UNIVERSITÉ DE TOURS

ÉCOLE DOCTORALE : Humanités & Langues – H&L
Equipe de Recherche UR 1901 QualiPsy
Qualité de vie et santé psychologique

THÈSE présentée par :

Fanny LORHO

soutenue le : **16 décembre 2024**

pour obtenir le grade de : **Docteure de l'université de Tours**
Discipline/ Spécialité : Psychologie / Psychologie du travail et des organisations

Reconnaissance organisationnelle au travail :

Conceptualisation, opérationnalisation et étude de ses liens avec la santé, les attitudes et les comportements au travail

THÈSE dirigée par :

Madame FOUQUEREAU Evelyne	Professeure, université de Tours
Madame CHEVALIER Séverine	Maîtresse de conférences, université de Tours

PRESIDENT DU JURY :

Madame JEOFFRION Christine	Professeure, université Grenoble Alpes

RAPPORTEURS :

Madame VONTHRON Anne-Marie	Professeure, université Paris X Nanterre
Monsieur BORTEYROU Xabi	Professeur, université Paris Descartes

---

JURY :

Monsieur AUZOULT Laurent	Professeur, université de Bourgogne
Monsieur BORTEYROU Xabi	Professeur, université Paris Descartes
Madame CHEVALIER Séverine	Maîtresse de conférences, université de Tours
Madame FOUQUEREAU Evelyne	Professeure, université de Tours
Madame JEOFFRION Christine	Professeure, université Grenoble Alpes
Madame VONTHRON Anne-Marie	Professeure, université Paris X Nanterre

Remerciements

Je tiens tout d'abord à exprimer ma gratitude à Evelyne Fouquereau, Professeure en Psychologie sociale et du travail, pour la confiance qu'elle m'a témoignée et pour m'avoir encouragée à poursuivre mon parcours académique à travers ce doctorat. Je lui suis infiniment reconnaissante pour le partage de son savoir et de sa rigueur scientifique.

Je souhaite également adresser de sincères remerciements à Séverine Chevalier, Maîtresse de Conférences en Psychologie du travail et co-encadrante de cette thèse, pour ses précieuses contributions à la conception et à la précision de ce travail tout au long de ce parcours.

Je tiens à remercier les Professeurs Laurent Auzoult, Xabi Borteyrou, Christine Jeoffrion et Anne-Marie Vonthron d'avoir accepté d'expertiser ce travail doctoral, consacré du temps à l'étude de ce manuscrit et qui contribueront par leurs suggestions à l'améliorer.

Mes remerciements s'adressent également à Worldline France pour la confiance qu'ils m'ont accordée dès les prémices de ce projet doctoral, tant dans la co-construction, le soutien et le financement du projet, que dans la mise en place des dispositifs logistiques nécessaires à la bonne conduite des études. Je remercie également les collaborateurs qui ont témoigné de leur intérêt pour cette recherche en me consacrant du temps lors des entretiens exploratoires menés sur les différents sites du groupe, ainsi que ceux qui ont pris le soin d'ajouter leurs contributions lors de la première diffusion de l'EROP. Mes remerciements vont tout particulièrement à l'équipe RH de Blois et à l'équipe WLD pour leur accueil et l'enthousiasme partagé autour de ce projet doctoral. Un grand merci en particulier à Marie-Céline Leleu, Christine Aaron, Arnaud Keroullé, Véronique Chauvet et Dominique Devos pour leur bienveillance et leur intérêt envers ce travail.

Je tiens à exprimer ma gratitude aux membres du laboratoire QualiPsy, pour leurs remarques avisées tout au long de ce parcours. Je suis particulièrement reconnaissante envers Hélène Coillot dont l'expertise m'a été d'une grande aide dans la réalisation des traitements statistiques de ce projet et envers Brigitte Geffray que je remercie chaleureusement pour sa disponibilité, son écoute et ses précieux conseils pratiques.

Mes remerciements se portent aussi à l'ensemble des doctorants avec qui j'ai partagé ces années doctorales, notre dynamique d'entraide et de soutien s'est avérée déterminante pour la réussite de l'élaboration de ce document. Mes remerciements particuliers à Julia Aubouin Bonnaventure, que j'ai eu la chance de rencontrer comme collègue puis de connaître comme amie sur qui j'ai véritablement pu compter sur de nombreux aspects.

Je suis également pleine de gratitude envers mes parents qui, par leur confiance, leur goût des grandeurs et leurs valeurs de persévérance et du dépassement de soi, m'ont encouragée dans ce défi doctoral et m'ont soutenue tout au long de ces études.

Un immense merci à mon entourage amical qui a su se montrer d'un soutien inconditionnel, en rendant possible par exemple la rédaction finale tout-terrain de ce manuscrit : Alex, Julien, Marion, Clémence, Camille, Félix, Caro, Milou et les autres.

Ce travail est également dédié à celui à qui j'ai été adjointe et qui m'a fait toucher du doigt les lignes de mes capacités de résilience.

Résumé

Seulement un tiers des salariés français estimaient récemment être reconnus dans leur travail pour la qualité de leurs pratiques et/ou pour leurs résultats (Moodwork, 2022). Ce constat est d'autant plus alarmant que la reconnaissance au travail est considérée par les experts comme un déterminant majeur d'attitudes et de comportements positifs des travailleurs et associée conséquemment à des enjeux cruciaux pour les organisations professionnelles. Mais à ce jour, force est d'observer que cette notion de reconnaissance demeure encore conceptuellement floue et que les entreprises ne disposent pas d'outil fiable permettant d'évaluer finement les perceptions que les salariés en ont. Le présent programme doctoral a donc eu pour objectifs : (1) de formaliser un cadre conceptuel intégratif de la Reconnaissance Organisationnelle Perçue (ROP), (2) de développer un outil scientifiquement valide de mesure de ce construit et (3) d'aider à la compréhension des effets de la reconnaissance organisationnelle perçue sur la santé, les attitudes et comportements des salariés. Trois études ont été conduites. La première a permis la création et la validation de l'Echelle de Reconnaissance Organisationnelle Perçue (i.e., EROP) fondée sur une approche holistique du construit. La deuxième étude a démontré que la ROP était positivement associée à l'engagement au travail et à l'intention de rester dans l'organisation, *via* l'effet médiateur de l'adéquation personne-organisation. La troisième étude a permis de mettre au jour des mécanismes psychologiques en chaine (i.e., sentiment d'auto-efficacité professionnelle, bien-être au travail) sous-tendant les relations entre la ROP et la performance individuelle.

Ce travail doctoral apporte une contribution novatrice au champ de la recherche consacré à la reconnaissance au travail et met à disposition des acteurs du terrain un outil robuste et intégratif de mesure des perceptions de reconnaissance organisationnelle.

Mots-clés de la thèse : Reconnaissance au travail, reconnaissance organisationnelle, reconnaissance perçue, Echelle de Reconnaissance Organisationnelle Perçue, EROP, Qualité de vie au travail, Santé au travail

Abstract

Only one-third of french workers recently considered being recognized for the quality of their work and/or their results (Moodwork, 2022). This observation is alarming, since experts consider recognition at work to be a major determinant of positive attitudes and behaviors at work, consequently associated with crucial issues for organizations. To this day, however, recognition at work is still a conceptually vague construct and companies do not have a reliable scale enabling them to accurately assessing employees' perceived recognition. Therefore, the general purpose of this doctoral dissertation was to : (1) specify an integrative conceptualization of Perceived Organizational Recognition (POR), (2) develop and validate a tool to assess this psychological construct, and (3) contribute to the understanding of positive impacts of POR on the workers' health, attitudes and behaviors. Three studies were conducted. The first study involved the creation and validation of the Perceived Organizational Recognition Scale (i.e., PORS), based on a holistic approach to the construct. The second study demonstrated that POR was positively associated with engagement at work and intention to stay in the organization, *via* the mediating effect of person-organization fit. The third study uncovered a chain of psychological mechanisms (i.e., occupational self-efficacy, wellbeing at work) underlying the relationship between POR and individual performance.

This doctoral dissertation brings an innovative contribution to the scientific literature on recognition at work and provides practitioners with a robust and integrative tool for measuring perceptions of organizational recognition.

