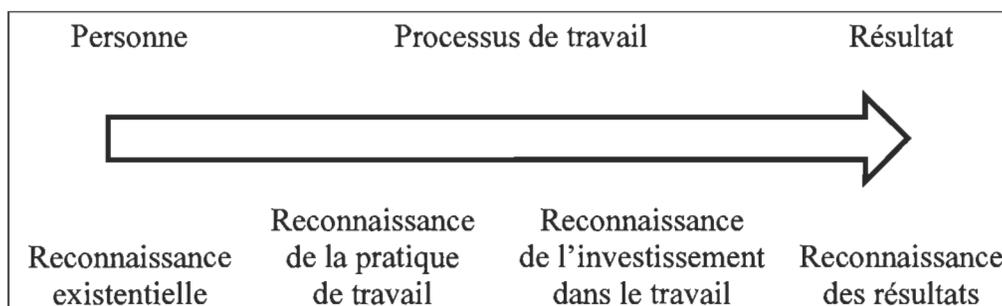


Figure 3 : Pratiques de reconnaissance (Brun & Dugas, 2002)

Les différentes pratiques de reconnaissance permettent de satisfaire certains besoins de l'individu. Les individus ont notamment besoin (1) d'être reconnus comme des êtres à part entière ; (2) d'être appréciés en tant que travailleurs, que ce soit par les pairs ou par le supérieur ; (3) de se sentir compétents dans l'exécution de leurs tâches ; (4) de produire des résultats concrets et utiles pour l'organisation (Brun & Dugas, 2002).

*La reconnaissance existentielle.* La reconnaissance existentielle se fonde sur l'individu. Elle correspond à ce que lui offre l'organisation en termes de considération de son individualité (par exemple, le droit de parole, la participation aux décisions, l'autonomie), ce qui permet à la personne de se sentir appréciée et considérée par son employeur. L'employé sent alors qu'il joue un rôle important dans l'organisation, et cela devient gratifiant pour lui. Dans ce type de reconnaissance, l'employé ne se sent pas comme un numéro dans l'organisation. Il est en mesure de dire vraiment ce qu'il pense. Il se sent écouté lorsqu'il a des choses à dire. Ainsi, la reconnaissance existentielle permet globalement à l'employé de s'exprimer et de jouer un rôle plus actif au sein de l'organisation. Les supérieurs peuvent octroyer un droit de parole lors des rencontres, afin que les travailleurs émettent leurs opinions. Le fait de consulter l'employé avant de prendre une décision importante constitue une telle forme de reconnaissance pour les employés.

*La reconnaissance de la pratique de travail.* La reconnaissance de la pratique de travail porte sur la façon dont le travail est effectué plutôt que sur la personne elle-même ou les résultats qu'elle produit. Le développement des compétences est mis en valeur par ce type de reconnaissance, ce qui contribue à l'estime de l'employé et à ses sentiments de compétence et d'accomplissement au travail. À titre d'exemple, un employé peut être reconnu pour sa créativité ou pour l'innovation qu'il apporte dans sa tâche. Le travail qui est accompli peut constituer une contribution particulière à l'organisation. En entreprise, on peut reconnaître les employés en leur faisant des commentaires positifs, voire

élogieux, sur la qualité de leur travail. De plus, il peut y avoir des cérémonies pour reconnaître l'innovation.

*La reconnaissance de l'investissement dans le travail.* L'engagement dans le processus de travail est souligné par la reconnaissance de l'investissement au travail. Il se peut que dans un projet, les objectifs ne soient pas atteints, sans nécessairement que cela veuille dire que les gens n'ont pas déployé les efforts nécessaires. Ce type de reconnaissance permet de souligner l'effort des gens, qui pourrait, par exemple, apparaître moins évident lors d'un projet collectif ou pour certains types d'emploi, tel le personnel de soutien administratif. La reconnaissance de l'investissement au travail permet à l'employé d'être reconnu, et ce, même si son travail a été réalisé en marge de celui d'autres acteurs. Dans le contexte où un employé a passé de nombreuses heures sur le projet et que, malheureusement, celui-ci n'a pas produit les effets escomptés, le supérieur immédiat peut lui remettre une lettre personnelle pour souligner sa satisfaction de son engagement dans le projet. Verbaliser sa gratitude est une autre façon de reconnaître l'employé pour lui témoigner l'importance de son implication.

*La reconnaissance des résultats.* Enfin, il y a la reconnaissance des résultats, qui est souvent plus facile à remarquer pour les gestionnaires. Cette reconnaissance s'appuie sur le produit réalisé ou sur le service offert dans le cadre du processus de travail. Le gestionnaire se fie à l'efficacité ou à la productivité de l'employé. Ce type de reconnaissance permet à l'employé de se sentir utile pour l'organisation et de souligner que le rôle qu'il joue a de l'importance pour l'entreprise. Dans le cas de la reconnaissance des résultats, le superviseur pourrait remettre une lettre personnalisée exigeant l'atteinte d'un objectif précis. Une rencontre d'équipe peut aussi être organisée pour remercier l'équipe, s'il s'agit de l'atteinte d'objectifs collectifs.

### 3.4.5 Les sources de reconnaissance

En plus des cibles de la reconnaissance, d'autres travaux ont mis en valeur les sources de la reconnaissance. Plutôt que de s'intéresser à ce qui est valorisé ou reconnu (personne, processus, implication, résultat) par l'organisation, l'accent est alors déplacé sur l'acteur à la source de la reconnaissance. Dans ce sens, Paquet *et al.*, (2011) mettent l'accent sur trois sources de reconnaissance : la reconnaissance du supérieur (verticale), la reconnaissance des pairs (horizontale) ainsi que la reconnaissance organisationnelle (verticale). Brun et Dugas (2002) ont compté deux autres sources de reconnaissance, soit externe (clientèle) et sociale (communauté). Cependant, ces deux sources peuvent difficilement s'appliquer à certains domaines d'emploi. Ainsi, un informaticien dans une organisation interagit rarement avec la clientèle (clients, fournisseurs ou consultants), ce qui peut rendre difficile l'obtention de la reconnaissance externe. De même, certaines organisations s'affichent moins dans la communauté (par exemple, la PME du secteur forestier), c'est pourquoi un opérateur de machinerie forestière peut difficilement être reconnu sur le plan social.

*Reconnaissance du supérieur (vertical)*. Une étude effectuée à vaste échelle, soit auprès de 80 000 gestionnaires (Buckingham & Coffman, 2001), révèle que la qualité de la relation avec le supérieur immédiat constitue le principal déterminant de la performance des employés. Ces résultats concordent avec ceux de Laval (2011), qui suggèrent que l'absence de reconnaissance du supérieur représente le principal facteur de démotivation au travail (Laval, 2011). Cela n'est pas étonnant, puisque le superviseur est le représentant de l'entreprise avec lequel l'employé doit interagir (Tangirala, Green, & Ramanujam, 2007). D'après l'étude de Brun *et al.*, (2003), les relations supérieurs/employés sont parfois difficiles, d'autant plus que certains gestionnaires sont de plus en plus effacés sur les lieux de travail. Les gestionnaires passent donc moins de temps avec les employés, ce qui peut rendre les échanges plus pénibles. Au point de vue empirique, certaines études révèlent qu'une relation satisfaisante entre les supérieurs et les employés a pour effet de faciliter l'engagement des employés envers leur

organisation et d'accroître leur bien-être (Brun *et al.*, 2002; Stoeva, 2006). Il est donc plausible qu'une relation supérieur/employé inadéquate, qui est empreinte de peu de marques de reconnaissance, affecte l'expérience psychologique de l'employé et nuise à son plein fonctionnement.

*Reconnaissance des pairs (horizontale).* La reconnaissance horizontale est particulièrement importante, étant donné que les collègues se trouvent dans une position privilégiée pour apprécier le travail de leurs pairs. Ils sont dans une bonne posture pour porter un jugement sur la qualité du travail effectué. Cette source de reconnaissance pourrait même avoir un impact plus important que celle provenant du supérieur. Selon St-Arnaud (2009), les collègues connaissent la réalité et les enjeux d'une tâche et sont en mesure de mieux saisir l'effort qui a été déployé. Il s'agit d'un regard d'expert qui connaît le travail. De plus, la reconnaissance des pairs permet de renforcer la confiance mutuelle entre collègues. Une des causes qui justifient la difficulté des gestionnaires à reconnaître le travail des employés repose sur leur méconnaissance du travail à produire (Laval, 2011). Le manque de reconnaissance horizontale peut être occasionné par différents facteurs, tels que le manque de temps, la surcharge de travail et, parfois même, un climat de compétitivité qui règne entre collègues. Cela peut contribuer à l'émergence de conflits interpersonnels et de problèmes de santé psychologique (Brun *et al.*, 2003). Lorsque la reconnaissance horizontale se manifeste au sein de l'organisation, cela permet à l'individu de se comparer aux autres et de mieux saisir son unicité. Cela lui permet de construire son identité au travail (St-Arnaud, 2009). Les marques de reconnaissance entre pairs peuvent prendre différentes formes, telles des marques de remerciements ou de félicitations. Un sondage réalisé par Crop en 1999 révélait que 31 % des employés de la fonction publique, dont 47 % de la région de Québec, ne félicitent leurs collègues que parfois, rarement ou jamais (Brun & Dugas, 2002).

*Reconnaissance organisationnelle.* Selon Brun et Dugas (2005), la reconnaissance organisationnelle s'exprime au moyen de politiques et de programmes

qui affirment l'intention de l'organisation de reconnaître le travail réalisé par ses membres. Les gestionnaires ont le devoir d'assurer l'adhésion des employés aux programmes et aux politiques pour que le message soit cohérent par rapport aux objectifs poursuivis. Malgré les bénéfices de la reconnaissance, il est possible pour l'organisation de se positionner différemment par rapport à la reconnaissance. L'organisation peut l'interdire, la promouvoir, être totalement indifférente ou même l'ériger en principe de gestion (Bourcier & Palobart, 1997).

L'étude de Paquet et ses collaborateurs (2011), effectuée auprès de 1261 participants œuvrant au sein d'un centre hospitalier du Québec, permet de constater que trois sources de reconnaissance (supérieurs, pairs et organisation) ont un impact significatif sur la sécurité des soins prodigués (erreur de médicaments) et sur l'efficacité organisationnelle (évaluée selon la durée de séjour des patients). Paquet *et al.*, (2011) avancent que pour maintenir un environnement de travail qui permet d'atteindre plus aisément les objectifs stratégiques, la direction doit assurer le développement des attitudes et des comportements de leurs employés. Il n'est pas question seulement du sentiment d'être reconnu, mais aussi de la volonté de contribuer à l'amélioration continue du climat de travail ainsi qu'à la qualité des services.

Les sources de reconnaissance jouent donc un rôle important pour façonner l'attitude et contribuer à la performance des employés. Elles suggèrent l'engagement de diverses parties prenantes dans le processus de reconnaissance. Toutefois, peu d'études permettent de comparer le rôle des différentes sources de reconnaissance et de dégager leurs impacts distincts sur l'attitude, sur la santé psychologique et sur la performance des employés. Sans nier l'importance de la reconnaissance organisationnelle, ce mémoire se concentre sur la reconnaissance dans les rapports humains et, par conséquent, s'attache plus spécifiquement à la reconnaissance du supérieur immédiat ainsi qu'à celle des pairs.

#### 3.4.6 Les effets de la reconnaissance sur les employés

Malgré le fait que plusieurs études endossent l'idée que la reconnaissance contribue à la santé des employés ainsi qu'à améliorer le climat de travail, certains auteurs, tel Kohn (1993), ne croient pas à l'attribution de récompenses tangibles ou à l'utilisation d'incitatifs. Cela créerait davantage de problèmes que de solutions (Paquet *et al.*, 2011). L'utilisation de récompenses ou de reconnaissances utilisées dans le but de contraindre le comportement des individus ne favoriserait que des actions contingentes à ces renforçateurs. En d'autres termes, lorsque ces méthodes ne sont plus utilisées, il y aurait extinction des comportements recherchés, ou pis encore, cela créerait des attentes qui ne deviendraient que des sources de frustration pour l'employé.

Il s'avère donc important pour le gestionnaire de cibler le bon type de reconnaissance pour maximiser les résultats escomptés auprès de ses employés. En effet, bien que la recherche soutienne que les employés ont besoin de reconnaissance pour se construire une identité ou pour améliorer leur qualité de vie au travail (Appelbaum & Kamal, 2000; Carpentier-Roy, 2000; Tremblay & Simard, 2005), ce ne sont pas tous les employés qui réagissent de la même façon à la reconnaissance (CGSST, 2014). C'est foncièrement pour cette raison que la reconnaissance doit se témoigner de manière personnalisée, c'est-à-dire en tenant compte des besoins et du parcours individuel passé de chacun, pour procurer aux employés le sentiment de personnaliser un être unique et de mériter un soutien adéquat pour service rendu. Pour de meilleurs résultats, la reconnaissance au travail doit notamment s'intégrer aux habitudes de travail et doit faire partie des pratiques quotidiennes de gestion de l'organisation (CGSST, 2014). De plus, en respectant les critères de qualité de la reconnaissance mentionnés précédemment, les conditions seront favorables à l'atteinte des attentes et des besoins des employés.

Enfin, il importe de mentionner que la reconnaissance doit être offerte par la bonne source de reconnaissance. D'ailleurs, si le type de reconnaissance est bien choisi, mais que la source ne transmet pas adéquatement le message, l'impact sera négligeable

sur l'employé (Brun & Dugas, 2002). Les types de reconnaissance (message) et les sources (acteur qui exprime la reconnaissance) vont donc de pair pour appuyer le fonctionnement optimal des employés. Il sera question, dans la section qui suit, des différents effets de la reconnaissance sur les membres de l'organisation.

*Santé psychologique.* Selon Brun et ses collaborateurs (2003), la reconnaissance constitue la pierre d'assise de la santé psychologique au travail. Une étude réalisée auprès de 3042 participants regroupant des organisations de quatre secteurs d'activités (établissement d'enseignement supérieur, industrie du secteur métallurgique, centre hospitalier et pépinière), fait ressortir quatre principaux facteurs liés à la détresse psychologique. Il s'agit ; (1) d'une surcharge quantitative ; (2) d'un manque de reconnaissance des collègues, du supérieur immédiat ou d'un manque d'estime de l'entourage ; (3) de pauvres relations avec le supérieur ; (4) d'une faible autonomie décisionnelle (participation aux décisions et circulation de l'information). Dans cette étude, l'absence de reconnaissance est donc le deuxième facteur de risque de détresse psychologique, après la surcharge de travail. Toujours d'après cette étude, 67 % des gens qui rapportent recevoir peu de reconnaissance comptent aussi un niveau de détresse psychologique élevé, comparativement à 33% qui perçoivent bénéficier d'un niveau satisfaisant de reconnaissance. Afin d'expliquer ces résultats, les travaux de Gernet et Dejours (2000) avancent qu'un manque de reconnaissance « condamne » les employés à une forme d'aliénation sociale. Une telle situation fragiliserait leur santé psychologique. Sur le plan individuel, la reconnaissance est essentielle au bien-être psychologique des employés. La reconnaissance au travail serait l'un des moyens à privilégier par les organisations et leurs gestionnaires pour diminuer le stress au travail, maintenir une attitude positive et même favoriser la santé psychologique des employés (Carpentier-Roy, 2000).