Keywords : Recognition at work, organizational recognition, perceived recognition, Perceived Organizational Recognition Scale, PORS, Quality of life at work, Health at work

Table des matières

Introduction 12

Chapitre 1 : La reconnaissance au travail 20

1. Cadre conceptuel et champ sémantique de la reconnaissance au travail 20

1.1. Récompenses et reconnaissance des résultats 20

1.2. La reconnaissance des attitudes et des comportements positifs au travail ... 25

1.3. Vers une conception « humaniste », éthique et existentielle de la reconnaissance au travail 27

2. Un construit multifacette 30

2.1. Les cibles/objets de reconnaissance 30

2.2. Les moyens de la reconnaissance au travail 34

2.3. Les sources de reconnaissance 38

3. La reconnaissance perçue 41

Chapitre 2 : Relations entre la reconnaissance au travail, la santé psychologique, les attitudes et les comportements des salariés 47

1. Reconnaissance et bien-être au travail 50

2. Reconnaissance et engagement au travail 53

3. Reconnaissance au travail et intention de rester dans l'organisation 58

4. Reconnaissance au travail et performance individuelle 61

Chapitre 3 : Théories explicatives des liens entre la reconnaissance organisationnelle, le bien-être, les attitudes et les comportements au travail 67

1. Le modèle des contraintes-ressources de travail 68

2. Le modèle de la conservation des ressources 71

3. La théorie de l'échange social 75

4. Le modèle de la balance effort-récompense 79

5. La théorie du signal 81

6. La théorie de la force du système RH 84

Chapitre 4 : Développement et test des qualités psychométriques de l'Echelle de mesure de la Reconnaissance Organisationnelle Perçue (EROP) 88

1. Introduction 88

2. Etude 1.a : Création d'une version préliminaire de l'EROP 93

2.1. Méthode 94

2.1.1. Participants 94

2.1.2. Protocole d'entretien 94
2.1.3. Procédure 95
2.2. Analyse de données, résultats et discussion 96
3. Etude 1.b : Exploration de la structure factorielle de l'EROP 98
3.1. Méthode 98
3.1.1. Participants 98
3.1.2. Matériel 99
3.1.3. Procédure 99
3.2. Résultats 100
3.2.1. Analyses préliminaires 100
3.2.2. Analyses descriptives 101
3.2.3. Analyse Factorielle Exploratoire 103
3.2.4. Cohérence interne et analyses descriptives des sous-dimensions 104
4. Etude 1.c : Test de la structure factorielle de l'EROP 108
4.1. Méthode 108
4.1.1. Participants 108
4.1.2. Matériel 108
4.1.3. Procédure 109
4.2. Résultats 109
4.2.1. Analyses préliminaires 109
4.2.2. Analyses descriptives 109
4.2.3. Analyse factorielle confirmatoire 111
4.2.4. Cohérence interne 113
5. Etude 1.d : Examen des qualités psychométriques de l'EROP 115
5.1. Méthode 115
5.1.1. Participants 115
5.1.2. Matériel 115
5.1.3. Procédure 117
5.2. Résultats 118
5.2.1. Validité convergente 118
5.2.2. Validité prédictive 118
5.2.3. Validité incrémentielle 119
5.2.4. Invariance de mesure de l'EROP 122

5.2.4.1. Analyses préliminaires ... 123
5.2.4.2. Analyses descriptives ... 123
5.2.4.3. Traitements des données ... 123
5.2.4.4. Invariance de la mesure en fonction du genre ... 125
5.2.4.5. Invariance de la mesure en fonction de l'ancienneté dans l'organisation ... 126
5.2.4.6. Invariance de la mesure en fonction du statut ... 127
5.2.5. Invariance temporelle ... 129
5.2.5.1. Méthode ... 129
5.2.5.2. Analyses préliminaires ... 130
5.2.5.3. Analyses descriptives ... 130
5.2.5.4. Traitements des données ... 130
5.2.5.5. Résultats ... 131
6. Discussion et conclusion de l'Etude 1 ... 133
Chapitre 5 : Effets de la Reconnaissance Organisationnelle Perçue sur l'intention de rester et l'engagement au travail : rôle médiateur de l'adéquation personne-organisation ... 138
1. Introduction théorique ... 138
2. Méthode ... 156
2.1. Participants ... 156
2.2. Matériel ... 157
2.3. Procédure ... 158
3. Résultats ... 159
3.1. Analyses préliminaires ... 159
3.2. Analyses descriptives ... 160
3.3. Analyses de corrélations ... 162
3.4. Validation des modèles de mesure ... 162
3.5. Modélisations par équations structurelles ... 163
4. Discussion et conclusion de l'Etude 2 ... 166
Chapitre 6 : Effets de la Reconnaissance Organisationnelle Perçue sur la performance au travail : rôle médiationnel du sentiment d'auto-efficacité professionnelle et du bien-être au travail ... 171
1. Introduction ... 171
2. Méthode ... 189
2.1. Participants ... 189

2.2. Matériel 190
2.3. Procédure 191
3. Résultats 192
3.1. Analyses préliminaires 192
3.2. Analyses descriptives 193
3.3. Analyses de corrélations 195
3.4. Validation des modèles de mesure 195
3.5. Modélisations par équations structurelles 196
4. Discussion et conclusion de l'Etude 3 201
Discussion générale et conclusion 207
1. Apports du programme doctoral 207
2. Limites et perspectives de recherche 217
3. Implications pratiques 224
Bibliographie 229
Annexes 348

Liste des tableaux

Tableau 1 Description des sous-études 1a, 1b, 1c et 1d. 91

Tableau 2 Statistiques descriptives des items de la version pilote de l'EROP dans l'Etude 1.b 102

Tableau 3 Analyse Factorielle Exploratoire de l'EROP en 14 items dans l'Etude 1.b. (AFE n°2) 106

Tableau 4 Corrélations inter-items et inter-facteurs de l'EROP dans l'Etude 1.b. 107

Tableau 5 Statistiques descriptives des 14 items de l'EROP dans l'Etude 1.c. 110

Tableau 6 Corrélations entre les facteurs de l'EROP dans l'Etude 1.c. 111

Tableau 7 Comparaison des modèles de l'EROP dans l'Etude 1.c. 113

Tableau 8 Validités convergente et prédictive de l'EROP dans l'Etude 1.d. 119

Tableau 9 Validité incrémentielle de l'EROP dans l'Etude 1.d. 121

Tableau 10 Comparaison des modèles d'invariance de la mesure de l'EROP dans l'Etude 1.d. 128

Tableau 11 Comparaison des modèles d'invariance longitudinale de la mesure de l'EROP dans l'Etude 1.d. 132

Tableau 12 Statistiques descriptives des variables dans l'Etude 2 (N = 922) 161

Tableau 13 Corrélations entre les variables de l'Etude 2 162

Tableau 14 Statistiques descriptives des variables dans l'Etude 3 (N = 882) 194

Tableau 15 Corrélations entre les variables de l'Etude 3 195

Tableau 16 Résultats des tests de modélisation par équations structurelles des Modèles 3, 4 et 5 dans l'Etude 3 199

Tableau 17 Résultats des liens de médiations de l'Etude 3 201

Liste des figures

Figure 1 Modèle de mesure de l'EROP via l'AFC dans l'Etude 1.c. 114

Figure 2 Modèle hypothétique de l'Etude 2 156

Figure 3 Modèles comparés dans l'Etude 2 164

Figure 4 Résultats du test par équations structurelles de la modélisation de l'Etude 2 165

Figure 5 : Modèle hypothétique de l'Etude 3 189

Figure 6 Modèles 1 & 2 comparés dans l'Etude 3 198

Figure 7 Modèles 3, 4 & 5 comparés au Modèle 2 dans l'Etude 3 199

Figure 8 Résultats du test par équations structurelles de la modélisation de l'Etude 3 201

Liste des annexes

Annexe 1 Echelle de Reconnaissance Organisationnelle Perçue 349

Annexe 2 Adéquation personne-organisation 350

Annexe 3 Intention de rester 351

Annexe 4 Engagement au travail 352

Annexe 5 Sentiment d'auto-efficacité professionnelle 353

Annexe 6 Bien-être affectif au travail 354

Annexe 7 Performance perçue 355

Annexe 8 Reconnaissance de l'entreprise 356

Annexe 9 Satisfaction au travail 357

Annexe 10 Engagement organisationnel affectif 358

Introduction

De mars à mai 2020, un rituel quotidien a été institué dans de nombreux pays du monde. Par des applaudissements nourris aux balcons et aux fenêtres, les citoyens exprimaient ainsi, lors de la pandémie planétaire de COVID-19, leur reconnaissance vis-à-vis d'une diversité de professionnels (e.g., personnels de santé, métiers de « première nécessité »), qui les aidaient à faire face à cette crise (Baret et al., 2021; Inchi et al., 2023). Si l'ampleur et les modalités de ces pratiques de reconnaissance ont alors surpris nombre d'observateurs de la vie publique (Naidoo et al., 2024), leur finalité s'inscrivait pourtant dans la continuité d'autres actions de valorisation plus habituelles dans les sociétés contemporaines, visant la mise en exergue individuelle et/ou collective d'une qualité, d'une capacité, d'une contribution ou d'une performance considérée comme ayant une valeur particulière. Ainsi, les aptitudes sportives sont-elles fréquemment reconnues par l'attribution de médailles, la créativité cinématographique par des trophées et les capacités académiques par des mentions aux épreuves. Ces marques de reconnaissance particulièrement recherchées par les individus font parfois même l'objet de revendications sociétales voire, selon Bezier et Peretti (2005), sont à l'origine de certains conflits collectifs contemporains, au travers desquels sont exprimés, par exemple, le désir de la reconnaissance des genres, des minorités éthiques, culturelles religieuses et des orientations sexuelles (Bezier & Peretti, 2005).