*Motivation et satisfaction au travail.* Selon Bourcier et Palobart (1997), la reconnaissance est une source importante de motivation et de satisfaction au travail chez

les employés (voir aussi Brun *et al.*, 2002). La reconnaissance a pour effet de mettre les compétences des employés en évidence, ce qui guidera leur comportement au travail. Bien que ces arguments soient plausibles, très peu d'études permettent de soutenir empiriquement cette proposition. L'étude d'Applebaum et Kamal (2000) abonde cependant dans ce sens. Cette étude, réalisée auprès de 33 employés (2 propriétaires, 5 gestionnaires, 24 employés et 2 consultants) de PME comptant entre 5 et 100 employés, démontre que la reconnaissance est associée positivement à la satisfaction au travail. La théorie bi-factorielle d'Herzberg propose également que la reconnaissance est un facteur de motivation, ce qui contribue à la satisfaction des employés (Roussel, 2000).

*Identité.* Dejours (1998) considère la reconnaissance comme un important vecteur de l'identité. La reconnaissance permet aux travailleurs de se développer et de maintenir un regard positif sur eux-mêmes. C'est ainsi que le travailleur serait en mesure de construire son identité. Dans cette optique, l'employé renforce le rapport qu'il entretient avec son travail. La construction identitaire a pour effet de renforcer les liens sociaux au sein de l'organisation et d'ainsi favoriser l'engagement de l'employé (El Akremi *et al.*, 2009). Pour Honneth (2006), le développement d'une identité autonome et accomplie est étroitement lié à la reconnaissance que les gens se témoignent entre eux.

*Sens au travail.* Selon Brun et Dugas (2005), les employés cherchent à être reconnus non seulement comme individus, mais également pour leurs réalisations professionnelles. Pour ces auteurs, ce n'est pas seulement la finalité du travail qui se doit d'être reconnue par le supérieur. Le niveau d'implication de l'employé dans le travail ou la façon dont le travail est effectué sont d'autres éléments qui doivent être pris en considération. Ainsi, la reconnaissance au travail contribue au fonctionnement de l'individu, alors qu'elle donne un sens à sa vie professionnelle.

Bien que cette étude se concentre sur les effets de la reconnaissance sur le fonctionnement des employés, il apparaît pertinent de parler brièvement de certains bénéfices de nature organisationnelle de la reconnaissance.

#### *3.4.7 Les effets de la reconnaissance sur l'organisation*

La reconnaissance n'est pas seulement l'affaire des employés. Témoigner de la reconnaissance aux employés devrait contribuer à l'efficacité organisationnelle. Voici un bref aperçu des effets potentiels de la reconnaissance sur l'organisation.

*Amélioration de la qualité de vie au travail.* La reconnaissance ayant pour effet d'améliorer la qualité de vie au travail contribuerait à améliorer le climat de travail, notamment en favorisant la collaboration entre les pairs (Paquet *et al.*, 2011). Le manque de reconnaissance, tant au niveau vertical qu'horizontal, joue un rôle dans la dynamique et peut causer l'effritement du tissu social, ce qui a un impact non négligeable sur la qualité de vie au travail des employés (Brun *et al.*, 2003; Brun & Dugas, 2008).

*Mobilisation et rétention du personnel.* En étant reconnus, les employés devraient développer un sentiment d'efficacité personnelle plus important, ce qui favoriserait leur engagement dans l'entreprise. Ainsi, les employés seront mobilisés davantage, et la rétention accentuée. La reconnaissance au travail a un impact sur l'engagement affectif de l'employé envers l'organisation (Tremblay, 2002), en plus de favoriser un climat de confiance. Ces avantages ont un impact sur la fidélisation et la rétention du personnel. Lorsque la reconnaissance est symbolique pour l'employé, celui-ci la perçoit comme une marque de considération et une forme de soutien organisationnel (Tremblay *et al.*, 2000). D'autres études (par exemple, Bateman & Strasser, 1984; DeCotiis & Summers, 1987; Tremblay *et al.*, 2000) corroborent également l'étroite relation existant entre la reconnaissance du supérieur immédiat et le degré d'engagement des employés envers l'organisation.

*Apprentissage.* En plus d'encourager l'engagement des employés, la reconnaissance a pour effet de favoriser leur apprentissage (Lippitt, 1997). Un meilleur apprentissage aura comme conséquence de créer des équipes de travail mieux formées et plus performantes. D'après une étude de Skule (2004), la reconnaissance constitue un élément clé de la formation informelle des employés. La formation informelle consiste en un transfert d'apprentissage non structuré qui est réalisé dans l'action. Ce type de formation est moins coûteux pour les organisations. En 2009, les entreprises canadiennes ont investi en moyenne 1,5 % de leur masse salariale en formation, soit environ 787 \$ par employé (Hughes & Campbell, 2009). Ce montant peut varier en fonction du secteur d'activité. La reconnaissance a pour effet d'améliorer le transfert d'information et d'ainsi favoriser l'apprentissage. La reconnaissance permet le partage du savoir ainsi que de la mobilité dans les diverses fonctions de l'organisation. De plus, l'apprentissage informel favorise l'autonomie, car les employés développent un plus grand éventail de connaissances (Marsick & Watkins, 1999).

*Productivité et performance.* La performance de l'organisation dépend des performances collectives, voire même des performances individuelles (Roussel, 2000). Une étude réalisée par Bradler *et al.*, (2013) démontre que la reconnaissance (offre d'une carte de remerciement) a pour effet d'augmenter la productivité au sein des groupes de travail. Curieusement, les gens qui voyaient augmenter leur productivité n'étaient pas ceux qui avaient obtenu la carte, mais bien les gens qui ne l'avaient pas reçue. La reconnaissance a pour effet que les employés s'investissent plus et se sentent engagés davantage dans le processus de travail. Ainsi, il est possible de constater une augmentation de la production, et par le fait même, une augmentation de la performance organisationnelle (CGSST, 2014).

Il y a certainement d'autres conséquences qui sont rattachées à la reconnaissance pour l'organisation. Toutefois, à l'instar des effets sur l'individu recensés par la

reconnaissance au travail, les propositions théoriques ont préséance sur les données empiriques.

### 3.5 La motivation

La motivation est, depuis plusieurs années, un sujet qui intéresse les chercheurs de divers domaines d'étude (par exemple, l'éducation, la santé, le travail et l'organisation). La motivation est définie dans le dictionnaire *Larousse* comme les : « Raisons, intérêts, éléments qui poussent quelqu'un dans son action. » Plusieurs théories ont été élaborées pour mieux cerner la motivation humaine.

Bien que plusieurs théories de la motivation aient été créées pour décrire, comprendre, expliquer ou prédire le comportement des gens, celles-ci proposent généralement une analyse unidimensionnelle du phénomène. Elles se limitent à l'intensité de la motivation. En d'autres termes, cela signifie que la motivation des employés, indépendamment des raisons qui les poussent à s'engager dans une activité, devrait inévitablement conduire à l'atteinte des objectifs poursuivis. Pourtant, il semble indéniable que certaines motivations pourraient s'avérer plus fructueuses que d'autres. À ce point de vue, la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 1985) offre une perspective multidimensionnelle de la motivation humaine qui repose non seulement sur le caractère quantifiable de la motivation (intensité de l'effort), mais surtout sur son caractère qualifiable (nature de l'effort). Plus particulièrement, elle distingue trois principales catégories de motivation : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation. Ces formes de motivation correspondent à différents degrés d'autodétermination (c'est-à-dire de choix personnels) qui sous-tendent la régulation des comportements.

#### 3.5.1 La théorie de l'autodétermination (TAD)

La TAD se fonde sur la prémisse que l'être humain a des besoins fondamentaux à combler, soit d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale (Blais *et al.*, 1993; Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000; Vallerand, 1997). Lorsque ces besoins sont comblés, l'individu se sent davantage motivé à « vouloir » entreprendre des choses, que contraint à « devoir » les faire. En d'autres termes, la satisfaction des besoins

fondamentaux offre l'énergie nécessaire à la pleine motivation des gens ainsi qu'à leur croissance, à leur développement et à leur bien-être. La Figure 4 présente les différents types de motivations, allant de la motivation la plus autodéterminée, soit la motivation intrinsèque, à la motivation la moins autodéterminée, à savoir l'amotivation. Toutes les motivations et leur niveau d'autodétermination seront expliqués.

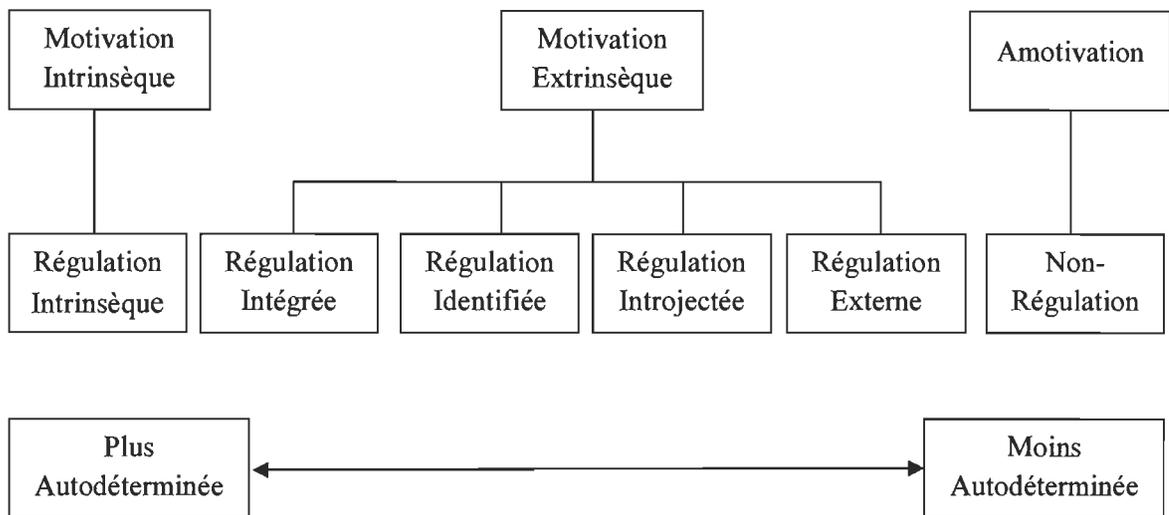


Figure 4 : Les types de motivations et de régulations proposés par la théorie de l'autodétermination ainsi que leur position sur le continuum de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2008).

*Motivation intrinsèque.* Cette motivation se fonde sur l'intérêt naturel d'un individu à vouloir entreprendre une activité. La notion de plaisir et de satisfaction inhérente à l'activité est évoquée dans ce type de motivation (Forest & Mageau, 2008). La réalisation de l'activité constitue en elle-même une récompense pour l'individu. Cela lui permet notamment d'apprendre de nouvelles choses ou de relever de nouveaux défis (Blais *et al.*, 1993). Cette motivation suscite tout autant la croissance personnelle que le développement cognitif et social. D'ailleurs, Blais *et al.*, (1993) proposent que la motivation intrinsèque se subdivise en trois catégories, soit ; (1) la motivation intrinsèque à la stimulation ; (2) la motivation intrinsèque à la connaissance ; (3) la motivation intrinsèque à l'accomplissement. La motivation à la stimulation correspond à

la réalisation d'une activité pour le plaisir inhérent au bien-être sensoriel. Par exemple, des emplois qui requièrent de la créativité, comme chez les artistes, ou des emplois dans lesquels les gens vivent des sensations fortes (médecins, chirurgiens, athlètes professionnels) (Blais *et al.*, 1993) démontrent la présence de stimulations pouvant les motiver de façon intrinsèque. Pour sa part, la motivation à la connaissance réfère à la satisfaction et au plaisir qui découlent de l'apprentissage de nouvelles choses. Les professeurs en sont un bon exemple. Ils sont continuellement à la recherche de nouvelles connaissances ou du développement de nouveaux matériels ou idées à transmettre aux étudiants. Quant à la motivation intrinsèque à l'accomplissement, elle correspond au plaisir et à la satisfaction ressentis lors de la réalisation de défis. Le plaisir d'accomplir, de créer et de relever des défis optimaux, comme dans le cas d'entrepreneurs qui comptent créer et positionner avantageusement leur entreprise face à la concurrence dans des marchés compétitifs, résume bien l'importance de l'accomplissement dans ce type de motivation intrinsèque.

Indépendamment de sa nature spécifique, la recherche démontre que la motivation intrinsèque contribue à l'apprentissage, à la performance et au bien-être des gens (Laguardia & Ryan, 2000). Dans le secteur du travail, il a été prouvé que la motivation intrinsèque des employés favorise des états psychologiques positifs (par exemple, la vitalité et l'engagement psychologique) et prévient des états psychologiques négatifs (par exemple, la détresse et l'épuisement professionnel) (Deci & Ryan, 2008; Fernet, 2013).

*Motivation extrinsèque.* Évidemment, les gens ne s'engagent pas dans des activités que pour le plaisir ou pour en tirer une pleine satisfaction. D'autres raisons les amènent ou les contraignent à le faire. La motivation extrinsèque vise à décrire ces différentes raisons qui peuvent être choisies par l'individu. La motivation extrinsèque caractérise ainsi les comportements entrepris pour des raisons instrumentales. L'individu agit dans le but d'obtenir une récompense ou dans celui d'éviter des réprimandes ou des

contraintes (Deci & Ryan, 2008). La Figure 4 illustre le fait que la motivation extrinsèque peut être plus ou moins autodéterminée.

*Régulation externe.* D'après le continuum de la motivation extrinsèque, la régulation externe est la moins autodéterminée. Une telle régulation pousse l'individu à effectuer son travail principalement pour obtenir des récompenses (matérielles ou sociales) ou pour éviter des punitions ou des contraintes (par exemple, une réprimande de son supérieur). La motivation de l'individu dépend donc principalement de contingences externes. La régulation externe de l'individu peut entraîner des conséquences négatives pour l'organisation et nuire au climat de travail. L'employé qui est motivé de cette façon accorde généralement beaucoup d'importance à l'aspect économique (récompense) et émet ses actions principalement pour répondre aux demandes, aux exigences, et même, parfois, aux caprices de l'employeur.

*Régulation introjectée.* Dans le cas de la régulation introjectée, l'individu agit principalement pour éviter la culpabilité, ou encore, pour rehausser son amour-propre, c'est-à-dire son estime de lui-même (Deci & Ryan, 1985; Gilet *et al.*, 2010). Ce type de régulation traite en particulier de l'engagement, de l'égo et des valeurs personnelles qui peuvent s'avérer contingentes à la performance (Forest & Mageau, 2008). Il s'agit néanmoins d'un premier niveau de l'intériorisation ou de l'autorégulation des comportements, c'est-à-dire que l'individu se motive lui-même. Toutefois, cette régulation demeure faiblement autodéterminée, car les activités sont réalisées en fonction de pressions internes (améliorer, protéger ou éviter de diminuer son égo; Blais, 1993). Un employé qui affiche une motivation introjectée travaille principalement dans le but d'être le meilleur dans son secteur d'activité ou encore, d'acquérir ou de maintenir une bonne réputation. Bien que la régulation soit partiellement intériorisée, ce type de régulation n'est pas pleinement optimal (Deci & Ryan, 2008). Un travailleur peut connaître du succès, mais lorsqu'il vit un échec, cela vient affecter son amour-propre et prend des proportions démesurées. Un travailleur qui est principalement animé par ce

type de régulation relègue généralement sa santé au second plan (Lévesque *et al.*, 2004). Pour illustrer cela, un bourreau de travail qui cherche à tout prix la reconnaissance de son patron peut ne pas compter ses heures. Toutefois, au fil du temps, il pourrait s'enliser dans ses tâches et être victime de détresse psychologique.

*Régulation identifiée.* Dans ce second niveau d'intériorisation, la régulation identifiée, l'individu s'identifie aux valeurs de l'activité et accepte pleinement de réguler son comportement (Deci & Ryan, 2008). Ce type de régulation amène l'individu à ressentir une plus grande autonomie. Malgré le fait que la tâche demandée soit plus ou moins intéressante, l'individu se trouve pleinement motivé si celle-ci permet d'atteindre des objectifs qu'il juge importants ou qui correspondent à ses valeurs. Les pressions externes ou internes n'exercent pas beaucoup d'emprise sur le comportement, car la personne endosse pleinement ses actions. C'est le début de l'autodétermination, le sentiment de pouvoir agir librement sur son environnement. Les répercussions de cette forme de régulation sont généralement positives pour le fonctionnement et le bien-être de l'individu (Lévesque *et al.*, 2004). La tâche n'est pas effectuée par sentiment d'obligation, mais plutôt par choix personnel. Il n'y a pas seulement l'individu qui bénéficie de cette motivation, mais aussi l'organisation à laquelle l'individu souhaite généralement apporter « sa » contribution (par exemple, performance, climat de travail favorable, etc.).

*Régulation intégrée.* C'est la motivation extrinsèque la plus autodéterminée et qui correspond au niveau le plus élevé d'intériorisation. Dans cette régulation, l'individu accomplit une activité parce que celle-ci fait partie de lui, elle correspond à ses valeurs les plus profondes (Sarazin *et al.*, 2011). Contrairement à la motivation intrinsèque, les comportements adaptés ne sont pas faits pour le plaisir, mais bien pour les conséquences positives que cela procure. Les employés qui sont motivés de cette façon réussissent à donner un sens à leur travail, tout en maintenant un équilibre dans leur vie, ce qui favorise un fonctionnement optimal. Ce type de régulation renforce l'identification à

l'activité choisie et porte surtout à l'intégrer aux autres sphères de la vie. Cela permet aux travailleurs d'harmoniser le temps qu'ils consacrent à leur emploi avec les autres sphères de la vie (Deci & Ryan 2008). Ainsi, leurs actions concordent avec leurs valeurs personnelles, ce qui façonne leur identité (Deci & Ryan, 1985; Gillet *et al.*, 2010).

Dans une version plus contemporaine de la TAD, on a suggéré de regrouper la motivation intrinsèque et les régulations intégrées et identifiées sous le vocable de « motivation autodéterminée » (ou autonome) ainsi que de regrouper les régulations introjectées et externes sous le vocable de « non autodéterminé » (ou contrôlée) (voir Fernet & Austin, 2014).

*Amotivation.* Ce ne sont pas tous les comportements qui exigent un fort degré d'engagement envers une activité. Deci et Ryan (1985) utilisent le terme d'« amotivation » pour décrire un manque d'intérêt ou de volonté d'agir, ce qui traduit l'absence de motivation intrinsèque ou extrinsèque. Ce comportement est remarqué lorsque les employés ne croient pas avoir les compétences nécessaires pour effectuer le travail demandé. Le comportement qui découle de cette forme de motivation est non intentionnel (non-régulation) (Blais *et al.*, 1993). L'amotivation peut être externe ou interne (Blais *et al.*, 1993). Dans le cas de l'amotivation externe, l'environnement externe serait la raison pour laquelle l'individu effectuerait ses activités, tout en ayant un sentiment de résignation. En contexte organisationnel, l'amotivation peut être expliquée par le fait que l'employé ressent de la pression de la part de son supérieur, et que son travail n'a plus réellement de sens. Un employé peut remettre en question son travail s'il croit que les demandes de son supérieur sont irréalistes ou sans valeur pour l'organisation. Quant à l'amotivation interne, elle fait référence au manque de contrôle des résultats qui serait causé par des facteurs personnels. Un exemple serait celui d'un employé qui juge ne pas avoir les habiletés nécessaires pour effectuer pleinement les tâches qui lui sont assignées. Une infirmière pourrait notamment se questionner sur ses capacités sociales à maintenir un bon contact avec la clientèle. Certaines études

démontrent que l'amotivation est corrélée positivement avec les problèmes de santé au travail de nature physique (par exemple, somatisation) et psychologique (détresse psychologique et épuisement professionnel; Gillet *et al.*, 2010).

### 3.5.2 Les effets de l'autodétermination

Il y a des conséquences qui sont intimement liées à la qualité de la motivation, c'est-à-dire au degré de motivation inhérent à l'engagement volontaire de l'individu dans son travail. Ces conséquences peuvent être de nature psychologique, physique, comportementale, et même, économique (Forest *et al.*, 2009). En contexte organisationnel, la recherche démontre que la motivation autodéterminée (intrinsèque, intégrée et identifiée) a des conséquences adaptatives, tant au plan individuel qu'organisationnel. Plus spécifiquement, au niveau psychologique, un individu qui est motivé de façon autodéterminée rapporte moins de détresse psychologique, plus de bien-être, moins d'épuisement professionnel et il se sent davantage engagé affectivement envers son organisation (Fernet & Austin, 2014). Au point de vue physique, les employés autodéterminés font montre de plus d'énergie et de vitalité dans leur travail et rapportent moins de somatisation (Fernet, 2013). D'autres études démontrent que la motivation autodéterminée augmente la satisfaction des employés et diminue leur intention de quitter leur emploi (Richer *et al.*, 2002). Au plan comportemental et économique, les effets de la motivation autodéterminée peuvent aussi se répercuter sur le fonctionnement de l'organisation. Si l'intention de quitter des employés se concrétise, cela peut se traduire par du roulement de personnel et d'importants coûts associés (Richer *et al.*, 2002). Les comportements de citoyenneté organisationnelle (par exemple, entraide et échange d'information) sont aussi plus présents, ce qui contribue généralement à l'efficacité organisationnelle. L'autodétermination influence donc les comportements des employés, et cela est favorable au point de vue comportemental chez les employés et, par le fait même, dans l'organisation. Au plan économique, le taux d'absentéisme est généralement plus faible chez les employés motivés de manière autodéterminée, et ce, tant pour des absences de courte que de longue durée (Forest *et*

al., 2009). Enfin, un autre avantage économique non négligeable se rattache au présentéisme, qui reflète la propension de certains employés à travailler, même s'ils ne sont pas au sommet de leur forme physique ou mentale. Bien que la recherche empirique soit discrète à ce sujet, il est plausible de croire que les employés motivés de manière autodéterminée font moins acte de présentéisme que ceux motivés de manière non autodéterminée.

### 3.5.3 *Les sources de l'autodétermination*

Selon la TAD, trois besoins psychologiques sont essentiels pour l'individu et son fonctionnement optimal. Il s'agit des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation (ou appartenance) sociale. Ils sont considérés comme universels, car ils sont nécessaires pour tous les gens et fondamentaux, compte tenu du fait que leur satisfaction mène à la croissance, au développement et au bien-être optimaux (Deci & Ryan 2000). La satisfaction des besoins constitue en quelque sorte l'énergie psychologique qui régule le comportement des gens, ce qui peut contribuer à des comportements plus ou moins autodéterminés (Fernet, Austin, Trépanier, & Dussault, 2013).

*Besoin d'autonomie.* Le besoin d'autonomie traduit les sentiments de choix et de volition. C'est sur une base volontaire que la personne désire s'engager dans une activité. L'action découle de la personne, se percevant à l'origine de ses comportements (Ryan, 1993). Pour que le besoin d'autonomie soit satisfait, l'individu doit donc se sentir pleinement libre de choisir et d'organiser ses activités, et il doit aussi ressentir que ses actions reflètent et concordent avec ses valeurs et ses intérêts personnels (Deci & Ryan, 2002).

*Besoin de compétence.* Le besoin de compétence correspond au sentiment de se sentir efficace et en mesure de maîtriser son environnement (White, 1959). Il est satisfait lorsque l'individu se sent apte à exécuter des tâches qui sont à la hauteur de ses habiletés, afin d'atteindre les résultats escomptés (Brien, 2011). En stimulant la curiosité

naturelle de l'individu et en l'amenant à relever de nouveaux défis (Laguardia et Ryan, 2000), le besoin de compétence fait ressortir la pleine capacité de l'individu (Gilbert, 2009). Selon la TAD, les défis et les rétroactions constructives favorisent le besoin de compétence, ce qui facilite également l'émergence de la motivation intrinsèque (Boggiano & Ruble, 1979; Deci, Vallerand, Pelletier, & Ryan, 1991; Vallerand & Reid, 1984).

*Besoins d'affiliation (appartenance) sociale.* Le besoin d'affiliation renvoie à la nécessité pour l'individu de se sentir estimé et apprécié, ainsi que de se sentir lié à une ou à plusieurs personnes qu'il considère comme importantes (Laguardia & Ryan, 2000). Dans toute relation qu'il établit, l'individu se doit de ressentir un sentiment d'authenticité et de réciprocité (Deci & Ryan 2000). En d'autres termes, ses relations avec les autres se doivent d'être considérées comme valables et empreintes de respect et de sincérité. Par exemple, lorsqu'un individu fait partie d'un groupe (famille, équipe de travail, etc.), il doit avoir le sentiment d'en faire partie intégrante et de se sentir considéré par les autres membres (Laguardia & Ryan, 2000).

Plusieurs études démontrent que la satisfaction de ces trois besoins fondamentaux est nécessaire à l'obtention d'une motivation optimale (c'est-à-dire, autodéterminée) et au bien-être des gens (Baard, Deci, & Ryan, 2004; Deci *et al.*, 2001; Hollebeak & Amorose, 2005; Reis, Sheldon, Gable, Roscoe, & Ryan, 2000; Sheldon & Elliot, 1999; Sheldon, Ryan, & Reis, 1996). Notamment, l'étude longitudinale de Sheldon et Elliot (1999) démontre que la satisfaction de ces besoins au quotidien a un impact important sur l'expérience psychologique des gens. Dans le contexte du travail, la satisfaction de ces besoins contribue à des états psychologiques positifs (par exemple, à la vitalité; Van den Broeck *et al.*, 2008), alors que leur insatisfaction entraîne des états négatifs (par exemple, l'épuisement professionnel; Fernet *et al.*, 2013). De plus, la satisfaction de ces trois besoins chez les employés a été positivement associée à leur performance au travail (Baard *et al.*, 2004).

#### 3.5.4 *Le soutien et les obstacles à la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux*

Selon la TAD, l'environnement social constitue un élément déterminant pour favoriser ou nuire à la satisfaction des besoins psychologiques. Différents aspects de l'environnement peuvent ainsi constituer des formes de soutien ou d'obstacle aux besoins psychologiques ou, par extension, à la motivation des employés. Dans le contexte organisationnel, une motivation au travail de qualité peut être facilitée lorsque les employés se voient offrir des choix ou une certaine latitude décisionnelle dans leurs tâches de travail. Cependant, en offrant des récompenses tangibles, cela a pour effet de réduire la motivation intrinsèque de l'employé (Deci, Koestner, & Ryan, 1999). Certaines formes d'évaluations, de punitions ou des échéanciers trop stricts peuvent également miner l'autodétermination de l'employé et donc, nuire à la qualité de sa motivation au travail (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005).

La rétroaction peut également être perçue comme un soutien ou un obstacle au développement d'une motivation de haute qualité au travail. Dans le cas où la rétroaction est constructive, cela devrait renforcer le sentiment de compétence et favoriser la présence d'une motivation autodéterminée (Brien, 2012). Dans le cas où la rétroaction est négative ou destructive visant à prendre en défaut l'employé ou à critiquer ses qualités personnelles plutôt que les difficultés relevées dans la réalisation de la tâche, cela aura pour effet de diminuer son sentiment de compétence et, par conséquent, de diminuer sa motivation intrinsèque (LaGuardia & Ryan, 2000). L'organisation du travail (par exemple, la clarté de la tâche ou le soutien du supérieur) peut certes favoriser la satisfaction du besoin de compétence (Fernet *et al.*, 2013). Les conseils et les encouragements sont des moyens tangibles de soutenir les employés et de renforcer leur besoin de compétence ainsi que leur motivation autodéterminée (Sarazin *et al.*, 2011).

Quant au besoin d'affiliation sociale, différents éléments de l'environnement social peuvent y contribuer. Un supérieur ou un collègue peut, par exemple, prendre du temps pour écouter les préoccupations d'un employé ou même l'aider à résoudre certains problèmes de nature personnelle ou professionnelle. En revanche, les menaces et la surveillance devraient nuire à la satisfaction du besoin d'affiliation d'un employé et miner sa motivation autodéterminée (Laguardia & Ryan, 2000).

De façon plus générale, d'autres aspects de l'environnement de travail peuvent influencer sur la qualité de la motivation des employés, telles que le système de rémunération, le leadership et l'organisation du travail (Forest *et al.*, 2009). Néanmoins, selon la TAD, l'environnement social demeure un élément fondamental. Un milieu de travail dans lequel les employés sont considérés comme des êtres à part entière capables d'autodétermination plutôt que comme des objets qu'on doit manipuler ou contraindre à se conformer serait des plus bénéfiques pour leur motivation. Dans cette optique, la reconnaissance au travail devrait s'avérer un aspect déterminant pour la régulation des comportements des travailleurs.

Comme le fonctionnement des employés constitue une importante préoccupation chez les organisations, il devient important d'identifier certains leviers permettant aux gestionnaires d'intervenir plus judicieusement. Le présent mémoire vise à mieux cerner le rôle de la reconnaissance au travail en relation avec trois aspects du fonctionnement des employés (la satisfaction, la santé psychologique et la performance). S'inspirant de la TAD, il compte dégager le rôle de la motivation des employés pour expliquer la nature des liens entre la reconnaissance de deux sources (supérieur et pairs) et de trois aspects du fonctionnement des employés.

### **3.6 Le modèle conceptuel et les hypothèses**

S'appuyant sur les textes scientifiques recensés, la Figure 5 illustre le modèle conceptuel proposé. On remarque qu'il y a des variables médiatrices, c'est-à-dire que

ces variables (facteurs de motivation) pourraient intervenir dans la relation entre les variables indépendantes (sources de reconnaissance) et les variables dépendantes (satisfaction, santé psychologique et performance). Selon Baron et Kenny (1986) : *Une variable médiatrice explique comment des évènements externes à l'individu prennent une signification psychologique chez celui-ci.* De plus, ce modèle vise à évaluer la nature des corrélations (positive ou négative) existant entre les variables du modèle.

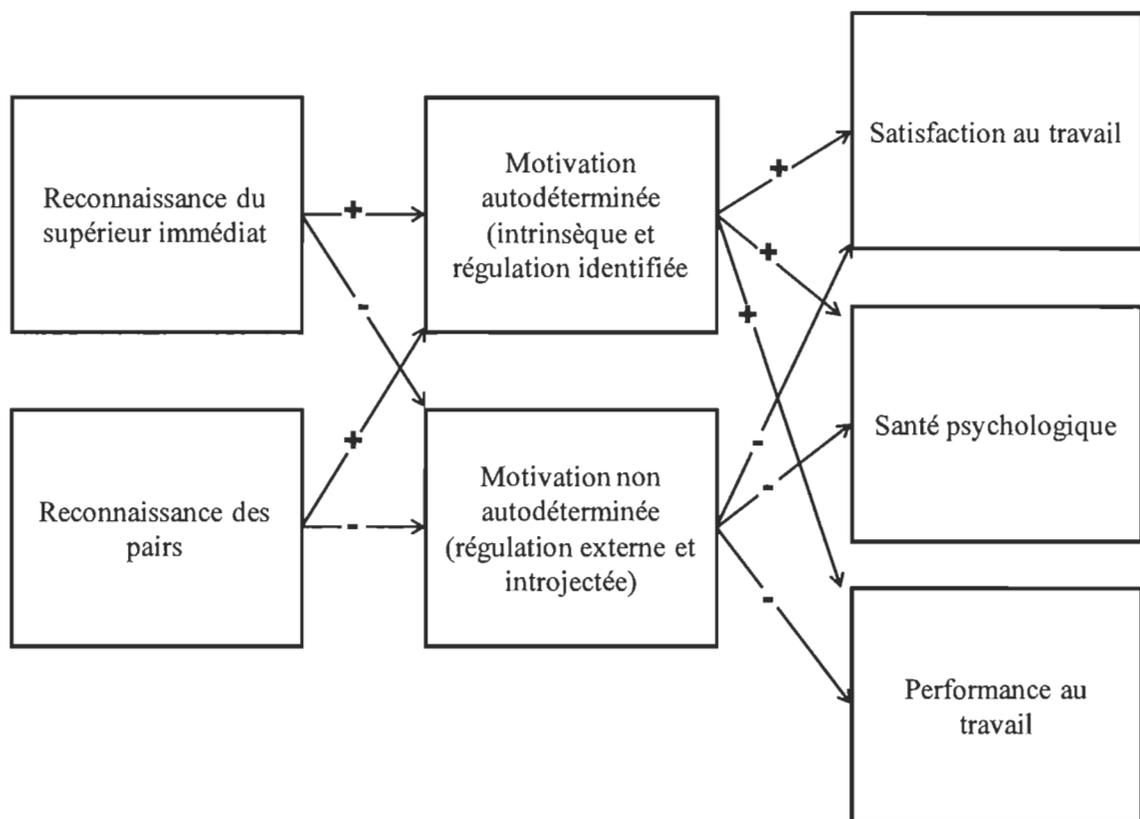


Figure 5. Modèle conceptuel proposé

L'étude tentera de valider les hypothèses de recherche suivantes :

**Hypothèse 1:** Liens entre la reconnaissance et le fonctionnement au travail

Hypothèse 1a. La reconnaissance du supérieur immédiat prédit positivement la satisfaction au travail, la santé psychologique et la performance des employés.