Dans le champ professionnel aussi, l'aspiration à être reconnu transparaît quotidiennement (e.g., Al-Shehri et al., 2023; Baakir & Ellioua, 2023; Djiala Adeline Merlyne, 2024) au travers des modalités que revêtent les interactions de travail (Grawitch et al., 2006; Philippe et al., 2019; Sauvezon & Costalat-Founeau, 2019). Ainsi, si le besoin de la reconnaissance au travail est insuffisamment satisfait, les rapports entre les collaborateurs et la hiérarchie peuvent-ils se dégrader (Bussin & Van Rooy, 2014; Dufresne et al., 2021; El Akremi

et al., 2009; Peretti, 2005). Or, ce manque de reconnaissance semble, selon les experts, avoir augmenté lors de la crise sanitaire de 2020-2021. En effet, cette période a impliqué des mesures de distanciation sociale, parmi lesquelles le recours au télétravail dans de nombreuses entreprises. Plusieurs auteurs (e.g., Bia Figueiredo & Besson, 2022; Bilodeau et al., 2024; Ogunnusi et al., 2020) estiment que ces évolutions dans les pratiques professionnelles, dont le recours plus régulier au travail à domicile, devraient perdurer, d'autant que l'existence de structures et d'équipes de travail géographiquement dispersées (Kayworth & Leidner, 2000; Roche, 2013a; Townsend et al., 1998) s'est aujourd'hui déjà largement accrue en raison de la mondialisation des marchés. Or, les spécialistes des enjeux de la reconnaissance au travail (e.g., Brun & Dugas, 2005) considèrent qu'une des conditions de la mise en œuvre réussie des pratiques de reconnaissance est que leurs émetteurs soient physiquement proches des collaborateurs destinataires. Autrement dit, les relations de travail en distanciel constitueraient un frein à la perception des travailleurs d'être reconnus dans le cadre de leur travail (Bia Figueiredo & Besson, 2022; Cadin et al., 2012; Roche, 2013a; Stéphan et al., 2022). C'est probablement notamment pour cette raison que Roche (2021) a considéré très récemment que les récentes crises vécues (e.g., sanitaire, économique, politique) s'accompagnent de l'expression d'un besoin croissant de reconnaissance en milieu organisationnel. A titre illustratif, une enquête de S2H, Wittyfit et IFOP[1] a révélé que durant le second confinement en France, la reconnaissance au travail constituait l'attente principale des salariés envers leur manager direct. Plus récemment, une enquête du centre de recherche de l'entreprise d'accompagnement aux organisations Moodwork[2] menée en 2022 auprès de 1146 travailleurs français de professions et d'organisations diverses soulignait ainsi que seulement 37% des

[1] Source : Enquête Ifop pour Siaci Saint Honoré & Wittyfit « Le moral et les attentes des salariés – Vague 2, second confinement », novembre 2020.
[2] Source : Enquête My Happy Job réalisée par le Centre de Recherche Moodwork, « La reconnaissance : quelle place et quelle importance ? », mars 2022

répondants à cette étude estimaient être reconnus pour leurs pratiques de travail et 33% pour leurs résultats professionnels.

De tels constats interrogent les scientifiques lorsque ceux-ci les rattachent notamment aux enjeux de santé associés à la perception d'être reconnu dans le champ professionnel (e.g., Brun et al., 2002; Brun & Dugas, 2005; Fall, 2014). Il a ainsi par exemple été démontré que la reconnaissance au travail est associée à l'augmentation du niveau de bien-être des collaborateurs (Emeriau Farges et al., 2022; Gilbert & Kelloway, 2018; Mérineau et al., 2020; Sauvezon & Costalat-Founeau, 2019), à la satisfaction au travail (Ali & Anwar, 2021; Boxall & Macky, 2014; Kooij et al., 2010; Mar Aung et al., 2023; Thant & Chang, 2021), ainsi qu'à une diminution des plaintes somatiques (Pohling et al., 2016), de l'épuisement émotionnel (Gelsema et al., 2005; Grawitch et al., 2007; Hamouche & Marchand, 2021; Kareaga et al., 2009; Sandrin et al., 2019) et de la détresse psychologique (Cloutier & Gascon, 2019; Pellerin & Cloutier, 2017). Sur la base de ces travaux, certains auteurs (e.g., Brun et al., 2003; Vézina et al., 2006) définissent d'ailleurs le manque perçu de reconnaissance au travail comme un facteur de risque psychosocial et c'est pourquoi également, l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (Anses) ainsi que Santé publique France et la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares)[3] ont inclus, en 2021, la perception d'une faible reconnaissance au travail dans leur taxonomie des critères d'exposition des salariés aux risques professionnels. Récemment, Emeriau Farges et ses collaborateurs (2022) ont confirmé, eux, que la reconnaissance était un « pivot de la santé mentale au travail » (Brun & Dugas, 2008, p. 717) et l'un des principaux facteurs de protection de la santé psychologique des salariés.

[3] Source : ANSES & Santé Publique France, "Plan Santé - Travail 3, Action 1.11 : Amélioration et prise en compte de la polyexposition – Profils homogènes de travailleurs polyexposés, septembre 2021

Au-delà de telles observations, les pratiques de reconnaissance constitueraient par ailleurs des leviers majeurs de développement d'attitudes et de comportements positifs au travail (Fall, 2015). En effet, la reconnaissance au travail serait notamment favorable à l'engagement affectif (Kooij et al., 2010) , à la motivation (Shahzad et al., 2023), à la confiance envers l'organisation (Tremblay et al., 2010), à la régulation émotionnelle (Ismail et al., 2023) ainsi qu'aux comportements de citoyenneté organisationnelle (Podsakoff et al., 2009), aux comportements d'innovation (Chaibi et al., 2022) et à la rétention des collaborateurs (e.g., Chênevert et al., 2022; Hassan, 2022; Hassan & Govindhasamy, 2020). Ce dernier constat a été récemment confirmé (e.g., Roop, 2022; Sull et al., 2022) en notant que le manque perçu de reconnaissance au travail expliquerait en partie la hausse importante des départs volontaires des employés depuis mars 2021 (i.e., « la grande démission »). Enfin, la reconnaissance au travail est aussi communément considérée comme un vecteur clé de la performance individuelle des salariés (Appelbaum & Kamal, 2000; Grolleau et al., 2015; Milne, 2007) et de compétitivité pérenne des organisations professionnelles (Abaidi, 2015). L'ANACT[4] (i.e., Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), dans un rapport de 2017, a en conséquence posé la reconnaissance au travail comme une pratique « cruciale » et « centrale » pour les travailleurs et les entreprises.

Au final, si l'identification par les scientifiques des effets de la reconnaissance des salariés sur leurs états de santé, leurs attitudes et leurs comportements a progressé ces dernières années, plusieurs travaux actuels (e.g., Emeriau Farges et al., 2022; Roche, 2021) ont appelé néanmoins à poursuivre les recherches, afin d'être en mesure d'étendre les conclusions dressées à des populations d'étude plus diversifiées. En effet, la majorité des travaux menés jusqu'ici a porté sur le champ médical (e.g., Abualrub & Al-Zaru, 2008; Ayalew et al., 2021). A l'inverse, peu d'études se sont concentrées sur le secteur privé, alors que celui-ci représentait plus de 21

[4] Source : Réseau ANACT-ARACT, « 10 questions sur la reconnaissance au travail », avril 2017

millions d'actifs en France au premier trimestre 2023 (INSEE)[5]. Par ailleurs, les entreprises marchandes connaissent des contraintes spécifiques en termes d'évolutions structurelles (e.g., fusions-acquisitions) et de politique de gestion des ressources humaines. Ainsi, les entreprises d'ingénierie informatique par exemple, ont des enjeux de rétention de personnels qualifiés et expérimentés, particulièrement cruciaux en raison de leurs besoins élevés à ce niveau (Uraon, 2018). Autrement dit, les experts de la reconnaissance au travail ne disposent pas à ce jour de connaissances fines sur le sujet dans le contexte des organisations de l'économie marchande, alors même que celles-ci sont susceptibles de se différencier de celles mises au jour dans les secteurs publics et semi-privés (Okoli et al., 2020; Rai et al., 2021; Uraon, 2018).

Par ailleurs, il remonte fréquemment des terrains professionnels leur difficulté à implanter des pratiques de reconnaissance ayant les effets positifs escomptés, et ce, pour trois raisons majeures. En premier lieu, la mise en place de pratiques de reconnaissance ne garantit pas l'augmentation du niveau de reconnaissance perçue par les employés (Bourcier & Palobart, 1997; Brun & Dugas, 2005; Malherbe & Saulquin, 2005). Or, nombre de chercheurs soulignent qu'au-delà des pratiques effectivement déployéesc'est avant tout la perception des salariés d'être reconnus au travers de ces pratiques qui satisfait le besoin de reconnaissance, générant en retour des états de santé et des attitudes et comportements positifs (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012; Frapsauce et al., 2022; Roche, 2013b, 2015, 2021; Sauvezon & Costalat-Founeau, 2019). En second lieu, les gestionnaires sont très fréquemment peu ou mal formés aux pratiques de reconnaissance (Dufresne et al., 2021; Roche, 2021; Saunderson, 2004), et donc peu enclins à de telles actions, même si 54% des responsables des ressources humaines

[5] Source : INSEE « Emploi salarié par secteur, données trimestrielles du T1-2014 au T1-2023 », juin 2023

ont considéré comme insatisfaisante la politique actuelle de reconnaissance de leur entreprise (Fidal, Anact & Amplitude, 2016)[6].