Hypothèse 1b. La reconnaissance des pairs prédit positivement la satisfaction au travail, la santé psychologique et la performance des employés.

**Hypothèse 2:** Liens entre la reconnaissance et la motivation au travail

Hypothèse 2a. La reconnaissance du supérieur immédiat prédit positivement la motivation autodéterminée des employés et négativement leur motivation non autodéterminée.

Hypothèse 2b. La reconnaissance des pairs prédit positivement la motivation autodéterminée des employés et négativement leur motivation non autodéterminée.

**Hypothèse 3:** Liens entre la motivation et le fonctionnement au travail

Hypothèse 3a. La motivation autodéterminée prédit positivement la satisfaction au travail, la santé psychologique et la performance des employés.

Hypothèse 3b. La motivation non autodéterminée prédit négativement la satisfaction au travail, la santé psychologique et la performance des employés.

**Hypothèse 4:** Rôle médiateur de la motivation entre la reconnaissance et le fonctionnement au travail

Hypothèse 4a. La motivation autodéterminée des employés agit comme médiateur entre la reconnaissance (du supérieur immédiat et des pairs) et leur fonctionnement au travail (satisfaction au travail, santé psychologique et performance).

Hypothèse 4b. La motivation non autodéterminée des employés agit comme médiateur entre la reconnaissance (du supérieur immédiat et des

pairs) et leur fonctionnement au travail (satisfaction au travail, santé psychologique et performance).

## **CHAPITRE 4: La méthodologie**

### **4.1 Le devis de recherche**

Cette étude quantitative est de nature corrélationnelle. Elle vise à examiner les relations qui existent entre les sources de reconnaissance (supérieur immédiat et pairs) perçues par les employés, leur motivation (autodéterminée et non autodéterminée) ainsi que leur fonctionnement au travail (satisfaction, santé psychologique et performance). Le devis utilisé est transversal, et il repose sur une seule collecte de données. Bien que l'étude s'attache à explorer l'effet médiateur des formes de motivation (Deci & Ryan, 1985) entre les sources de reconnaissance et le fonctionnement de l'employé, elle ne permet pas d'inférer la causalité entre les différentes variables. Cette analyse devrait néanmoins permettre de mieux cerner le rôle de la motivation dans ces relations.

Cette étude comporte deux variables indépendantes. Il s'agit de la reconnaissance au travail à l'égard du supérieur immédiat et des pairs. Elle compte trois variables dépendantes, à savoir la satisfaction au travail, la santé psychologique et la performance au travail.

Quant aux types de motivation, ils sont considérés dans cette étude comme des variables médiatrices. En d'autres termes, ces variables médiatrices permettraient d'expliquer la relation existant entre les variables indépendantes et dépendantes.

### **4.2 Les participants**

Cette section présente la procédure utilisée pour le recrutement des participants et décrit leurs principales caractéristiques sociodémographiques.

Les participants de cette étude sont 139 travailleurs des secteurs public et privé (81 femmes, 57 hommes et 1 personne n'ayant pas spécifié cette information). L'âge moyen de ces répondants est de 38.8 ans (ÉT=11,7; 9 % des répondants ayant entre 17 et

25 ans, 41 % entre 26 et 35 ans; 27 % entre 36 ans et 45 ans; 13 % entre 46 et 55 ans et 10 % ayant 56 ans ou plus). Le nombre d'années moyen au sein de l'organisation est de 10.4 ans ( $\bar{ET}=9,2$ ; 37 % des répondants ayant 5 années ou moins d'ancienneté, 25 % entre 5 et 10 années, 25 % entre 10 et 20 années et 13 % ayant 20 années ou plus). Pour ce qui est du secteur d'activité, 46 % de l'échantillon de participants œuvrent au sein d'une organisation du secteur privé (49 répondants d'un centre de services pour véhicules lourds, 6 répondants d'une entreprise de services financiers et 9 répondants dans le secteur du commerce de détail) et 54 % du secteur public (32 répondants d'un établissement de soins, 33 répondants d'un établissement d'enseignement et 10 répondants qui ne sont pas associés à un secteur d'activité en particulier). Il s'agit d'un échantillonnage non probabiliste et de convenance. Le seul critère d'inclusion était d'être employé d'une des organisations ciblées pour le projet.

En termes de procédure, les répondants étaient invités à remplir un questionnaire sur une base volontaire et de façon individuelle. Le questionnaire a été distribué à des départements au sein de l'organisation, et la personne en charge du département remettait le questionnaire à l'ensemble de son personnel. Aucune rémunération ou compensation n'a été offerte pour leur participation à l'étude. Pour le recrutement, le choix des organisations sollicitées s'est fait par le biais du réseau social de l'investigateur du projet, monsieur Jean-François Morin. Ce réseau a facilité la démarche de recrutement (sollicitation des organisations et des participants). Les organisations participantes sont situées dans la région de Lanaudière.

#### **4.3 Le déroulement de la cueillette de données**

Les questionnaires ont été remis à une personne ressource au sein de l'organisation (directeur général, superviseur de département ou directeur), en format papier, qui en faisait la distribution auprès des employés en leur expliquant que la participation était strictement volontaire. Les employés sollicités avaient ainsi le droit de refuser de participer, et ce, sans subir aucune pénalité ou aucun préjudice. Les objectifs

spécifiques de la recherche étaient décrits sur une feuille jointe au questionnaire ainsi que sur le formulaire de consentement à l'étude. Le formulaire de consentement visait à décrire les objectifs ainsi que les droits des participants à l'égard de leur participation potentielle au projet de recherche. Quant au questionnaire d'une durée approximative de 35 minutes, il devait être rempli pendant les heures de travail. Le formulaire de consentement visait à décrire les objectifs ainsi que les droits des participants concernant leur participation au projet de recherche. Ces trois documents (mot d'invitation à participer, formulaire de consentement et questionnaire) étaient contenus dans une enveloppe, que le participant pouvait cacheter et remettre à la personne ressource au terme de sa participation.

#### **4.4 L'instrument de mesure**

Le questionnaire utilisé pour évaluer les variables de l'étude comporte différentes mesures, qui ont été, pour la majorité, largement éprouvées dans le cadre d'études empiriques. Les données descriptives (moyenne et écart-type) ainsi que la cohérence interne de chaque mesure utilisée sont présentées dans le Tableau 1.

*Reconnaissance du supérieur immédiat et des pairs.* Un questionnaire du Centre de Recherche et d'Intervention en Santé des Organisations (CRISO) a été utilisé pour évaluer la perception de reconnaissance au travail de la part du supérieur immédiat et des pairs (Gavrancic *et al.*, 2007). L'évaluation des énoncés s'est faite sur une échelle en cinq points, allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Quatre items ont servi à évaluer la reconnaissance du supérieur immédiat. Ceux-ci s'attachaient à décrire les différentes formes de considérations que le supérieur peut privilégier pour reconnaître le travail de son employé. Un exemple d'item est *Mon supérieur hiérarchique reconnaît ma valeur comme employé en me laissant suffisamment d'autonomie dans mes fonctions*. Dans le cas de la reconnaissance des pairs, quatre items ont été utilisés. Un exemple d'item est *Mes collègues me donnent régulièrement un retour spontané sur la qualité de mon travail*. L'indice de cohérence interne, soit l'alpha

de Cronbach, obtenu dans les études antérieures, est satisfaisant. Par exemple, Fall (2011) a obtenu un coefficient de .89 pour la reconnaissance du supérieur et de .88 pour la reconnaissance des pairs.

*La qualité de la motivation.* La mesure utilisée pour évaluer les différentes raisons qui poussent les gens à faire des efforts au travail est celle de Gagné *et al.* (2014). Cet instrument, validé en sept langues, comporte 16 items évaluant les motivations autodéterminées et non autodéterminées au travail. Les participants devaient répondre à la question « Pourquoi faites-vous des efforts dans votre travail actuel ? » Ils devaient évaluer chaque item sur une échelle en sept points variant entre (1) *pas du tout pour cette raison* et (7) *exactement pour cette raison*. Des exemples d'item sont : « Essentiellement parce que mes supérieurs me récompenseront financièrement » (régulation externe); « Parce qu'autrement, j'aurais honte de moi » (régulation introjectée); « Car mon travail s'intègre parfaitement à mes objectifs de vie personnelle » (régulation identifiée) et « Parce que j'ai du plaisir à faire ce travail » (motivation intrinsèque). L'instrument évalue chaque item sur une échelle en sept points variant de (1) pas du tout pour cette raison à (7) exactement pour cette raison. À l'instar des récentes études dans le secteur de la motivation au travail (par exemple, Fernet, Austin, & Vallerand, 2012), les items évaluant la motivation intrinsèque et la régulation identifiée ont été regroupés pour créer la variable « motivation autodéterminée ». Quant aux items mesurant les régulations introjectée et externe, ils ont été regroupés pour créer la variable « motivation non autodéterminée ». Dans cette échelle de mesure, 3 items évaluent l'amotivation, 3 items la régulation externe, 4 items la régulation introjectée, 3 items la régulation identifiée et 3 items la motivation intrinsèque. L'étude de Gagné *et al.* (2014) soutient la cohérence interne des types de motivation (par exemple, les coefficients variaient entre .74 et .88 dans la version en langue française). Elle soutient également la validité de construit de l'instrument, en mettant en relation les motivations et des concepts théoriquement associés, tels que la santé psychologique, l'engagement organisationnel, la performance et l'intention de quitter.

*La satisfaction au travail.* L'échelle de Fouquereau et Rioux (2002) a été privilégiée pour mesurer la satisfaction au travail des participants. Elle s'inspire du « Satisfaction With Life Scale » (SWLS; Diener, Emmons, Larsen, & Griffin, 1985), composée de cinq items, qui évaluent de manière globale la satisfaction de vie des gens. Un exemple d'item pour la satisfaction au travail est : « En général, mon travail correspond de près à mes idéaux. » Les items se répondent sur une échelle variant en sept points, allant de (1) pas du tout en accord à (7) très fortement en accord. Dans le cadre d'une série d'études portant sur la satisfaction au travail, Fouquereau et Rioux (2002) ont obtenu des résultats qui soutiennent la cohérence interne (coefficients variant de .76 à .84) et la stabilité temporelle (.91) de l'échelle, de même que sa validité de construit.

*La performance au travail.* Une version abrégée de l'instrument de Williams et Anderson (1991) a été utilisée pour mesurer la performance au travail. Dans le cadre du mémoire, seule la dimension qui évalue la réalisation du travail prescrit (« in-role ») a été utilisée. Ce choix s'explique simplement par souci de parcimonie, soit d'explorer la nature des liens qui existe entre la reconnaissance au travail et un indicateur affectif, attitudinal et comportemental du fonctionnement des employés. Les quatre items (par exemple, « Je complète adéquatement les tâches qui m'ont été assignées ») retenus de la version originales sont ceux qui présentaient les coefficients de saturation les plus élevés (> .80). Les items ont été compilés sur une échelle en sept points, variant de (1) pas du tout en accord » à (7) très fortement en accord. Dans leur étude de validation, les résultats de Williams et Anderson (1991) ont appuyé la cohérence interne (.91) et la validité de construit de l'instrument original.

*La santé psychologique.* La dimension de vigueur au travail (aussi désignée sous le terme de « vitalité psychologique ») a été utilisée pour mesurer la santé psychologique de l'employé. Cette mesure découle de la version abrégée de la *Utrecht Work Engagement Scale* créée par Schaufeli *et al.* (2002). Dans ce travail, le terme utilisé est

« vitalité psychologique ». La mesure contient trois items (par exemple, « Au travail, je déborde d'énergie ») qui se répondent sur une échelle en sept points, variant de (0) jamais à (6) chaque jour. Plusieurs études appuient la cohérence interne et la validité de construit de cette mesure, dont certaines réalisées auprès d'échantillons de travailleurs canadiens-français (par exemple, Trépanier, Fernet, Austin, Forest, & Vallerand, 2014).

#### **4.5 Le plan d'analyse de données**

L'analyse des données s'est effectuée à l'aide du logiciel SPSS (version 21.0). Ce logiciel a permis d'analyser les données descriptives, corrélationnelles et de prévision (régressions). Premièrement, les analyses descriptives visaient à évaluer la distribution et la tendance des données (par exemple, moyennes et écarts-types). De plus, elles permettaient d'explorer, à l'aide d'analyses de la variance (ANOVA), les différences possibles entre les données sociodémographiques des participants et les variables de l'étude. Deuxièmement, les analyses corrélationnelles visaient à évaluer les relations préliminaires entre les variables, afin de déterminer la pertinence de procéder à des analyses de régression à la lumière du modèle conceptuel proposé. Troisièmement, les analyses de régression avaient pour but d'éprouver les hypothèses découlant du modèle conceptuel.

Une MANOVA a été réalisée dans le but d'examiner la présence de différences de moyenne pour les variables du modèle à l'étude et certaines variables sociodémographiques (genre, âge, expérience et secteur d'activité). Les résultats ne révèlent aucune différence significative liée à ces variables selon la reconnaissance du supérieur immédiat, la reconnaissance des collègues, la motivation autodéterminée et non autodéterminée, la satisfaction au travail, la santé psychologique et la performance au travail. Cela suggère que la perception des répondants à l'égard de ces aspects ou expériences de travail est relativement indépendante de leur sexe (homme, femme), âge (variable continue), expérience (variable continue) ou de leur secteur d'activité (public,

privé). Pour cette raison, les variables sociodémographiques ne sont pas prises en considération dans les analyses visant à éprouver le modèle conceptuel.

## CHAPITRE 5: La description des résultats

Le Tableau 1 permet de jeter un premier coup d'œil sur les résultats observés. Il présente les relations entre les différentes variables. De plus, la moyenne, l'écart type ainsi que la cohérence de chaque mesure sont présentés.