En troisième lieu, il est reconnu que la conceptualisation de la reconnaissance au travail est encore « en plein développement » (Philippe et al., 2019, p. 165). De fait, les approches de la reconnaissance au travail demeurent très éclatées et renvoient conséquemment à des réalités extrêmement hétérogènes. Ainsi, si pour certains chercheurs, la reconnaissance des travailleurs est d'abord portée par les managers (e.g., Babic et al., 2020; Le Bon & Merunka, 2006), d'autres considèrent également les pratiques de reconnaissance provenant des collègues (e.g., Moore et al., 2022; Renger et al., 2020) ou bien des organisations (e.g., Chênevert et al., 2022; Haines & St-Onge, 2012; Paré & Tremblay, 2007; Rhoades & Eisenberger, 2002). De plus, selon les travaux pris en compte, la reconnaissance peut être conditionnée par les résultats (e.g., Danish & Usman, 2010; Eisenberger & Cameron, 1996), par les caractéristiques singulières des salariés (e.g., son unicité, Bourcier & Palobart, 1997) ou par la qualité des pratiques de travail, telles que les efforts déployés pour faire face aux difficultés rencontrées (Dejours, 1993). Par ailleurs, dans certaines recherches, les pratiques de reconnaissance au travail sont associées à des moyens exclusivement tangibles (e.g., matériels, financiers) (Danish & Usman, 2010; Eisenberger & Cameron, 1996) tandis que dans d'autres, la reconnaissance renvoie à l'attribution d'avantages exclusivement sociaux et non-financiers (Appelbaum & Kamal, 2000; Chênevert et al., 2022; Grolleau et al., 2015; Montani et al., 2017; Renger et al., 2017). En bref, le champ d'étude actuel de la reconnaissance au travail renvoie une image d'une grande complexité voire chaotique au plan conceptuel mais également lacunaire au plan de l'opérationnalisation de ce construit.

[6] Source ; Enquête Fidal, ANACT & Amplitude, « Les balbutiements de la reconnaissance au travail en France », novembre 2016

En effet, il n'existe pas aujourd'hui, à notre connaissance, d'opérationnalisation scientifiquement rigoureuse, c'est-à-dire d'échelle de mesure intégrative de la perception de la reconnaissance octroyée par l'organisation, adaptée aux entreprises privées et dont les qualités psychométriques auraient été attestées. Or, les experts du champ (Burrell, 2014; Dubar, 2000; Roche, 2015, 2021; Sauvezon & Costalat-Founeau, 2019) ont déterminé que l'un des freins des entreprises à mener à bien une politique ambitieuse de reconnaissance de leurs collaborateurs s'ancre dans leur difficulté à identifier les manques perçus par ces derniers en matière de reconnaissance.

Le présent travail doctoral s'est inscrit dans ces constats à la fois de recherche et de terrain. Plus précisément, il visait dans le cadre d'une convention CIFRe (i.e., Convention Industrielle de Formation par la Recherche) à répondre à une demande du groupe français Worldline, une multinationale spécialisée dans l'offre de services de paiements et de transactions en BtoB (i.e., offres de service ou de biens à destination des entreprises) qui s'inscrit dans un secteur concurrentiel, de hautes technicités et d'innovations technologiques. Co-construit avec l'unité de recherche 1901 QualiPsy de l'Université de Tours, ce projet doctoral avait pour objectif de contribuer à une meilleure compréhension de la reconnaissance organisationnelle perçue au sein de Worldline et à l'évaluation de ses effets aux plans de la santé, de certaines attitudes et comportements des collaborateurs du groupe.

Plus précisément, l'ambition était triple. Nous souhaitions tout d'abord apporter notre contribution à la conceptualisation scientifique de la reconnaissance au travail. Autrement dit, il s'agissait de développer une définition intégrative de ce construit, fondée à la fois sur une revue approfondie de la littérature pertinente et une approche terrain au sein du groupe Worldline. En second lieu, nous souhaitions participer à l'opérationnalisation de la

reconnaissance au travail en créant un outil scientifiquement valide de mesure de ce construit. Enfin en troisième lieu, il s'agissait de tester des modèles complexes de compréhension des effets de la reconnaissance organisationnelle perçue sur des dimensions de santé, d'attitudes et de comportements des salariés dans notre population d'intérêt (i.e., Worldline). Aussi dans le premier chapitre du présent document doctoral, nous nous sommes donc attachées à préciser conceptuellement et sémantiquement le construit de la reconnaissance au travail. Le Chapitre 2 présente, lui, l'état de l'art relatif aux effets de la reconnaissance au travail sur des états de santé et des attitudes des salariés. Le Chapitre 3 décrit certains cadres théoriques susceptibles d'expliquer les effets de la reconnaissance perçue sur ces dimensions d'intérêt. Le Chapitre 4 présente la première étude empirique de ce projet doctoral, consacrée à la création et à l'examen des qualités psychométriques de l'Echelle de mesure de la Reconnaissance Organisationnelle Perçue (i.e., EROP). Le Chapitre 5 porte sur la deuxième étude empirique menée, c'est-à-dire celle du test d'un modèle expliquant l'effet de la reconnaissance organisationnelle perçue sur l'intention de rester dans l'organisation et l'engagement au travail *via* l'effet médiateur de l'adéquation personne-organisation. Le Chapitre 6 repose sur la troisième étude réalisée au sein de l'entreprise Worldline, qui a permis de mettre au jour des mécanismes psychologiques en chaine (i.e., sentiment d'auto-efficacité professionnelle, bien-être au travail) sous-tendant les relations entre la reconnaissance organisationnelle perçue et la performance individuelle. Enfin, la dernière partie est dédiée à la synthèse des résultats, à l'analyse des limites des études menées et à la synthèse des principaux apports de ce programme doctoral tant sur le plan de la recherche que des terrains professionnels pour conclure *in fine* sur des axes de recherche futurs.

Chapitre 1 : La reconnaissance au travail

Depuis les années 1990, le construit de reconnaissance au travail occupe une place croissante dans la littérature scientifique, plus particulièrement, en philosophie, en sciences de gestion et en psychologie (Bigi, 2017), en raison notamment des enjeux cruciaux qui lui sont associés. En effet, des experts s'accordent pour affirmer son rôle « pivot de la santé mentale » des salariés (Brun & Dugas, 2005) et souligner que le manque de reconnaissance perçue constituerait le deuxième plus grand facteur de risque psychosocial, après la surcharge de travail (Brun et al., 2003; Merino & Privado, 2015; Ollay et al., 2024). De surcroît, les scientifiques lui attribuent des effets déterminants sur une diversité d'attitudes et de comportements positifs au travail (Bigi, 2017), tels que la motivation (Danish & Usman, 2010; Delavallade, 2021) et la satisfaction au travail (Ayalew et al., 2021; Thwin et al., 2023). Pour autant, nous l'avons relevé dans notre introduction, le champ de la recherche ciblé sur la reconnaissance au travail est encore un domaine « en construction », qui souffre du manque d'une conceptualisation commune. Roche (2021) parle même de la reconnaissance au travail comme d'un concept « morcelé et éclaté » (p. 52). D'autres auteurs ont souligné, eux, son caractère polysémique (Fall, 2015; Ricoeur, 2004) et multidimensionnel (Brun et al., 2002; Brun & Laval, 2018; Fall, 2014), ainsi que la pluralité des approches et le caractère disparate des outils qui caractérise son étude (Brun & Dugas, 2005, 2008).

1. Cadre conceptuel et champ sémantique de la reconnaissance au travail

1.1. Récompenses et reconnaissance des résultats

Selon les chercheurs contemporains (e.g., Brun & Dugas, 2005; Fall, 2015; Roche, 2013, 2015), les récompenses au - et - du travail constituent une thématique centenaire relevant

du champ de la reconnaissance professionnelle. Aussi est-il possible, selon eux, de considérer que les premiers travaux scientifiques consacrés à la reconnaissance au travail sont à associer à ceux de Taylor (1919). Précisément, au travers de ses recherches, cet auteur préconise la mise en place dans les entreprises d'un système de rémunération principalement fondé sur un salaire au rendement, afin de récompenser la performance individuelle. A la même période, Fayol (1917) formule des recommandations de gestion des ressources humaines au travers de quatorze principes de management, parmi lesquels la rémunération au mérite, la prise en considération des initiatives ascendantes ou encore l'attribution de plus d'autonomie dans la réalisation des tâches. Ces principes peuvent être rattachées à des pratiques de reconnaissance au travail dans la mesure où ils traduisent l'estime de l'organisation pour les efforts déployés par ses employés, pour leurs aptitudes à générer des idées innovantes et à se responsabiliser. Ultérieurement, l'Ecole des Relations Humaines (e.g., Mayo, 1933; Roethlisberger & Dickson, 1939) recommande, elle, de récompenser les efforts et les résultats des salariés certes par des pratiques financières mais aussi par des promotions en terme de statut et d'évolution de carrière. En effet, pour les théoriciens de cette école, les individus cherchent à satisfaire dans leur environnement professionnel, au-delà de leurs besoins matériels, la satisfaction de besoins sociaux (e.g., besoins de prestige, de visibilité sociale, d'affiliation). Satisfaire ces besoins *via* diverses pratiques serait par ailleurs associé à l'apparition de comportements favorables à la productivité des travailleurs. Autrement dit, les récompenses au travail, telles que conçues jusqu'à cette période, constituent donc des outils d'incitation à la performance individuelle, ce que confirme également l'approche comportementale de Skinner (1938). La théorie du renforcement développée par cet auteur considère en effet que les individus s'engagent dans certains comportements pour les gains qu'ils espèrent recevoir à la suite de leurs actions. Aussi, si les travailleurs perçoivent un lien entre leurs résultats et les récompenses reçues (e.g., appréciation, prime) et que ces dernières ont de la valeur à leurs yeux, ils seront motivés à augmenter leur

rendement. Ce premier courant d'étude sur la reconnaissance dans le contexte du travail est à l'origine de la création d'outils, tels que le « Leader Reward Behavior » (Sims & Szilagyi, 1975), le « Leader Reward and Punishment Behaviors » (Podsakoff et al., 1984) et le « Contingent Reward Transactional Leader Behavior » (Bass & Avolio, 2000; Walumbwa et al., 2008) permettant d'évaluer dans quelle mesure les travailleurs estiment que leurs contributions sont équitablement reconnues au travers des récompenses dispensées par leur manager.

Dans ce champ ciblé sur les récompenses au - et - du travail, la reconnaissance est explicitement conditionnée par les résultats professionnels des travailleurs et conséquemment ne peut être accordée que « ex post » (Philippe et al., 2019), c'est-à-dire après l'évaluation positive de l'efficacité des salariés. En d'autres termes, les pratiques de récompense reconnaissent a posteriori les fruits du travail ainsi que les comportements individuels des salariés qui sont alignés avec les objectifs de performance de l'entreprise et au travers de moyens tangibles (e.g., monétaires, matériels) (Carpentier-Roy, 1995; Paquet et al., 2011). Différemment, selon d'autres auteurs (e.g., Deci, 1975; Deci et al., 1999; Deci & Ryan, 1985), des rétributions d'ordre social, non-monétaires et immatérielles seraient également adaptées pour récompenser les résultats individuels. Par exemple pour Fisher et Ackerman (1998), la reconnaissance des comportements de performance doit prioritairement être associée à la valeur symbolique d'un moment dédié à l'individu ou à la remise d'un objet personnalisé. Reconnaître l'efficience du salarié suppose donc une démonstration publique et formelle de respect et de prestige réservée à celui-ci (Danish & Usman, 2010; Fisher & Ackerman, 1998). En bref, cette autre approche de la reconnaissance au travail la définit comme « l'attribution de récompenses non-monétaires (i.e., intérêt, approbation, appréciation) pour les efforts et les accomplissements des individus, ce qui permet conséquemment de renforcer les comportements désirés et visibles des salariés » (Montani et al., 2017, p. 1).

Ce faisant est dès lors actée l'affirmation d'une distinction entre pratiques de récompense et pratiques de reconnaissance. Si ces deux termes renvoient bien à la volonté de démontrer l'appréciation positive des comportements productifs du salarié et de ses résultats, les premières (i.e., pratiques de récompense) ancrées dans un échange formel et conditionnées aux résultats et/ou au mérite (Akafo & Boateng, 2015; Bourcier & Palobart, 1997), correspondent à l'attribution de moyens préférentiellement tangibles et manifestes (e.g., amélioration des conditions de travail), tandis que les secondes (i.e., les pratiques de reconnaissance) sont, elles, exclusivement de nature interactionnelle ou symbolique (e.g., félicitations verbales) (Akafo & Boateng, 2015; Chukuigwe, 2018; Danish & Usman, 2010; Kosfeld et al., 2017; Stajkovic & Luthans, 1997). Le courant d'étude ciblé sur les récompenses au travail a produit des opérationnalisations de ce construit, telle que l'échelle de mesure de Nienaber, Bussin & Henn (2011) caractérisant les récompenses de travail au travers de pratiques à la fois financières (i.e., salaire, primes, indemnités, e.g. « recevoir des actions ou des avantages sur des actions ») et non-financières mais manifestes (i.e., développement de carrière, améliorations des conditions de travail et pratiques de conciliation vie professionnelle- vie personnelle, e.g., « bénéficier d'options pour poser mes congés »). De même, la caractérisation des pratiques de reconnaissance, informelles, interactionnelles ou symboliques, a été à l'origine par exemple de la création de l'échelle développée par Rainville-Lajoie (2011) (e.g., « mon supérieur prend le temps afin de me donner une rétroaction spontanée sur la façon dont j'ai accompli mon travail ») ainsi que de celle créée par Appelbaum et Kamal (2000) (e.g., « quand je fais du bon travail, j'en suis toujours informée par mon supérieur hiérarchique »).

A l'inverse de cette claire différenciation opérée par ces auteurs entre pratiques de récompense vs. de reconnaissance au travail, d'autres scientifiques (e.g., Brun & Dugas, 2005, 2008; El Akremi et al., 2009; Roche, 2013b, 2014, 2021) affirment, eux, que le champ sémantique de la reconnaissance recouvre aussi bien l'usage de moyens matériels et financiers

que de moyens immatériels, formels ou informels, au bénéfice des employés méritants. A ce titre, plusieurs théoriciens (e.g., Fall, 2015; Milne, 2007) soulignent la proximité conceptuelle des notions de récompense et de reconnaissance au travail. Aussi, Saks (2006) et plus récemment Scanlan et ses collaborateurs (2019) ont-ils développé dans cette perspective un outil de mesure unidimensionnel des récompenses et de la reconnaissance au travail.

Distinctement, d'autres travaux reposent sur l'intégration d'un des deux construits (i.e., récompense et reconnaissance au travail) dans le champ sémantique du second. Ainsi pour des auteurs tels que Amstrong et Murlis (2007), Kivimäki et ses collaborateurs (2007), Chew et Chan (2008), Montani, Bourdrias et Pigeon (2017) et Mandago (2018), les récompenses au travail intègrent les pratiques de reconnaissance (i.e., non-monétaires), comme proposé dans les échelles de Stater et Stater (2018), de Leiter et Maslach (2004), de Siegrist et ses collaborateurs (2004) et de Spector (1985). En revanche, pour d'autres experts du champ (e.g., Brun & Dugas, 2005, 2008; El Akremi et al., 2009; St-Onge et al., 2005), les pratiques de récompense ne sont que l'un des moyens de la reconnaissance au travail. Ainsi, Roche (2015) par exemple distingue les pratiques de reconnaissance par les récompenses, qui correspondent à des éléments de valeurs (e.g., statutaire, monétaire), des pratiques de reconnaissance par le relationnel qui, *via* des échanges entre individus, agissent sur le registre de l'affectif. C'est au travers de ce dernier paradigme que Blegen et ses collaborateurs ont développé en 1992 leur échelle de mesure de la reconnaissance de la performance, incluant à la fois des moyens monétaires (i.e., récompenses) et d'autres moyens de natures différentes (e.g., *feedback* verbal, marques écrites de gratitude).

En résumé, l'examen de la littérature pertinente révèle que le construit de la reconnaissance au travail s'est initialement développé soit par opposition soit *a minima* en se différenciant des approches consacrées aux récompenses du travail, afin d'intégrer des réalités professionnelles plus composites.

Et de fait aujourd'hui, le construit dominant, dans la littérature scientifique et sur les terrains professionnels, est celui de la reconnaissance au travail qui recouvre des pratiques diverses, impliquant ou non des moyens tangibles et ciblant des objets extrêmement diversifiés. Ainsi, au-delà de la reconnaissance des résultats du travail, les travaux théoriques et empiriques contemporains soulignent l'importance de valoriser notamment certains comportements et attitudes de travail estimés comme favorables par les organisations du travail.