Tableau 1. Moyennes, écart-types et corrélations entre les variables

	Étendue	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. Reconnaissance du supérieur	1-5	3.94	0.68	(.84)						
2. Reconnaissance des pairs	1-5	3.69	0.71	.32**	(.81)					
3. Motivation autonome	1-7	5.47	0.93	.26**	.20**	(.84)				
4. Motivation contrôlée	1-7	3.63	0.87	.01	-.15†	.00	(.75)			
5. Satisfaction au travail	1-7	5.00	1.02	.34**	.30**	.63**	-.14	(.89)		
6. Vitalité psychologique	0-6	4.68	0.97	.26**	.27**	.45**	-.13	.50**	(.85)	
7. Performance au travail	1-7	6.19	0.67	.04	.17†	.15†	-.06	.15†	.16†	(.92)

*Note.* Cohérence interne des mesures (coefficient alpha de Cronbach est présenté entre parenthèses; †  $p < .08$ ; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ).

### Analyse descriptive

Selon l'étendue des résultats possibles, la performance au travail présente la moyenne la plus élevée sur une échelle de 1 à 7 ( $M = 6.19$ ,  $ÉT = 0.67$ ), et la motivation contrôlée affiche la moyenne la plus faible, celle-ci étant également sur une échelle de 1 à 7 ( $M = 3.63$ ,  $ÉT = 0.87$ ). Pour ce qui est de la moyenne des autres variables, elles sont relativement semblables.

### Analyses corrélationnelles

L'analyse corrélationnelle permettra de vérifier les trois hypothèses de départ.

D'abord, d'après l'hypothèse 1, la relation entre la reconnaissance du supérieur immédiat et les diverses variables dépendantes devait présenter des liens positifs (H1a). Il est possible d'observer, dans le Tableau 1, que la reconnaissance des supérieurs immédiats est liée de façon positive et significative avec la satisfaction au travail ( $r = .34, p < .01$ ) et la santé psychologique ( $r = .26, p < .01$ ). Cependant, le lien avec la performance au travail n'est pas significatif ( $r = .04$ ). Dans le cas de la reconnaissance des pairs, l'hypothèse prévoyait qu'elle entretiendrait un lien positif et significatif avec les variables dépendantes (H1b). Les résultats des analyses corrélationnelles démontrent que la reconnaissance des pairs est liée positivement et significativement avec la satisfaction au travail ( $r = .30, p < .01$ ) et la santé psychologique ( $r = .27, p < .01$ ). Pour ce qui est de la performance au travail, la relation avec la reconnaissance des pairs est positive. Toutefois, elle n'est significative que de façon marginale ( $r = .17, p < .08$ ).

Le modèle motivationnel s'intéressait également à la relation entre des sources distinctes de reconnaissance (supérieur immédiat, pairs) et différentes formes de motivation (autodéterminée, non autodéterminée). D'une part, la reconnaissance des supérieurs devait entretenir un lien positif avec la motivation autodéterminée et une relation négative avec la motivation non autodéterminée (H2a). Les résultats démontrent que la relation est effectivement positive ( $r = .26, p < .01$ ), mais qu'elle est plutôt positive, bien que non significative, avec la motivation non autodéterminée ( $r = .01$ ). Dans le cas de la reconnaissance des pairs, il était aussi attendu qu'elle soit associée positivement à la motivation autonome et négativement à la motivation non autodéterminée (H2b). Les résultats soutiennent cette hypothèse. On remarque que la relation est également significative et positive avec la motivation autodéterminée ( $r = .20, p < .01$ ) et, qu'en effet, la relation est négative, bien que marginale, avec la motivation contrôlée ( $r = -.15, p < .08$ ).

L'hypothèse 3 proposait des relations distinctes entre les formes de motivation et le fonctionnement au travail. Dans le cas de la motivation autodéterminée (H3a), la

relation est positive avec les différents indicateurs de fonctionnement au travail (satisfaction au travail [ $r = .63, p < .01$ ], santé psychologique [ $r = .45, p < .01$ ] et performance au travail [ $r = .15, p < .08$ ]). Dans le cas de la motivation non autodéterminée (H3b), toutes les relations sont négatives, bien qu'elles n'atteignent pas le seuil de signification, avec les indicateurs de fonctionnement au travail (satisfaction au travail [ $r = -.14$ ], de santé psychologique [ $r = -.13$ ] et la performance au travail [ $r = -.06$ ]).

L'ensemble de ces analyses corrélationnelles viennent donc offrir un appui partiel aux hypothèses de recherche émises.

#### Analyses de régression

Cette section vise à vérifier plus rigoureusement, à l'aide d'analyses de régression, les hypothèses de recherche mentionnées précédemment (H1a, H1b, H2a, H2b, H3a et H3b). Par ailleurs, elle se penchera sur le rôle médiateur des différentes formes de motivation (autodéterminée et non autodéterminée) dans les relations entre les sources de reconnaissance (supérieur et pairs) et le fonctionnement des employés (satisfaction, santé, performance). Il est à noter que seules les analyses de régression permettent l'examen du rôle médiateur des formes de motivation (H4a et H4b).

Dans le cas de l'Hypothèse 1a, le Tableau 2 permet de trouver que tant la reconnaissance du supérieur immédiat que la reconnaissance des pairs prédisent de façon positive la satisfaction au travail et la santé psychologique. Cependant, seule la reconnaissance des pairs prédit positivement la performance au travail, bien que de façon marginale ( $\beta = .17$ ). Ces résultats offrent donc un soutien partiel aux hypothèses 1a et 1b.

Tableau 2. Analyse de régression pour examiner l'Hypothèse 1

Facteurs de prédiction	Satisfaction au travail		Santé psychologique		Performance au travail	
	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$
Étape 1	.09**		.07**		.03**	
Reconnaissance des pairs		.30**		.27**		.17†
Étape 2	.07**		.03**		.00	
Reconnaissance des pairs		.21**		.21**		.17†
Reconnaissance du supérieur		.28**		.19**		-.01

Note. †  $p < .08$ ; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ .

Les résultats de cette étude ne confirment que partiellement l'hypothèse 1. Qu'elle provienne du supérieur immédiat ou des pairs, la reconnaissance prédit de façon positive la satisfaction au travail et la santé psychologique. Les résultats démontrent que la reconnaissance du supérieur immédiat n'a que peu ou pas d'impact sur la performance au travail des employés. La reconnaissance des pairs a pour sa part un impact positif, de façon marginale, sur la performance des employés. En somme, la performance des employés serait davantage influencée par la reconnaissance des pairs que la reconnaissance des supérieurs immédiats. C'est pour cette raison que l'hypothèse 1 n'est confirmée que partiellement.

L'Hypothèse 2 visait à établir un lien entre les sources de reconnaissance au travail et la forme de motivation des employés. L'hypothèse 2 suggérait que la reconnaissance du supérieur immédiat prédisait positivement la motivation autodéterminée des employés et négativement leur motivation non autodéterminée. Dans le cas de la reconnaissance des pairs, celle-ci prédit positivement la motivation autodéterminée des employés et négativement leur motivation non autodéterminée. Les résultats du Tableau 3 démontrent que la reconnaissance du supérieur immédiat prédit positivement la motivation autodéterminée des employés, mais qu'elle ne prédit pas significativement leur motivation non autodéterminée. Ces résultats n'appuient que

partiellement l’hypothèse 2a. De plus, la reconnaissance des pairs prédit négativement, bien que marginalement, la motivation non autodéterminée des employés. Toutefois, elle ne prédit pas significativement leur motivation autodéterminée. Ces résultats n’offrent donc qu’un appui partiel à l’hypothèse 2b. En résumé, la reconnaissance des supérieurs immédiats affecterait davantage la motivation autodéterminée des employés que leur motivation non autodéterminée. Dans le cas de la reconnaissance des pairs, elle prédit, mais de façon négative, la motivation non autodéterminée des employés. De plus, la reconnaissance des pairs n’affecterait pas la motivation dite autodéterminée.

Tableau 3. Analyse de régression visant à examiner l’Hypothèse 2

Facteurs de prédiction	Motivation autodéterminée		Motivation non autodéterminée	
	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$
Étape 1	.04**		.03†	
Reconnaissance des pairs		.20*		-.15†
Étape 2	.05**		.00	
Reconnaissance des pairs		.13		-.17†
Reconnaissance du supérieur		.22**		.06

Note. †  $p < .08$ ; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ .

L’Hypothèse 3 visait à identifier les relations existant entre les types de motivation et le fonctionnement au travail des employés. La troisième hypothèse stipulait que la motivation autodéterminée prédisait positivement la satisfaction au travail, la santé psychologique et la performance des employés, tandis que la motivation non autodéterminée prédisait négativement la santé psychologique, la santé psychologique et la performance des employés. Les résultats présentés dans le Tableau 4 démontrent que la motivation autodéterminée des employés prédit positivement leur satisfaction au travail et leur santé psychologique. Toutefois, elle ne prédit pas significativement leur performance au travail. Cela n’appuie que partiellement

l'Hypothèse 3a. De plus, les résultats indiquent que la motivation non autodéterminée des employés prédit négativement leur satisfaction au travail et, marginalement, leur santé psychologique. Toutefois, elle ne prédit pas significativement leur performance au travail. Ces résultats n'offrent qu'un appui partiel à l'Hypothèse 3b. Ainsi, un employé qui est motivé de façon autodéterminée est plus susceptible d'être satisfait au travail et d'avoir une bonne santé psychologique. Toutefois, malgré cela, les résultats de cette étude ne permettent pas d'affirmer que la motivation autodéterminée a un impact positif sur la performance au travail. Dans le cas de la motivation non autodéterminée, il y a une relation négative et significative avec la satisfaction au travail et la santé psychologique. Une fois de plus, il n'est pas possible de confirmer un lien avec la performance au travail.

Tableau 4. Analyse de régression visant à vérifier l'Hypothèse 3

Facteurs de prédiction	Satisfaction au travail		Santé psychologique		Performance au travail	
	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$
Étape 1	.40**		.20**		.02	
Étape 2						
Motivation autodéterminée		.63**		.20**		.13
Motivation autodéterminée	.02*		.02†		.00	
Motivation non autodéterminée		.63**		.45**		.13
Motivation non autodéterminée		-.14*		-.13*		-.06

Note. †  $p < .08$ ; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ .

L'Hypothèse 4 consistait à examiner le rôle médiateur des motivations autodéterminée et non autodéterminée, ainsi qu'à trouver si elles agissaient comme médiateurs complets entre la reconnaissance et le fonctionnement au travail. Les résultats du Tableau 5 indiquent que la motivation autodéterminée des employés agit

comme médiateur complet entre la reconnaissance du supérieur immédiat, leur satisfaction au travail et leur santé psychologique.

Tableau 5. Analyse de régression visant à vérifier l'Hypothèse 4

Facteurs de prédiction	Satisfaction au travail		Santé psychologique		Performance au travail	
	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$
Étape 1	.16**		.10**		.03	
Reconnaissance des pairs		.21**		.21**		.17†
Reconnaissance du supérieur		.27**		.19*		.00
Étape 2	.31**		.15**		.01	
Reconnaissance des pairs		.12†		.14†		.15
Reconnaissance du supérieur		.14†		.11		-.03
Motivation autodéterminée		.57**		.39**		.10
Motivation non autodéterminée		-.13*		-.11		-.04

Note. †  $p < .08$ ; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ .

En effet, les relations entre cette reconnaissance et la satisfaction ainsi que la santé psychologique ne sont que marginalement significatives, lorsque la motivation autodéterminée des employés est prise en compte dans l'analyse. Toutefois, la motivation autodéterminée n'agit pas comme médiateur dans la relation entre la reconnaissance du supérieur immédiat et la performance. Ces résultats n'offrent qu'un appui partiel à l'Hypothèse 4a. Quant à la motivation non autodéterminée des employés, les analyses suggèrent qu'elle serait un médiateur complet entre la reconnaissance des pairs et leur satisfaction au travail. En effet, la relation entre cette reconnaissance et la satisfaction n'est que marginalement significative, lorsque la motivation non autodéterminée est prise en compte dans l'analyse. Toutefois, les analyses révèlent que la motivation non autodéterminée des employés n'agit pas comme médiateur dans les relations entre la reconnaissance des pairs, leur santé et leur performance. Ces résultats n'offrent aussi qu'un appui partiel à l'Hypothèse 4b.

Le Tableau 6 propose une synthèse des différentes hypothèses confirmées et infirmées.

Tableau 6 : Synthèse des résultats à la lumière des hypothèses de recherche

<i>Hypothèses</i>	<i>Confirmées</i>	<i>Infirmées</i>
Hypothèse 1a. La reconnaissance du supérieur immédiat prédit positivement la satisfaction au travail, la santé psychologique et la performance des employés.	Prédit positivement la satisfaction au travail et la santé psychologique.	Ne prédit pas la performance au travail.
Hypothèse 1b. La reconnaissance des pairs prédit positivement la satisfaction au travail, la santé psychologique et la performance des employés.	Prédit positivement la satisfaction au travail et la santé psychologique.	Ne prédit la performance que de façon marginale.
Hypothèse 2a. La reconnaissance du supérieur immédiat prédit positivement la motivation autodéterminée des employés et négativement leur motivation non autodéterminée.	Prédit positivement la motivation autodéterminée.	Ne prédit pas significativement la motivation non autodéterminée.
Hypothèse 2b. La reconnaissance des pairs prédit positivement la motivation autodéterminée des employés et négativement leur motivation non autodéterminée.	Prédit négativement la motivation non autodéterminée, mais seulement de façon marginale.	Ne prédit pas significativement la motivation autodéterminée.
Hypothèse 3a. La motivation autodéterminée prédit positivement la satisfaction au travail, la santé psychologique et la performance des employés.	Prédit positivement la satisfaction au travail et la santé psychologique.	Ne prédit pas significativement la performance au travail.
Hypothèse 3b. La motivation non	Prédit négativement la	Ne prédit pas significativement la

autodéterminée prédit négativement la satisfaction au travail, la santé psychologique et la performance des employés.	satisfaction au travail.	performance au travail et seulement marginalement la santé psychologique
Hypothèse 4a. La motivation autodéterminée des employés agit comme médiateur entre la reconnaissance (du supérieur immédiat et des pairs) et leur fonctionnement au travail (satisfaction au travail, santé psychologique et performance).	Agit comme médiateur complet entre la reconnaissance du supérieur immédiat, la satisfaction au travail et la santé psychologique.	N'agit pas comme médiateur entre la reconnaissance des supérieurs et la performance au travail.
Hypothèse 4b. La motivation non autodéterminée des employés agit comme médiateur entre la reconnaissance (du supérieur immédiat et des pairs) et leur fonctionnement au travail (satisfaction au travail, santé psychologique et performance).	Médiateur complet entre la reconnaissance des pairs et la satisfaction au travail.	N'agit pas comme médiateur entre la reconnaissance des pairs, la santé psychologique et la performance au travail.

## **CHAPITRE 6: Discussion**

Ce mémoire avait pour but de faire mieux comprendre le rôle de la reconnaissance au travail dans le fonctionnement des employés (satisfaction au travail, santé psychologique et performance). Pour ce faire, un modèle conceptuel a été proposé à la lumière des textes scientifiques recensés. Ce modèle visait à répondre à certains vides théoriques et empiriques, dont la sous-évaluation des mécanismes motivationnels susceptibles d'expliquer la relation entre les différentes sources (supérieur immédiat et pairs) de reconnaissance et le fonctionnement des employés. Cette section vise à mettre en lumière les contributions théoriques et pratiques du mémoire, tout en exposant ses limites et en proposant des pistes de recherches futures.