1.2. La reconnaissance des attitudes et des comportements positifs au travail

Bourcier et Palobart définissent en 1997 (p. 598) la reconnaissance au travail du point de vue de la personne qui en est à l'origine comme la « 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 ». Cette réaction peut se traduire, selon ces auteurs, par la parole, l'écrit, le geste, l'objet ou le symbole. Au travers de cette conceptualisation, la reconnaissance peut donc revêtir des formes immatérielles (e.g., par les interactions) et/ou matérielles (e.g., par des objets) et par ailleurs cibler, au-delà des résultats, certains comportements et attitudes des salariés. Bourcier et Palobart (1997) précisent que cette réaction positive peut être une rétroaction pouvant survenir à la suite d'un comportement valorisable voire intervenir avant le déploiement de l'action (e.g., par des encouragements), afin de signifier la confiance accordée aux capacités du salarié. Une telle définition rompt donc avec la conception de la reconnaissance nécessairement conditionnée par la performance, puisque ces auteurs considèrent que celle-ci peut également porter sur les attitudes et les comportements qui ont été nécessaires pour arriver à un résultat. Cette approche est notamment mise en avant par l'approche de la psychodynamique du travail qui dans le champ professionnel s'intéresse particulièrement aux expériences subjectives des travailleurs

(Dejours, 1993, 1998; Dejours & Gernet, 2012; Gernet & Dejours, 2009). Pour les chercheurs inscrits dans ce champ, les pratiques de reconnaissance au travail doivent être en mesure de prendre en considération et de valoriser le travail réel, c'est-à-dire les efforts et l'ensemble des activités effectivement entrepris par les salariés (e.g., efforts pour faire face à une difficulté, acquisition d'un savoir-faire, créativité) au-delà du travail prescrit par l'organisation (e.g., atteinte des objectifs) (Baret et al., 2021; Brun & Dugas, 2005; Dejours, 1993). Plus précisément, les auteurs distinguent deux types de pratiques de reconnaissance relevant : (1) du jugement d'utilité et (2) du jugement de beauté. Le jugement d'utilité est relatif à la valorisation du travail dans son intérêt social et économique, dans sa technicité et au travers globalement de sa valeur ajoutée. Ce jugement est généralement émis par la hiérarchie, les clients ou la société. Le jugement de beauté communément posé par les collègues, porte, quant à lui, sur la conformité, sur la qualité du travail réalisé au regard de standards ainsi que sur ce qui fait la singularité de la personne dans ce travail (e.g., sa créativité, son originalité, sa rigueur). En bref, dans ce cadre conceptuel, la reconnaissance au travail désigne une appréciation favorable de la valeur globale de l'activité d'un salarié (i.e., utilité et qualité), c'est-à-dire de ses pratiques et de ses résultats (Capdevielle, 2019). Empiriquement, retenons à titre illustratif que ce type de reconnaissance peut s'exprimer au travers de *feedbacks* positifs sur la qualification, l'expertise, l'investissement, les efforts, la participation à un projet ou encore la prise de risques dans le cadre du travail.

Dans cette perspective, Paquet et ses collaborateurs (2011) s'appuient donc dans leurs travaux sur une approche plus holistique de la reconnaissance au travail, qui intègre à la fois l'utilisation de moyens matériels et financiers (Kohn, 1993; Noviello, 2000) mais également de moyens sociaux (Siegrist, 1996, 2002; Stajkovic & Luthans, 2001) et qui exprime l'intérêt, l'approbation et l'appréciation du travail réalisé dans toutes ses dimensions et sous toutes ses facettes (i.e., résultats produits, attitudes, comportements et aptitudes) (Rai et al., 2018; Sartain

& Finney, 2003). D'autres courants de pensée fondés sur des approches dites humaniste, éthique et existentielle ont également enrichi la conceptualisation du construit de reconnaissance au travail.

1.3. Vers une conception « humaniste », éthique et existentielle de la reconnaissance au travail

El Akremi, Sassi et Bouzidi (2009) identifient deux dimensions de la reconnaissance au travail : celle de l'activité de l'individu et celle de la personne, elle-même. En effet, comme souligné préalablement par Heller et Hindle (1998), Appelbaum et Kamal (2000), Wingfield et Berry (2001) puis Brun, Dugas et Tisson (2002), reconnaître un travailleur suppose de le considérer à la fois d'égale valeur aux autres et comme un être unique, ayant des besoins spécifiques ainsi qu'une expérience professionnelle propre. Aussi, la reconnaissance doit être une démonstration de respect et d'appréciation pour ce que fait la personne mais également pour qui elle est (Clarke & Mahadi, 2017; Hart, 2011, in Akafo & Boateng, 2015; Semmer et al., 2016). Une telle approche renvoie à la fois à une conception éthique et humaniste ainsi qu'existentielle de la reconnaissance au travail (Brun & Dugas, 2005, 2008).

En effet, l'approche éthique (Brun & Dugas, 2002, 2005, 2008) considère la reconnaissance en contexte professionnel comme un véritable enjeu de la prise en compte de la dignité des travailleurs, ceux-ci devant être appréhendés avant tout comme des personnes singulières et dotées de valeurs qui leur sont propres (De Konink, 1999) et non pas comme de simples « numéros utiles » pour atteindre les objectifs organisationnels (Brun & Dugas, 2008). Aussi dans cette perspective, déployer des pratiques de reconnaissance implique notamment de prendre en compte les engagements des travailleurs dans leur vie extra-professionnelle. Par ailleurs, dans ce cadre, la reconnaissance perçue par les travailleurs est jugée en fonction de

l'équité d'estime. En effet, les salariés comparent d'une part leur situation par rapport à celle de leur entourage (Ambrose et al., 1991; Sauer & May, 2017) et d'autre part évaluent la valeur de leurs contributions par rapport à la reconnaissance qui leur est manifestée en retour (Théorie de l'équité, Adams, 1963, 1965; Théorie de la justice organisationnelle, Greenberg, 1987; Feys et al., 2013). En cas de déséquilibre ressenti à ce niveau, les travailleurs perçoivent une forme d'injustice et leur perception de la reconnaissance dispensée est alors négativement impactée. C'est pourquoi, Brillet, Coutelle et Hulin (2013) soutiennent que la reconnaissance au travail et la justice organisationnelle sont des réalités théoriques proches et sont indissociables dans les pratiques de terrain. Cette proximité sémantique et empirique a d'ailleurs conduit ces chercheurs (i.e., Brillet et al., 2013) à proposer une échelle de mesure de la reconnaissance au travail perçue, incluant quatre sous-dimensions liées à la justice perçue en contexte professionnel. Ainsi, une première sous-dimension évalue la perception de reconnaissance au travail *via* la perception d'une distribution juste des moyens financiers (e.g., récompense, salaire) et une seconde des moyens non financiers (e.g., remerciements, autonomie). Une troisième sous-dimension a trait à la justice procédurale perçue (e.g., système d'évaluation, formations) et enfin une quatrième à la justice interactionnelle (e.g., qualité des échanges, entraide). En bref, on retiendra que d'après l'approche éthique, les pratiques de reconnaissance doivent être adaptées aux individus (e.g., liées à leurs besoins, à leurs valeurs) et répondre à des critères perçus par les travailleurs comme justes. Autrement dit, les standards d'attribution des récompenses doivent être clairs pour tous et suivre des règles équitables (Brun & Dugas, 2008).

Quant à l'approche humaniste et existentielle (Brun & Dugas, 2002, 2005, 2008), elle s'appuie sur le postulat du besoin inné de la personne d'être estimé par autrui, de s'estimer soi-même et de s'accomplir (Bandura, 1997, 2001; Herzberg, 1966; Maslow, 1943; McGregor, 1960). Au regard de ce présupposé, l'organisation peut donc accorder sa confiance aux

individus pour leur capacité à s'engager et à développer leurs compétences dans le travail, et conséquemment être en mesure de les reconnaître « a priori ». A l'appui de ce cadre, Brun et Dugas (2005) déterminent que la reconnaissance au travail s'appuie sur des conditions de travail satisfaisantes (i.e., sur les plans financier, relationnel, communicationnel, de pouvoir et d'autonomie), associant la présence de pratiques de reconnaissance à un cadre de travail digne (Acharya & Datta, 2023b). Celles-ci permettent aux travailleurs de produire un travail de qualité, en ligne avec les objectifs organisationnels et d'activer leur plein potentiel. De fait, ces conditions forment un socle nécessaire et sine qua non à toute politique de reconnaissance (Brun & Dugas, 2005). En bref, selon les théoriciens de l'approche humaniste et existentielle, les pratiques de reconnaissance désignent donc les actions qui démontrent que l'entourage professionnel et l'organisation se préoccupent, de manière désintéressée, du travailleur et valorisent ses caractéristiques distinctes et uniques (i.e., physiques, émotionnelles, psychologiques et cognitives) (Brun et Dugas, 2002) au travers par exemple de la prise en compte de son avis dans les décisions, en l'informant de la stratégie organisationnelle, en garantissant son accès à la formation continue ou en lui faisant bénéficier d'horaires de travail flexibles.

Dans la continuité des approches précédemment décrites (i.e., comportementaliste, psychodynamique, éthique, existentialiste et humaniste) et des propositions conceptuelles associées, Brun et Dugas (2002, 2005, 2008) ont tenté de proposer, il y a environ deux décennies, un cadre intégratif, posant la reconnaissance comme une réaction constructive suite à « un jugement sur la contribution de la personne, tant en matière de pratique de travail qu'en matière d'investissement personnel et de mobilisation » (Brun & Dugas, 2002, p. 85). Plus précisément pour ces auteurs, la reconnaissance des travailleurs se décline selon une fréquence régulière ou ponctuelle, *via* des manifestations formelles ou informelles, individuelles ou

collectives, privées ou publiques, monétaires ou non-monétaires. En cohérence avec les approches éthique, existentialiste et humaniste, les pratiques de reconnaissance dans cette approche sont à la fois « fondées sur la considération de la personne comme un être de dignité, de besoins, d'égalité, de liberté et d'unicité et également comme un individu porteur et générateur de sens et d'expérience » (Brun & Dugas, 2002, p. 85). De plus d'après Brun et Dugas (2002), conformément aux conclusions de l'école psychodynamique et de l'approche comportementaliste, la reconnaissance au travail cible également les actions professionnelles des employés, leur engagement au travail, leur mobilisation envers le travail et leurs résultats professionnels. Enfin toujours selon ces auteurs, les pratiques de reconnaissance sont véhiculées par des sources verticales (i.e., la hiérarchie, l'organisation), horizontales (i.e., les collègues), et externes (e.g., clients, patients).

A partir des années 2000, Brun et Dugas (2002, 2005, 2008) concluent donc sur la nécessaire complémentarité des approches et soulignent que la reconnaissance au travail doit être appréhendée comme un construit multifacette, composé : (1) des cibles de reconnaissance ou objets de reconnaissance, (2) des moyens d'expression de la reconnaissance et (3) des sources de reconnaissance.

2. Un construit multifacette

2.1. Les cibles/objets de reconnaissance

Dans leur conception intégrative de la reconnaissance au travail, Brun et Dugas (2002, 2005, 2008) identifient quatre types d'objets de reconnaissance : la reconnaissance de la personne, la reconnaissance des pratiques de travail, la reconnaissance de l'investissement au travail et la reconnaissance des résultats. La première dimension, à savoir la reconnaissance de la personne, ancrée dans le postulat de l'approche existentielle, consacre la valorisation du

travailleur pour ce qui fait sa singularité comme son intelligence, ses sentiments et son expertise (Jacob, 2001, in Brun & Dugas, 2008). Sur les terrains, la reconnaissance de la personne peut se manifester par des attentions particulières accordées à celle-ci *via* la prise en considération de ses émotions (e.g., réaction d'empathie), ses avis (e.g., consultation du salarié lors de prises de décisions organisationnelles) ou de sa vie extra-professionnelle (e.g., aménagement des horaires de travail) (Brun & Dugas, 2002, 2005; Corbières et al., 2023; Cronin et al., 2023; El Akremi et al., 2009). La reconnaissance des pratiques de travail désigne, elle, la valorisation de la manière dont le salarié réalise ses tâches. De ce fait, elle gratifie également les compétences, les qualifications et les comportements au travail et plus spécifiquement par exemple les comportements créatifs et d'innovation dans les pratiques professionnelles ainsi que l'attention portée aux relations avec la clientèle. Empiriquement, la reconnaissance des pratiques de travail peut être exprimée par les pairs *via* des *feedbacks* sur la qualité du travail fourni (Dejours, 2014), par le manager *via* l'affectation d'un employé à un projet particulier à même de mobiliser ses compétences singulières de travail, ou encore par l'instauration d'un programme organisationnel de reconnaissance de l'innovation (Brun & Dugas, 2002). Le troisième objet de reconnaissance décrit par Brun et Dugas (2005, 2008), à savoir la reconnaissance de l'investissement dans le travail, consacre la valorisation des efforts déployés dans l'exécution de l'activité professionnelle. Au travers de cette dimension de la reconnaissance, il s'agit de souligner la qualité ou l'importance de la mobilisation du salarié dans ses missions, ses prises de risque ou sa capacité à avoir surmonté des difficultés liées à l'exécution des tâches (e.g., clients difficiles). Un travailleur peut donc bénéficier d'une telle reconnaissance même si ses résultats ne sont pas complètement satisfaisants et s'il n'a pas totalement atteint les objectifs visés. Ce faisant, la reconnaissance de l'investissement dans l'activité permet potentiellement la valorisation de la majorité des personnels, incluant les collaborateurs qui ne sont pas les plus performants (en raison par exemple de qualifications insuffisantes, d'un poste ou de tâches

complexes) et qui sont pourtant nécessaires à la survie des entreprises (Bourcier & Palobart, 1993). Elle permet aussi de reconnaitre certains salariés ayant moins de résultats, car positionnés sur des activités dont les accomplissements ne produisent pas fréquemment de résultats identifiables en soit (e.g., activités de soin, Molinier, 2006) (Brun et al., 2002; Lambert et al., 1993; Lazear & Sherwin, 1981). Concrètement, la reconnaissance de cette dimension s'effectue, par exemple, par des moyens intangibles tels que des remerciements verbaux ou des applaudissements lors d'une réunion d'équipe pour l'avancée d'un projet ou bien par des moyens tangibles tels qu'un mail de remerciement ou l'attribution de jours de repos supplémentaires. Enfin, la reconnaissance des résultats concerne le produit du travail des employés et donc leur contribution aux objectifs organisationnels. Les pratiques de reconnaissance à ce niveau sont donc conditionnées à la réalisation de ces accomplissements et de ces réussites. Lorsque la réalisation est mesurable ou observable, la pratique de reconnaissance des résultats joue un rôle de réassurance des travailleurs quant au fait que l'objectif est atteint en termes de quantité et de qualité. A l'inverse, lorsque l'objectif a été atteint dans un cadre mal défini, c'est-à-dire dans les cas dans lesquels les critères de réussite n'étaient pas clairs ou incertains, la reconnaissance du résultat est également nécessaire car elle permet d'informer le travailleur quant à la validation de ses résultats ainsi que de l'importance de la tâche qu'il a réalisée (Igalens, 2005). Dans les organisations du travail, la reconnaissance des résultats se concrétise formellement notamment au travers des entretiens annuels d'évaluation, ou bien de manière ponctuelle par exemple par des félicitations spontanées des collègues, d'une lettre, d'un mail personnalisé ou encore d'une prime exceptionnelle.

Des travaux récents ont encore enrichi la conceptualisation de Brun et Dugas (2008). Par exemple, Akafo & Boateng (2015, p. 114) identifient la reconnaissance comme la « prise en compte des comportements, des efforts ou des résultats opérationnels d'une personne ou d'une équipe de travail qui soutiennent les objectifs ou les valeurs de l'organisation et qui vont

généralement au-delà des attentes du travail ». Autrement dit, les pratiques de reconnaissance peuvent cibler les individus présentant des attitudes, des comportements ou des résultats qui dépassent les standards du travail (e.g., comportements extra-rôles, Montani et al., 2017; comportements écoresponsables, Das & Sreelakshmi, 2021). Roche (2014, 2015) par exemple inclut, lui, parmi les objets de reconnaissance, les idées innovantes des travailleurs qui permettent des améliorations et l'évolution du travail.

Dans ce recensement des cibles de reconnaissance, qui s'est largement enrichi ces dernières années, on observera néanmoins que la reconnaissance de l'implication dans des relations interpersonnelles telles que la reconnaissance des capacités managériales (Besseyre des Horts & Norroy, 2005; Brun & Laval, 2018; Hyvönen et al., 2017; St-Hilaire et al., 2017) ou des comportements d'entraide entre collèges (Dufour, 2012) est longtemps restée relativement absente dans les conceptualisations proposées, y compris dans celle de Brun et Dugas. Ce sont les philosophes, au travers des travaux de Lazzeri et Caillié (2004), qui ont les premiers évoqué la « reconnaissance de l'appartenance », c'est-à-dire la valorisation des comportements d'appartenance civique et de citoyenneté, fondés sur le respect mutuel et l'entraide. Dans un chapitre d'ouvrage (i.e., in Peretti, 2005), Joras et Vaucheret (2005) ont également identifié la reconnaissance des capacités des collaborateurs à entretenir des relations de qualité au sein de l'organisation et avec les parties prenantes de celle-ci. En effet, pour ces auteurs, certaines pratiques de reconnaissance (e.g., la rémunération) valorisent l'adaptation à la culture professionnelle et organisationnelle (e.g., conduites conformes) et plus spécifiquement la capacité à entretenir des relations professionnelles positives.

2.2. Les moyens de la reconnaissance au travail

Les travaux récents indiquent que les modalités d'attribution de la reconnaissance dans le champ professionnel peuvent revêtir une grande diversité de formes, au travers de pratiques formelles (e.g., promotion) ou informelles (e.g., mail), individuelles (e.g., mention d'une réussite de l'individu en réunion) ou collectives (e.g., prime vacances), privées (e.g., réunion d'évaluation d'un manager) ou publiques (e.g., cérémonie), financières (e.g., prime), matérielles (e.g., trophée) ou immatérielles (e.g., *feedback*), sur une base quotidienne (e.g., salutations), récurrente (e.g., primes annuelles liées à la performance individuelle) ou ponctuelle (e.g., affectation à un projet) (Brun & Dugas, 2002, 2005, 2008; Paquet et al. 2011).