### **6.1 Les contributions théoriques**

Premièrement, ce mémoire permet de jeter un regard novateur sur le rôle de la reconnaissance au travail. Alors que les chercheurs s'appuient principalement sur des études théoriques pour faire état des bénéfices de la reconnaissance au travail, ce mémoire analyse des données empiriques qui attestent son rôle dans le fonctionnement des employés. Plus particulièrement, les résultats révèlent que la reconnaissance au travail agit principalement sur l'attitude et sur la santé psychologique des employés. Des marques de reconnaissance offertes par le supérieur ou manifestées par les pairs seraient associées à la santé psychologique des employés ainsi qu'à leur satisfaction au travail. Toutefois, elles seraient négligeables pour expliquer la performance dans leur tâche, ce qui est pourtant avancé par différents auteurs (par exemple, Brun & Dugas, 2002; Buckingham & Coffman, 2001; Laval, 2011). Il est plausible de croire que d'autres aspects, tels que les compétences des employés ou des composantes techniques du travail (procédures, qualité des outils, équipements) interviennent dans cette relation. En d'autres termes, la reconnaissance ne contribuerait pas considérablement à la performance d'un employé qui possède très peu d'habiletés ou encore l'équipement nécessaire pour répondre aux exigences d'un poste. L'impact de la reconnaissance sur la

performance pourrait ainsi constituer un bénéfice plus marginal que ce qui est avancé par les chercheurs dans ce domaine d'étude.

Deuxièmement, la prise en compte de deux sources de reconnaissance (supérieur immédiat et pairs) permet de distinguer le rôle distinct qu'elles jouent sur la motivation des employés et sur leur fonctionnement au travail. Les résultats suggèrent que la reconnaissance du supérieur immédiat est déterminante dans la régulation des comportements autodéterminés. Elle contribue à la valorisation de la tâche, au plaisir et à la satisfaction que les employés ressentent dans le cadre de leur travail. À la lumière de la TAD (Deci & Ryan, 1985), il est raisonnable d'avancer que, par des marques de reconnaissance, le supérieur parvient à créer un environnement de travail qui facilite l'émergence de comportements autodéterminés. En revanche, la reconnaissance des pairs diminuerait le sentiment d'obligation que ressentent les employés dans les efforts qu'ils déploient au travail. Cette source de reconnaissance pourrait ainsi limiter la pression induite que les employés se donnent à devoir continuellement bien paraître, tant à leurs yeux qu'à ceux des autres. Ces résultats sont intéressants, car ils soulignent que les acteurs du milieu de travail n'ont pas le même impact sur la qualité de la motivation déployée par les employés. Il s'agit d'une contribution unique à la recherche portant sur la TAD.

Troisièmement, la prise en compte de la motivation comme processus psychologique permettant d'expliquer les relations entre la reconnaissance au travail et le fonctionnement des employés constitue une autre contribution substantielle à la recherche dans le secteur de la reconnaissance au travail. Le rôle médiateur complet qu'exerce la motivation des employés suggère que la reconnaissance agit principalement sur leur fonctionnement, compte tenu qu'elle nourrit un sentiment d'autodétermination, ou encore, brime un sentiment de pressions internes ou externes rattaché à la réalisation d'une tâche. En d'autres termes, les bénéfices de la reconnaissance sur le fonctionnement des employés s'expliqueraient par le fait que la considération des autres

canalise de manière optimale l'énergie déployée par les employés dans l'atteinte d'objectifs qu'ils intériorisent (Deci & Ryan, 1985).

## **6.2 Les contributions pratiques**

Quel message ce mémoire vise-t-il à lancer aux organisations? Que la reconnaissance au travail est un moyen fort simple et efficace à exploiter. Elle favorise non seulement la pleine motivation des employés, mais elle contribue également à leur fonctionnement optimal au travail. En dépit du faible lien observé entre la reconnaissance et la performance des employés, les résultats suggèrent que la reconnaissance joue un rôle déterminant, non seulement sur la qualité de la motivation des employés, mais également sur leur satisfaction et leur santé psychologique au travail. Afin de s'offrir un avantage concurrentiel, les organisations auraient donc grandement intérêt à créer et à cultiver une culture de reconnaissance au travail.

Évidemment, la mise en œuvre d'une gestion qui prône la reconnaissance nécessite l'engagement de la part de plusieurs acteurs dans l'organisation. Il va sans dire que si la reconnaissance n'est pas pratiquée convenablement à tous les niveaux de l'organisation, cela pourrait créer des effets pervers. L'un de ceux-ci serait de favoriser l'iniquité entre les employés, ce qui souillerait le climat de travail (CGSST, 2014). En réalité, les résultats attestent que les gestionnaires devraient valoriser la reconnaissance et tenter d'élargir cette pratique aux divers paliers de l'organisation. Le supérieur immédiat se trouve dans une position privilégiée pour susciter une motivation autodéterminée, alors que les pairs le seraient pour restreindre l'émergence d'une motivation non autodéterminée. Ensemble, ils peuvent façonner l'expérience psychologique des employés et contribuer positivement à leur fonctionnement au travail. Il y a différentes actions que les acteurs peuvent entreprendre pour favoriser la reconnaissance au travail. Par exemple, un supérieur peut instaurer un mode de gestion participatif ou tout simplement prendre en considération la charge de travail de l'employé lors de son évaluation de rendement. Dans le cas des pairs, il est possible

d'encourager un climat d'entraide, afin que les employés puissent travailler ensemble et bénéficier des compétences et du soutien des autres.

### **6.3 Les limites**

En dépit des résultats encourageants, l'étude menée dans le cadre de ce mémoire comporte certaines limites qui ne doivent pas être négligées. Une première limite concerne l'échantillon de l'étude. D'une part, il s'agit d'un échantillon de convenance qui ne représente certainement pas l'ensemble des travailleurs de l'organisation, ou même du secteur d'activité dans lequel les participants œuvrent. D'autre part, le nombre de participants est relativement faible, ce qui limite le traitement statistique. En effet, un nombre plus élevé de participants aurait permis l'utilisation d'analyses plus sophistiquées (par exemple, l'analyse par équations structurelles) permettant d'éprouver plus rigoureusement le modèle conceptuel proposé. Un plus grand échantillonnage aurait aussi fourni la possibilité d'examiner les liens postulés en fonction du secteur d'activité (privé par rapport à public). Il convient ainsi de mentionner que les résultats du présent mémoire ne sont pas généralisables, et que d'autres études devront examiner la pertinence du modèle conceptuel auprès d'autres échantillons d'employés.

Une deuxième limite repose sur le devis de recherche utilisé. Un devis transversal n'offre qu'un regard approximatif sur des effets de médiation (Kline, 2005). De tels effets impliquent des relations causales qui s'opèrent au fil du temps. Il serait ainsi pertinent que de futures études examinent la nature temporelle des liens existant entre la reconnaissance au travail, la motivation et le fonctionnement des employés. Cela permettrait de savoir si la reconnaissance au travail influence (augmente ou diminue) la motivation des employés, qui en retour, influence (améliore ou détériore) leur fonctionnement au travail.

Une troisième limite porte sur l'utilisation de mesures auto-rapportées, lesquelles sont liées au biais possible de variance commune. Ce biais peut amplifier artificiellement

l'amplitude des liens observés. Afin de pallier cette limite, de futures recherches pourraient utiliser des données multi-sources (par exemple, évaluation du supérieur ou des pairs) ou avoir recours à des données objectives, notamment pour évaluer la performance des employés (par exemple, évaluation du rendement des employés).

Une quatrième limite repose sur le choix des variables utilisées pour désigner le fonctionnement des employés. Bien que la satisfaction, la santé psychologique (vigueur) et la performance dans la tâche soient des concepts éprouvés et largement reconnus, d'autres aspects peuvent refléter le fonctionnement des employés. Un modèle plus englobant aurait également pris en compte des manifestations négatives de nature attitudinale (par exemple, le cynisme), affective (par exemple, la détresse psychologique) et comportementale (par exemple, l'absentéisme).

#### **6.4 Les pistes de recherches futures**

En guise de recherches futures, trois pistes de recherche sembleraient particulièrement porteuses. Une première consisterait à intégrer au modèle la notion de reconnaissance organisationnelle et de reconnaissance des clients (ou bénéficiaires). Cet ajout permettrait d'examiner plus en profondeur le rôle de la reconnaissance au travail et de dégager ses effets sur la motivation et sur le fonctionnement des employés. Une deuxième piste de recherche consisterait à examiner simultanément le rôle de la reconnaissance au travail se manifestant dans les rapports humains (tels que dans la présente étude) et celui des programmes de reconnaissance formelle. Une troisième avenue de recherche consisterait à porter une attention particulière aux types de reconnaissance (par exemple, formelle/informelle, public/privé, monétaire/non monétaire, individuelle/collective) ou aux pratiques de reconnaissance (existentielle, pratique de travail, implication, résultats) en provenance des différentes sources (supérieur, pairs, organisation, clients).

## CONCLUSION

Le présent mémoire souligne l'importance de la reconnaissance au travail de la part de deux sources distinctes (supérieur immédiat et pairs) dans le fonctionnement optimal des employés. Les résultats de l'étude attestent que la qualité de la motivation des employés est une pierre d'assise permettant d'expliquer cette relation. Les organisations désireuses de s'offrir un avantage compétitif auraient grandement intérêt à miser sur des pratiques de reconnaissance, afin de contribuer au plein potentiel de leurs employés et, ultimement, à leur propre essor.

## BIBLIOGRAPHIE

- Appelbaum, S. H., & Kamal, R. (2000). An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business. *Journal of Management Development, 19*(9), 733-763.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology, 34*(10), 2045-2068.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(1), 4-28.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human resource management, 43*(1), 83-104.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. *Academy of Management Journal, 26*(4), 587-595.
- Baumeister, R. F. (1991). *Meanings of life*. New-York: Guilford Press.
- Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2002). The pursuit of meaningfulness in life. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 608–618). New York: Oxford University Press.
- Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2002). The pursuit of meaningfulness in life. *Handbook of Positive Psychology, 608-618*.
- Blais, M. R., Brière, N. M., Lachance, L., Riddle, A., & Vallerand, R. J. (1993). L'inventaire des motivations au travail de Blais. *Revue Québécoise de Psychologie, 14*(3), 185-215.
- Blais, M. R., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Brière, N. M. (1989). L'échelle de satisfaction de vie: Validation canadienne-française du "Satisfaction with Life

Scale". *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 21(2), 210-223.

- Boggiano, A. K., & Ruble, D. N. (1979). Competence and the over justification effect: A developmental study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(9), 1462.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.
- Bourcier, C. & Palobart, Y. (1997) *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés*. Paris : Les éditions d'Organisation, Collection Audit.
- Bradler, C., Dur, R., Neckermann, S., & Non, A. (2013). Employee recognition and performance: A field experiment. *ZEW-Centre for European Economic Research Discussion Paper* (2013-038).
- Brien, M. (2012). *La satisfaction des trois besoins fondamentaux peut-elle contribuer à la performance? : l'apport de la santé psychologique*. Thèse de doctorat. Université de Montréal, Montréal, Québec, Canada.
- Brouard, M.-È. (2009). *L'impact des pratiques relationnelles au travail sur la reconnaissance : le cas de l'industrie québécoise du jeu vidéo*. Mémoire de maîtrise. Université du Québec à Montréal, Montréal, Québec, Canada.
- Bruchon-Schweitzer, M. (2002). *Psychologie de la santé : modèles, concepts et méthodes*. Paris : Dunod.
- Brun, J.-P., Biron, C., & Ivers, H. (2007). *Démarche stratégique de prévention des problèmes de santé mentale au travail* : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. Québec, Canada.
- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2002). *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens*. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations. Université Laval, Québec.

- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88.
- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716-730.
- Brun, J.-P., & IRSST. (2003). *Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines* : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. Québec, Canada.
- Brun, J.-P., & Lamarche, C. (2006). *Évaluation des coûts du stress au travail : rapport de recherche*. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations. Université Laval, Québec.
- Brun, J.-P., & Martel, J. (2003). *La santé psychologique au travail--de la définition du problème aux solutions* : Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, Université Laval, Québec.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (2001). Manager contre vents et marées. Développer le talent dans l'entreprise: une enquête exceptionnelle de Gallup auprès de 80 000 managers. Paris : Éditions Village mondial/Pearson Education France.
- Burton, K. D., Lydon, J. E., D'Alessandro, D. U., & Koestner, R. (2006). The differential effects of intrinsic and identified motivation on well-being and performance: prospective, experimental, and implicit approaches to self-determination theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(4), 750.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Caron, J., & Guay, S. (2005). Soutien social et santé mentale : concept, mesures, recherches récentes et implications pour les cliniciens. *Santé mentale au Québec*, 30(2), 15-41.
- Carpentier Roy, M.-C. (1991). *Corps et âme : psychopathologie du travail infirmier*. Montréal, Québec : Liber.
- Carpentier Roy, M.-C. (1995). Anomie sociale et recrudescence des problèmes de santé mentale au travail. *Santé mentale au Québec*, 20, 119-138.

- Carpentier-Roy, M.-C. (2000). *Être reconnu au travail : nécessité ou privilège*. Communication présentée à la conférence Travail, reconnaissance et dignité humaine, Montréal, Canada.
- Cassel, J. (1976). The contribution of the social environment to host resistance. *American Journal of Epidemiology*, 104(2), 107-123.
- Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail (CGSST). (2014). *Reconnaissance au travail : Gestion dynamique par Modulo*. Consulté le 2 mai 2014. [<http://www.cgsst.com/fra/accueil-reconnaissance-travail.asp>]
- Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail (CGSST). (2014). *Santé psychologique au travail : Gestion dynamique par Modulo*. Consulté le 2 mai 2014. [<http://www.cgsst.com/fra/accueil-sante-psychologie-travail.asp>]
- Charbonnier, A., Silva, C., & Roussel, P. (2007). Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu : étude exploratoire. Actes du XVIII<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, Université de Fribourg, Suisse. [<http://www.unifr.ch/rho/agrh2007/Articles/pages/papers/Papier29.pdf>]
- Charles-Pauvers, B., Comeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2006). *Les déterminants psychologiques de la performance au travail. Un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche*. Note du LIRHE No 436 (06-9). 1-56.
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25-44.
- Corbeil, A. (2010). *Une analyse motivationnelle des intentions de carrière en contexte de PME : Mémoire de maîtrise*. Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Québec, Canada.
- Cormier, M. (2008). *La performance de citoyenneté des équipes de travail*. Thèse de doctorat. Université du Québec à Montréal, Montréal, Québec, Canada.
- Cormier, M., Morin, D., & Rousseau, V. (2007). *Être citoyen dans son équipe et son organisation*. Actes de colloque de l'Association des Sciences Administratives du Canada. Ottawa, Ontario.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834.

- Dagenais-Desmarais, V. (2010). *Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit*. Thèse de doctorat. Université de Montréal, Montréal, Québec, Canada.
- Dagenais-Desmarais, V., Gilbert, M.-H., Lebrock, P., Brunet, L., & Savoie, A. (2006). *Bien-être psychologique au travail vers une conception unifiée du construit*. Communication présentée dans le cadre du 14<sup>e</sup> congrès de l'AIPTLF. Hammamet, Tunisie.
- Daloz, L., Balas, M.-L., & Bénony, H. (2007). Sentiment de non-reconnaissance au travail, déception et burnout : une exploration qualitative. *Santé mentale au Québec*, 32(2), 83-96.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York, NY US: Plenum Press.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York : Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(1), 24.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182.
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Ryan, R. M. (1991). Motivation and education: The self-determination perspective. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 325-346.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*. Paris: Seuil.
- Dejours, C. (2000). Travail, souffrance et subjectivité. *Sociologie du Travail*, 42(2), 329-340.
- Dejours, C., & Bègue, F. (2009). *Suicide et travail : que faire?* Paris, Presses universitaires de France.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01-09.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499.
- Derriennic, F., & Vézina, M. (2001). Organisation du travail et santé mentale : approches épidémiologiques. *Travailler*, 1, 7-22.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of personality assessment*, 49(1), 71-75.
- Doucet, O., Simard, G., & Tremblay, M. (2007). *Les pratiques de GRH comme modérateurs dans la relation entre le leadership, l'empowerment et l'engagement des employés*. Actes de colloque de l'Association des Sciences Administratives du Canada. Ottawa, Ontario.
- Driskell, J. E., & Salas, E. (1996). *Stress and human performance*. New Jersey : Lawrence Erlbaum associates.
- Durham, C. C., Knight, D., & Locke, E. A. (1997). Effects of leader role, team-set goal difficulty, efficacy, and tactics on team effectiveness. *Organizational behavior and human decision processes*, 72(2), 203-231.
- Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5), 1026.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565.
- El Akremi, A., Sassi, N., & Bouzidi, S. (2009). Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 662-684.
- Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29(3), 459-478.
- Fall, A. (2011). *Pratiques de reconnaissance et motivation autonome des salariés : le cas d'une entreprise touristique française*. Actes du XXII<sup>ème</sup> Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH). Marrakech, Morocco.
- Fernet, C. (2013). The role of work motivation in psychological health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 54(1), 72.

- Fernet, C., & Austin, S. (2014). Self-Determination and Job Stress. In M. Gagné (Ed.). *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. NY: Oxford University Press.
- Fernet, C., Austin, S., Trépanier, S.-G., & Dussault, M. (2013). How do job characteristics contribute to burnout? Exploring the distinct mediating roles of perceived autonomy, competence, and relatedness. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(2), 123-137.
- Fernet, C., Guay, F., & Senécal, C. (2004). Adjusting to job demands: The role of work self-determination and job control in predicting burnout. *Journal of Vocational Behavior, 65*(1), 39-56.
- Fernet, C., Trépanier, S.-G., Austin, S., Gagné, M. & Forest, J. (2014). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. Soumis pour publication.
- Forest, J. (2005). *Vérification de l'effet de la passion et la satisfaction des besoins de base sur la performance, le bien-être psychologique, la détresse psychologique, l'état de flow et la vitalité subjective au travail*. Thèse de doctorat. Université de Montréal, Montréal, Québec, Canada.
- Forest, J. (2008). Si le travail est plaisir, la vie sera joie. *Psychologie Québec, 25*, 25-28.
- Forest, J., Dagenais-Desmarais, V., Crevier-Braud, L., Bergeron, É., & Girouard, S. (2010). Le lien entre la santé mentale et la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale. *Gestion, 35*(3), 20-26.
- Forest, J., & Mageau, G. A. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec, 25*, 33-36.
- Fouquereau, E., & Rioux, L. (2002). Élaboration de l'Échelle de satisfaction de vie professionnelle (ÉSVP) en langue française : Une démarche exploratoire. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement, 34*(3), 210.
- Fray, A.-M., & Saulquin, J.-Y. (2005). Contribution à la mesure de la confiance et de la reconnaissance comme facteurs de succès organisationnel : une application au secteur hospitalier. *Gestion 2000, 22*(4).
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 331-362.

- Gagné, M., & Forest, J. (2009). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. In P. Roussel, J. Rojot & C. Vandenberghe (Eds.), *Comportement organisationnel* (pp. 215-234). Bruxelles : Éditions De Boeck.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, K. et al. (2014). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Advance online publication
- Gagnon, S., Paquet, M., Courcy, F., & Parker, C. (2009). Measurement and management of work climate cross-validation of the CRISO Psychological Climate questionnaire. *Healthcare Management Forum*, 22(1), 57-65.
- Gavrancic, A., Courcy, F., Paquet, M., & Gagnon, S. (2007). *Échelle de mesure de la reconnaissance au travail*, CRISO.
- Gernet, I., & Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie* (2), 27-36.
- Gilbert, M.-H. (2009). *La santé psychologique au travail : conceptualisation, instrumentation et facteurs organisationnels de développement*. Thèse de doctorat. Université de Montréal, Montréal, Québec, Canada.
- Gillet, N., Berjot, S., & Paty, E. (2010). Profils motivationnels et ajustement au travail : Vers une approche intra-individuelle de la motivation. *Le travail humain*, 73(2), 141-162.
- Gollac, M. (1989). Les dimensions de l'organisation du travail. *Économie et statistique*, 224(1), 27-44.
- Gostick, A. (2003). A hero's welcome: Improving culture with noncash awards and recognition. *Workspan*, 46(7), 44-47.
- Gravel, S. (2009). *L'apport de la norme « entreprise en santé » à la gestion de la relève dans la fonction publique québécoise*. Essai de maîtrise. Université Laval. Ste-Foy, Québec, Canada.
- Guay, F., Senécal, C., Gauthier, L., & Fernet, C. (2003). Predicting career indecision: A self-determination theory perspective. *Journal of Counseling Psychology*, 50(2), 165.
- Guillet, L. (2007). *Stress, modèles et application*. Section psychologie sociale et de la santé. IUT de Lorient, France.  
[<http://liris.cnrs.fr/~cnriut08/actes/articles/129.pdf>]

- Hacker, W. (1994). Action regulation theory and occupational psychology: Review of German empirical research since 1987. *German Journal of Psychology*, 18, 91-120.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1980) *Work redesign*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Harlow, H. F. (1958). The nature of love. *American Psychologist*, 13(12), 673-685.
- Hellemans, C., & Karnas, G. (1999). Épreuve de validation du modèle de Karasek auprès de travailleurs du secteur tertiaire. Relations du modèle avec les « tensions mentales ». *Revue européenne de psychologie appliquée*, 49(3), 215-224.
- Henry, L. (2005). *Relation entre le degré de satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle chez les enseignants au secondaire*. Mémoire de maîtrise. Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Québec, Canada.
- Hofmann, D. A., & Morgeson, F. P. (1999). Safety-related behavior as a social exchange: The role of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 286.
- Hollembek, J., & Amorose, A. J. (2005). Perceived coaching behaviors and college athletes' intrinsic motivation: A test of self-determination theory. *Journal of Applied Sport Psychology*, 17(1), 20-36.
- Honneth, A. (2004). La théorie de la reconnaissance : une esquisse. *Revue du MAUSS*, 1, 133-136.
- Houlihan, N., & Vallerand, R. J. (2006). La passion envers le travail : les deux côtés de la médaille. *Revue Multidisciplinaire sur l'Emploi, le Syndicalisme et le travail*, 2, 4-17.
- Hughes, P. D., & Campbell, A. (2009). *Learning and development outlook 2009: Learning in tough times*. Paper presented at the Conference Board of Canada, Ottawa, Ontario.
- Jurgensen, C. E. (1978). Job preferences (What makes a job good or bad?). *Journal of Applied Psychology*, 50, 479-487.

- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-307.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Keyes, C. L. (2005). Mental illness and/or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 73(3), 539.
- Keyes, C. L. (2007). Promoting and protecting mental health as flourishing: a complementary strategy for improving national mental health. *American Psychologist*, 62(2), 95.
- Kohn, A. (1993). Why incentive plans cannot work. *Harvard business review*, 71, 54-63.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.
- La Guardia, J., & Ryan, R. M. (2000). Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et applications. *Revue québécoise de psychologie*, 21(2), 281-304.
- Lakey, B., & Cassady, P. B. (1990). Cognitive processes in perceived social support. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(2), 337.
- Lallement, M., Marry, C., Lorient, M., Molinier, P., Gollac, M., Marichalar, P., & Martin, E. (2011). Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion? *Sociologie du Travail*, 53(1), 3-36.
- Lamontagne, S. (2006). *Pourquoi la reconnaissance au travail contribue à la motivation et au bien-être des travailleurs?* Mémoire de maîtrise. Université Laval, Ste-Foy, Québec, Canada.
- Laval, C. (2011). La reconnaissance, une question de culture? *Gestion*, 36(2), 90-99.
- LeBlanc, P. M., De Jonge, J., & Schaufeli, W. B. (2008). Job stress and occupational health. In N. Chmiel (Ed.), *An introduction to work and organizational psychology: A European perspective* (pp. 119-147). Oxford: Wiley-Blackwell.

- Lépine, V. (2009). La reconnaissance au travail par la construction d'une relation agissante. La communication des cadres de santé. *Communication et organisation* (36), 96-107.
- Levesque, M., Blais, M. R., & Hess, U. (2004). Motivation, comportements organisationnels discrétionnaires et bien-être en milieu Africain: quand le devoir oblige? *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 36(4), 321.
- Lippitt, M. (1997). Creating a learning environment. *Human Resources Professional-New York*, 10, 23-26.
- Locke, E.A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand-McNally.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705.
- Luthans, F. (2000). Recognition: A powerful, but often overlooked, leadership tool to improve employee performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(1), 31-39.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *The Journal of Marketing*, 70-80.
- Martin, B., Lenhardt, V., & Jarrosson, B. (1996). *Oser la confiance : propos sur l'engagement des dirigeants*, Paris :Insep Editions.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1999). *Facilitating learning organizations: Making learning count*: Aldershot, England: Gower Publishing, Ltd.
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, M. (1998). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique : L'EMMBEP. *Canadian Review of Public Health*, 89(5), 352-357.
- Mesrar A., & Fall A. (2013). *Motivation au travail par la précision des objectifs, par le feedback de performance et par la justice organisationnelle : résultats d'une*

*étude empirique*. Communication présentée au 24ème Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Paris-Sorbonne.

- Moreau, E., & Mageau, G. (2013). Conséquences et corrélats associés au soutien de l'autonomie dans divers domaines de vie. *Psychologie Française*, 58(3), 195-227.
- Morin, E. M. (2008) Qu'est-ce qui donne un sens au travail? *Objectif prévention*, 31(2), 10-14.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. C Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski, & I.B. Weiner (Eds.). *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology* (pp. 39-53). New Jersey: Wiley.
- Motowidlo, S. J., Packard, J. S., & Manning, M. R. (1986). Occupational stress: its causes and consequences for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 618.
- Mulvey, P. W., & Klein, H. J. (1998). The impact of perceived loafing and collective efficacy on group goal processes and group performance. *Organizational behavior and human decision processes*, 74(1), 62-87.
- Nadeau, D., Vézina, M., Vinet, A., & Brisson, C. (1990). Travail parcellaire et altérations de la santé mentale chez les opératrices de machines à coudre. *Archives des maladies professionnelles de médecine du travail et de sécurité sociale*, 51(7), 479-486.
- Nasr, M. I., El Akremi, A., & Vandenberghe, C. (2009). Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, 4, 3-23.
- Niedhammer, I., Siegrist, J., Landre, M., Goldberg, M., & Leclerc, A. (2000). Étude des qualités psychométriques de la version française du modèle du Déséquilibre Efforts/Récompenses. *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, 48(5), 419-438.
- Niedhammer, I., Ganem, V., Gendrey, L., David, S., & Degioanni, S. (2006). Propriétés psychométriques de la version française des échelles de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social du «Job Content

- Questionnaire » de Karasek : résultats de l'enquête nationale SUMER. *Santé publique, 18*(3), 413-427.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*: Lexington, MA: Lexington Books/DC Heath and Com.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior, 12*(1), 43-72.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 48*(4), 775-802.
- Organisme Mondiale de la Santé. Santé mentale, consulté mars 2014. [[http://www.who.int/topics/mental\\_health/fr/](http://www.who.int/topics/mental_health/fr/)]
- Paillé, P. (2008). Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail. *Le travail humain, 71*(1), 22-42.
- Paquet, M., Gavranic, A., Courcy, F., Gagnon, S., & Duchesne, M.-A. (2011). Recognition Practices at work : A New Psychometric Measure and Implementation Guidelines. *The International Journal of Knowledge, Culture, & Change Management, 10*(12), 1-16.
- Perreault, C. (2008). *La reconnaissance au travail et les habiletés de communication du gestionnaire*. Mémoire de maîtrise. Université du Québec à Rimouski, Rimouski, Québec, Canada.
- Plamondon, M. (2014). *Exposition aux risques psychosociaux et détresse psychologique des travailleurs québécois selon la taille d'entreprise*. Thèse de doctorat. Université Laval, Ste-Foy, Québec, Canada.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology, 82*(2), 262.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management, 22*(2), 259-298.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). *Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L., & Hurrell Jr, J. J. (1997). *Preventive stress management in organizations*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J., & Ryan, R. M. (2000). Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(4), 419-435.
- Renault, E. (2007). Reconnaissance et travail. *Travailler*, 2, 119-135.
- Rentsch, J. R., & Steel, R. P. (1992). Construct and concurrent validation of the Andrews and Withey job satisfaction questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 52(2), 357-367.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Richer, S. F., Blanchard, C., & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(10), 2089-2113.
- Rousseau, C. (2003). *La reconnaissance du rendement au travail : une étude auprès des entreprises du Québec*. Mémoire de maîtrise. Université de Montréal, Montréal, Québec, Canada.
- Roussel, P. (2000) *La Motivation au Travail: Concept et Theories*. Notes du Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi (LIRHE), Note No. 326. Toulouse: LIRHE.
- Ryan, R. M. (1993). Agency and organization: Intrinsic motivation, autonomy, and the self in psychological development. In J. Jacobs (Éd.), *Nebraska symposium on motivation: Developmental perspectives on motivation* (pp. 1-56). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2004). Autonomy Is No Illusion: Self-Determination Theory and the Empirical Study of Authenticity, Awareness, and Will. In J. Greenberg, S.L. Koole, & T. Pyszczynski (Eds), *Handbook of Experimental Existential Psychology* (pp. 449-479). New-York: Guilford.
- Saba, T., Dolan, S.L., Jackson, S.E., & R.S., Schuler, (2008). *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 4e (Éd.), Saint-Laurent, Québec : ERPI.
- Sarason, B. R., Sarason, I. G., & Pierce, G. R. (1990). *Social support: An interactional view*. New-York: Wiley.
- Sarrazin, P., Pelletier, L., Deci, E., & Ryan, R. (2011). Nourrir une motivation autonome et des conséquences positives dans différents milieux de vie: les apports de la théorie de l'autodétermination. *Traité de psychologie positive*. Bruxelles: De Boeck.
- Saunderson, R. (2004). Survey findings of the effectiveness of employee recognition in the public sector. *Public Personnel Management*, 33(3), 255-275.
- Sauter, S. L., Hurrell, J. J., & Cooper, C. L. (1989). *Job control and worker health*. Chichester, England: Wiley.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). UWES—utrecht work engagement scale: test manual. *Unpublished Manuscript: Department of Psychology, Utrecht University*.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.

- Schaufeli, W. B., & Greenglass, E. R. (2001). Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology & Health, 16*(5), 501-510.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer and O. Hämmig (Eds.). *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Amsterdam: Springer
- Schnall, P. L., Landsbergis, P. A., & Baker, D. (1994). Job strain and cardiovascular disease. *Annual Review of Public Health, 15*(1), 381-411.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology: An introduction*. Washington: American Psychological Association.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*(1), 27.
- Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: the self-concordance model. *Journal of Personality and Social Psychology, 76*(3), 482.
- Sheldon, K. M., Ryan, R., & Reis, H. T. (1996). What makes for a good day? Competence and autonomy in the day and in the person. *Personality and Social Psychology Bulletin, 22*, 1270-1279.
- Skule, S. (2004). Learning conditions at work: a framework to understand and assess informal learning in the workplace. *International Journal of Training and Development, 8*(1), 8-20.
- Smith, C., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68*(4), 653.
- Statistique Canada (2011). Qu'est-ce qui stresse les stressés? Principales sources de stress des travailleurs. consulté en mars 2014.  
[<http://www.statcan.gc.ca/pub/11-008-x/2011002/article/11562-fra.htm>]
- St-Arnaud, L., Fournier, G., Saint-Jean, M., Rhéaume, J., Moore, M., & Damasse, J. (2009). Processus de retour au travail chez des employés du secteur privé s'étant absentes pour des raisons de santé mentale. *Regards sur le travail, 5*(2), 2-12.

- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1991). *Motivation And Work Behavior* (5<sup>th</sup> Ed.). New York: McGraw-Hill.
- St-Hilaire, F. (2012). Les pratiques de gestion et de travail en lien avec la santé psychologique au travail : une étude exploratoire par approche méthodologique mixte. Thèse de doctorat. Université Laval, Ste-Foy, Québec, Canada.
- St-Onge, S. (2006). Les pratiques de reconnaissance : popularité et efficacité. *Revue Effectif*, 9(4), 12-18.
- St-Onge, S., Haines III, V. Y., Aubin, I., Rousseau, C., & Lagassé, G. (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. *Gestion*, 30(2), 89-101.
- Stoeva, E. (2007). *La qualité des relations employés-supérieur et l'engagement organisationnel*. École des hautes études commerciales, Montréal, Québec, Canada.
- Tangirala, S., Green, S. G., & Ramanujam, R. (2007). In the shadow of the boss's boss: effects of supervisors' upward exchange relationships on employees. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 309.
- Thoits, P. A. (1985). Social support and psychological well-being: Theoretical possibilities. In I. G. Sarason & B. Sarason (Eds.), *Social support: Theory, research and applications* (pp. 51-72). The Hague, The Netherlands: Martinus Nijhof.
- Thompson, K. R., Hochwarter, W. A., & Mathys, N. J. (1997). Stretch targets: What makes them effective? *The Academy of Management Executive*, 11(3), 48-60.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213.
- Tremblay, M., & Wils, T. (2005). La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Gestion*, 30(2), 37-49.
- Trépanier, S.-G., Fernet, C., & Austin, S. (2013). The moderating role of autonomous motivation in the job demands-strain relation: A two sample study. *Motivation and Emotion*, 37(1), 93-105.
- Trépanier, S.-G., Fernet, C., Austin, S., Forest, J., & Vallerand, R. J. (2014). Linking Job Demands and Resources to Burnout and Work Engagement: Does Passion

- Underlie these Differential Relationships? *Motivation and Emotion*, 38(3), 353-366.
- Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. In M. P. Zanna (Eds.). *Advances in experimental social psychology* (pp. 271-360). San Diego, CA: Academic Press.
- Vallerand, R. J., Fortier, M. S., & Guay, F. (1997). Self-determination and persistence in a real-life setting: toward a motivational model of high school dropout. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(5), 1161.
- Vallerand, R. J., & Lalande, D. R. (2011). The MPIC model: The perspective of the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Psychological Inquiry*, 22(1), 45-51.
- Vallerand, R. J., & Reid, G. (1984). On the causal effects of perceived competence on intrinsic motivation: A test of cognitive evaluation theory. *Journal of Sport Psychology*, 6(1), 94-102.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277-294.
- Vezina, M. (1996). La santé mentale au travail : pour une compréhension de cet enjeu de santé publique. *Santé mentale au Québec*, 21, 117-138.
- Vézina, M. (2008). La prévention des problèmes de santé psychologique liés au travail : nouveau défi pour la santé publique. *Santé publique*, 20, 121-128.
- Vézina, M., & Bourbonnais, R. (2001). Incapacité de travail pour des raisons de santé mentale. Dans institut de la statistique du Québec. *Portrait social du Québec : données et analyses*, 279-287. Québec: Éditeur officiel du Québec.
- Vézina, M., Bourbonnais, R., Brisson, C., & Trudel, L. (2006). Définir les risques. *Actes de la recherche en sciences sociales* (3), 32-38.
- Vinet, A., Brisson, C., & Vézina, M. (1986). Rémunération à la pièce, travail parcellaire et santé mentale dans l'industrie du vêtement. *Sociologie et Société*, 18, 25-36.
- Voswinkel, S., Gernet, I., & Renault, E. (2007). L'admiration sans appréciation. Les paradoxes de la double reconnaissance du travail subjectivisé. *Travailler*, 2, 59-87.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of occupational Psychology*, 63(3), 193-210.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590.
- Weinstein, N., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2011). Motivational determinants of integrating positive and negative past identities. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100(3), 527.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

**ANNEXE A: La lettre d'information et le formulaire de consentement**

## LETTRE D'INFORMATION

---

**Invitation à participer au projet de recherche :** *Le rôle de la reconnaissance dans le fonctionnement optimal des employés: Une analyse motivationnelle.*

Jean-François Morin, candidat à la maîtrise en administration des affaires (MBA)

Directeur de recherche, Claude Fernet, Ph.D., professeur et titulaire de la Chaire de recherche UQTR sur la motivation et la santé au travail

**But de l'étude :** Cette recherche vise à mieux comprendre les formes de reconnaissances au travail, ainsi que leurs impacts sur la motivation et le rendement des employés.

### **Objectifs**

Nature du questionnaire : Le questionnaire n'est pas un test de performance ni d'intelligence. Il nécessite de votre part, une simple évaluation de ce que vous pensez et de ce que vous ressentez. Ce questionnaire comprend plusieurs énoncés et prend environ 40 minutes à compléter. Il sera rempli sur vos heures de travail.

### **Risques, inconvénients, inconforts**

Aucun risque n'est associé à votre participation. Le temps nécessaire à remplir le questionnaire se veut le seul inconvénient.

### **Bénéfices**

La contribution à l'avancement des connaissances au sujet de la reconnaissance et la motivation au travail sont les seuls bénéfices directs prévus à votre participation. Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

## **Confidentialité**

Soyez assuré(e) que les données recueillies seront strictement confidentielles. Afin d'assurer la confidentialité et l'anonymat des réponses :

- 1) votre nom ne paraîtra sur aucun rapport;
- 2) seuls le chercheur principal (Jean-François Morin) et son directeur de recherche (Claude Fernet) auront accès aux données;
- 3) les résultats de l'étude seront communiqués à votre employeur;
- 4) les résultats de l'étude seront uniquement diffusés dans le cadre du mémoire du chercheur principal et de réalisations scientifiques;
- 5) tous les documents seront conservés durant 3 ans dans un classeur cadenassé. Après cette période, ils seront détruits selon la procédure qui s'applique aux documents confidentiels.

## **Participation volontaire**

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non sans préjudice et sans avoir à fournir d'explication. Le refus de participer au projet de recherche n'aura aucun impact sur votre travail.

## **Responsable de la recherche**

Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour toutes questions concernant cette étude, vous pouvez communiquer avec Jean-François Morin par courriel [Jean-Francois.Morin1@uqtr.ca](mailto:Jean-Francois.Morin1@uqtr.ca).

## **Question ou plainte concernant l'éthique de la recherche**

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-12-186-06.08 a été émis le 21 janvier 2013

Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, au Décanat des études de cycles supérieurs et de la recherche, par téléphone (819) 376-5011, poste 2129 ou par courrier électronique [CEREH@uqtr.ca](mailto:CEREH@uqtr.ca).

**FORMULAIRE DE CONSENTEMENT****Engagement du chercheur**

Moi, Jean-François Morin m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant la participation de sujets humains.

**Consentement du participant**

Je, \_\_\_\_\_ (nom du participant), confirme avoir lu et compris la lettre d'information au sujet du projet « Le rôle de la reconnaissance au travail dans le fonctionnement optimal des employés. Une analyse motivationnelle ». J'ai bien saisi les conditions, les inconvénients et les bénéfices éventuels de ma participation. On a répondu à toutes mes questions à mon entière satisfaction. J'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer ou non à cette recherche. Je comprends que ma participation est entièrement volontaire, sans aucun préjudice.

**J'accepte donc librement de participer à ce projet de recherche**

Participante ou participant :	Jean-François Morin
Signature :	Signature :
Nom :	Nom :
Date :	Date :

## **ANNEXE B: Le questionnaire**



Université du Québec à Trois-Rivières  
C.P. 500, Trois-Rivières, Québec, Canada / G9A 5H7  
Département des sciences de la gestion

Code d'utilisateur: \_\_\_\_\_

Date de la participation :

\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Jour / Mois / Année

## « Reconnaissance et fonctionnement au travail »

- Les questions posées visent à mieux comprendre votre réalité au travail.
- Lisez attentivement toutes les consignes avant de commencer. Assurez-vous d'encercler le chiffre approprié.
- Certaines questions se ressemblent, mais sachez que chacune d'entre elles nous permet de bien comprendre ce que vous vivez. Nous vous demandons donc de répondre à toutes les questions.

Votre participation est très importante, elle fera avancer la recherche et nous aidera à développer de meilleurs programmes de soutien aux employés.

Merci de votre précieuse collaboration!

Jean-François Morin  
Candidat à la maîtrise en administration des affaires

Département des sciences de la gestion  
Université du Québec à Trois-Rivières  
3351, boul. des Forges, C.P. 500  
Trois-Rivières (Québec)  
Canada, G9A 5H7

Téléphone : (819) 376-5011 poste 3174  
Courriel : [LRMST5@uqtr.ca](mailto:LRMST5@uqtr.ca)

Claude Fernet, Ph.D.

Professeur et titulaire de la Chaire de recherche  
UQTR sur la motivation et la santé au travail

Département des sciences de la gestion  
Université du Québec à Trois-Rivières  
3351, boul. des Forges, C.P. 500  
Trois-Rivières (Québec)  
Canada, G9A 5H7

Téléphone : (819) 376-5011 poste 3120  
Courriel : [Claude.Fernet@uqtr.ca](mailto:Claude.Fernet@uqtr.ca)

## PARTIE 1 :

### ATTITUDES VIS-À-VIS DU TRAVAIL

*Les individus peuvent faire des efforts au travail pour différentes raisons. Cette échelle permet de comprendre avec précision ces raisons. Pour chaque proposition qui suit, veuillez indiquer votre degré d'accord en ce qui concerne les différentes raisons qui vous conduisent à déployer des efforts dans votre travail actuel.*

Pas du tout pour cette raison	Très peu	Peu	Modérément	Fortement	Très fortement	Exactement pour cette raison
1	2	3	4	5	6	7

#### POURQUOI FAITES-VOUS DES EFFORTS DANS VOTRE TRAVAIL ACTUEL?

1- Pour obtenir l'approbation de certains (mes supérieurs, mes collègues).	1	2	3	4	5	6	7
2- Car je dois me prouver à moi-même que j'en suis capable.	1	2	3	4	5	6	7
3- Parce que le travail que je fais est intéressant.	1	2	3	4	5	6	7
4- Car mon travail s'intègre parfaitement dans mes objectifs de vie personnelle.	1	2	3	4	5	6	7
5- Car je risque de perdre mon emploi si je ne fais pas assez d'efforts au travail.	1	2	3	4	5	6	7
6- Car ce que je fais dans mon travail est stimulant.	1	2	3	4	5	6	7
7. Parce qu'ainsi, je me sens fier (ère) de moi.	1	2	3	4	5	6	7
8. Essentiellement parce que mes supérieurs me récompenseront financièrement.	1	2	3	4	5	6	7
9. Parce qu'autrement, je me sentirais mal face à moi-même.	1	2	3	4	5	6	7
10. Car je considère qu'il est important de faire des efforts dans ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
11. Pour éviter les critiques de certains (mes supérieurs, mes collègues...).	1	2	3	4	5	6	7
12. Parce que mes supérieurs m'assurent une plus grande sécurité d'emploi.	1	2	3	4	5	6	7
13. Parce que j'ai du plaisir à faire ce travail.	1	2	3	4	5	6	7

14.	Parce qu'autrement, j'aurais honte de moi.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Car ce travail a une signification personnelle pour moi.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Pour me faire respecter davantage par certains (mes supérieurs, mes collègues...).	1	2	3	4	5	6	7

## PARTIE 2 :

### LA VIE AU TRAVAIL

*En vous référant à votre expérience personnelle dans votre emploi et votre environnement de travail au cours des douze derniers mois, indiquez jusqu'à quel point vous êtes en accord ou en désaccord avec les énoncés qui suivent.*

	Fortement en désaccord	Plutôt en désaccord	Neutre	Plutôt en accord	Fortement en d'accord
	1	2	3	4	5
1.	Mon supérieur hiérarchique me donne régulièrement un retour spontané sur la qualité de mon travail.				1 2 3 4 5
2.	Mes collègues me donnent régulièrement un retour spontané sur la qualité de mon travail.				1 2 3 4 5
3.	Mon supérieur hiérarchique fait preuve de considération envers moi (salutations, attentions agréables).				1 2 3 4 5
4.	Mes collègues font preuve de considération envers moi (salutations, attentions agréables).				1 2 3 4 5
5.	Je reçois des félicitations et/ou des remerciements de la part de mon supérieur hiérarchique pour souligner mes initiatives ou mes réussites.				1 2 3 4 5
6.	Je reçois de félicitations et/ou de remerciements de la part de mes collègues pour souligner mes initiatives ou mes réussites.				1 2 3 4 5
7.	Je reçois des encouragements de la part de mon supérieur hiérarchique lorsque je fais face à une situation difficile.				1 2 3 4 5
8.	Mes collègues reconnaissent ma contribution au bon fonctionnement et à l'atteinte des objectifs de notre équipe.				1 2 3 4 5
9.	Mon supérieur hiérarchique reconnaît ma valeur comme employé en me laissant suffisamment d'autonomie dans mes fonctions.				1 2 3 4 5

## PARTIE 3:

### RÉACTIONS PERSONNELLES VIS-À-VIS DU TRAVAIL

*Encerclez le chiffre qui correspond au nombre de fois où vous avez éprouvé ces sensations ou réactions personnelles au travail.*

<b>Jamais</b>	<b>Rarement</b>	<b>De temps en temps</b>	<b>Régulièrement</b>	<b>Souvent</b>	<b>Très souvent</b>	<b>À chaque jour</b>
0	1	2	3	4	5	6

1.	Lorsque je me rends au travail le matin, j'ai le goût d'y aller.	0	1	2	3	4	5	6
2.	Au travail, je déborde d'énergie.	0	1	2	3	4	5	6
3.	Au travail, je me sens fort(e) et énergique.	0	1	2	3	4	5	6

## **PARTIE 4 :**

### **SATISFACTION AU TRAVAIL**

*Veillez indiquer votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants.*

Pas du tout en accord	Très peu en accord	Un peu en accord	Moyennement en accord	Assez en accord	Fortement en accord	Très fortement en accord					
1	2	3	4	5	6	7					
1. En général, mon travail correspond de près à mes idéaux.					1	2	3	4	5	6	7
2. Mes conditions de travail sont excellentes.					1	2	3	4	5	6	7
3. Je suis satisfait de mon travail.					1	2	3	4	5	6	7
4. Jusqu'à maintenant, j'ai obtenu les choses importantes que je voulais de mon travail.					1	2	3	4	5	6	7
5. Si je pouvais changer quoi que ce soit à mon travail, je n'y changerais presque rien.					1	2	3	4	5	6	7

## PARTIE 5 :

### COMPORTEMENTS AU TRAVAIL

*Veillez indiquer votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants.*

Pas du tout en accord	Très peu en accord	Un peu en accord	Moyennement en accord	Assez en accord	Fortement en accord	Très fortement en accord	
1	2	3	4	5	6	7	
1. Je complète adéquatement les tâches qui m'ont été assignées.	1	2	3	4	5	6	7
2. Je remplis les responsabilités décrites dans ma description de tâches.	1	2	3	4	5	6	7
3. J'accomplis les tâches que l'on attend de moi.	1	2	3	4	5	6	7
4. Je rencontre les exigences de performance officielles de mon poste.	1	2	3	4	5	6	7

## **PARTIE 6 :**

### **INFORMATIONS GÉNÉRALES**

1. Âge: \_\_\_\_\_
  
2. Sexe (✓):  Femme  Homme
  
3. Quel est votre poste ? :
  
4. Horaire de travail (✓):  Temps plein  Temps partiel
  
5. Combien d'années d'expérience avez-vous dans cette organisation ? \_\_\_\_\_