Spécifiquement, dès 1992, une catégorisation des moyens de reconnaissance a été proposée par Honneth. L'auteure distingue alors trois modalités d'expression de reconnaissance: (1) les comportements d'affection et de bienveillance (i.e., reconnaissance amoureuse ou « need-base care ») tels que les démonstrations d'empathie et de soutien, (2) les actions assurant le respect des droits fondamentaux des individus (i.e., la reconnaissance du droit ou « equality-based respect ») au travers par exemple de l'expression de formulations respectueuses dans les échanges, et (3) les comportements de confirmation sociale sur les qualités et les capacités des travailleurs (i.e., reconnaissance culturelle ou « achievment-based social-esteem ») *via* notamment l'émission d'avis positifs sur les compétences du travailleur. Cette typologie tri-dimensionnelle a été par la suite opérationnalisée au travers d'une échelle de mesure créée par Renger, Renger, Miché et Simon (2017) et très récemment de celle développée par Zhang, Aramburo et Tsang (2023).

De manière plus détaillée, St Onge et ses collaborateurs ont identifié en 2005 sept types de moyens pour témoigner de la reconnaissance au travail. En premier lieu, ces chercheurs retiennent la communication, un moyen fréquemment utilisé, qui permet d'exprimer

spontanément, par des canaux informels et par des formules simples (e.g., « bon travail ») la reconnaissance portée au travailleur. En second lieu sont recensés des comportements qui inclut aussi bien des postures d'écoute, des tapes cordiales dans le dos, le partage privilégié d'informations que la délégation d'un projet. Les symboles honorifiques constituent le troisième type de moyen identifié par St Onge et ses collaborateurs. Ceux-ci peuvent se décliner sous la forme par exemple de moyens tangibles (e.g., trophées) ou intangibles (e.g., nomination à une cérémonie de distinction), coûteux (e.g., voyage) ou peu coûteux (e.g., plaques murales). En quatrième lieu, la visibilité désigne un moyen au travers duquel le travailleur est reconnu devant d'autres professionnels (e.g., ses pairs, ses supérieurs hiérarchiques) en rapportant et valorisant (oralement ou par écrit) ses qualités et/ou ses contributions. Les biens (e.g., billet pour un évènement culturel), les services (e.g., place de parking) et les primes ponctuelles (e.g., prime individuelle exceptionnelle) sont décrits à la suite comme des moyens tangibles de reconnaissance. Le sixième moyen identifié par les auteurs est celui de la rémunération variable, s'exprimant au travers de promotion, de participation aux bénéfices de l'entreprise, les régimes d'achats d'actions. Enfin, l'amélioration des conditions de travail est un dernier moyen de reconnaissance relevé par St Onge et ses collaborateurs. En effet, la considération envers les employés peut être exprimée par la modification de leurs horaires de travail, par leur accès à de nouvelles responsabilités professionnelles ou encore par la réalisation d'actions en faveur de leur qualité de vie au travail.

Parallèlement à ces travaux sur les supports et formes potentielles d'expression de la reconnaissance, certains chercheurs ont tenté de préciser le caractère plus adapté de certaines de ces pratiques en lien avec les objets à valoriser. Ainsi, Roche (2014, 2015) considère par exemple que les formes relationnelles de reconnaissance (i.e., « reconnaissance-relation ») constitueraient des moyens privilégiés pour reconnaître l'individu, au sens de Brun et Dugas (2002, 2005, 2008), c'est-à-dire en tant qu'être humain, doté d'intelligence, de sentiments et

d'une expertise qui lui est propre. Au travers de l'instauration d'une relation d'entraide, de confiance et de réciprocité, l'individu est reconnu pour ce qu'il est, ses compétences sont soulignées, la valeur et les résultats de son travail sont valorisés. La relation a aussi vocation à exprimer une forme de sympathie, en usant de formules et d'attitudes respectueuses ainsi qu'en témoignant de l'intérêt pour la vie de la personne et de ses conditions de travail. Différemment, la « reconnaissance-récompense » (Roche, 2015) s'ancrerait, elle, dans une structure collective et formelle pour valoriser particulièrement les résultats issus du travail en attribuant une rétribution possédant une valeur, que celle-ci soit matérielle ou immatérielle. Parmi les « reconnaissance-récompenses », on retiendra à titre illustratif l'attribution de promotions, de responsabilités, d'une augmentation de salaire, de primes ou encore l'intégration à un groupe d'experts ou à un groupe décisionnaire. Enfin toujours pour Roche, le troisième moyen d'exprimer de la reconnaissance est celui de la « reconnaissance-accomplissement », qui apparait comme particulièrement pertinent pour mettre en avant l'évolution du travailleur (e.g., dans ses compétences, ses responsabilités) et l'utilité sociale de sa contribution (i.e., aux niveaux organisationnel et sociétal). La « reconnaissance-accomplissement » peut notamment se décliner *via* des moyens relationnels (e.g., valorisation verbale) et de récompense (e.g., trophée).

Dans ce champ de la recherche ciblée sur l'hétérogénéité des moyens de reconnaissance, une importante littérature est consacrée à l'efficacité comparée entre les pratiques de reconnaissance tangibles (e.g., monétaire, matérielle) vs. intangibles (e.g., Cloutier & Gascon, 2019; Hammermann & Mohnen, 2014; Mehta et al., 2017; Mowbray et al., 2024). Il en ressort que les différences observées à différents niveaux (e.g., attitudes, comportements) des effets de ces deux types de pratiques tiendraient cependant plus au délai séparant la manifestation de ce qui est reconnu et l'attribution de la marque de reconnaissance qu'à la nature des moyens consacrés à celle-ci. En effet, selon Bourcier et Palobart (1997) puis Brun

& Dugas (2002), les marques de reconnaissance devraient être dispensées dans les plus brefs délais après la manifestation de « l'objet » reconnu, mais ce qui est rarement observé dans les cas des pratiques monétaires (e.g., délais de déblocage d'une prime). A l'inverse, la reconnaissance interactionnelle (i.e., intangible) serait plus communément immédiate, cette réactivité étant d'ailleurs associée à l'authenticité du *feedback*, ce qui contribue à son impact positif en termes de reconnaissance perçue par les travailleurs (Dose et al., 2019). C'est probablement pour cette raison que les pratiques non-financières seraient, selon certains auteurs, un meilleur prédicteur que les pratiques financières de la motivation, de l'engagement affectif et de la performance individuelle dans le champ professionnel (Cannon, 2015; Harunavamwe & Kanengoni, 2013; Melancon et al., 2011; St-Onge et al., 2005).

De plus d'après Stajkovic et Luthans (2003), si les pratiques financières de reconnaissance constituent bien pour les travailleurs des preuves tangibles de valorisation de leur contribution, les pratiques interactionnelles sont néanmoins également valorisées, parce qu'elles seraient perçues comme annonçant fréquemment une reconnaissance à venir de type financier. A ce titre, Burrell (2014) conclut que les pratiques intangibles (e.g., verbales) sont perçues positivement par les employés à la condition que parmi les pratiques de reconnaissance déployées par l'organisation soient également incluses des pratiques de reconnaissance matérielles. De manière plus générale, des travaux empiriques (e.g., Stajkovic & Luthans, 2003) ont souligné que les pratiques de reconnaissance des salariés (e.g., reconnaissance monétaire, sociale et *feedback*) avaient un effet d'autant plus favorable sur la performance dans la tâche qu'elles sont diversifiées et combinées, comparativement à des pratiques isolées et de même nature.

Au vu de cette littérature, il convient donc de considérer que les moyens sur lesquels reposent les pratiques de reconnaissance organisationnelle doivent s'inscrire dans une politique globale de reconnaissance, dont il est opportun de conserver la diversité des modalités de

transmission et renvoyant à une diversité d'objets. Cette pluralité des pratiques permet en effet de s'adapter au mieux à la diversité des contextes de travail et des attentes des collaborateurs (Bussin & Van Rooy, 2014) ainsi qu'à la variété des cibles de reconnaissance à promouvoir en lien avec la spécificité des contextes organisationnels concernés.

2.3. Les sources de reconnaissance

Pour les experts contemporains (e.g., Emeriau Farges et al., 2022), la reconnaissance au travail doit être appréhendée selon une perspective multidirectionnelle au niveau de l'identification des sources de reconnaissance au travail. Cette dimension de la reconnaissance (i.e., sources) a notamment fait l'objet de deux outils de mesure, l'un par Fall (2015) et l'autre par Paquet, Gavrancic, Courcy, Gagnon & Duchesne (2011) (i.e., CRISO's Recognition Instrument) permettant d'identifier respectivement trois et quatre sources de reconnaissance : la reconnaissance par les collègues, la reconnaissance managériale, la reconnaissance organisationnelle et la reconnaissance externe. Plus généralement, les scientifiques (e.g., Emeriau Farges et al., 2022) différencient deux sources majeures de reconnaissance pour les travailleurs, à savoir en interne (i.e., dans l'organisation) et en externe (i.e., à l'extérieur de l'organisation).

De manière plus précise, les sources de reconnaissance au sein de l'organisation sont multiples et ne peuvent plus être considérées, tel que cela a été longtemps le cas, comme relevant de la charge exclusive de la ligne hiérarchique (Montani et al., 2017). En effet, les managers, notamment de proximité, occupent une position unique et formelle d'organisateur, d'évaluateur, d'informateur au niveau de l'activité de leurs collaborateurs (Drucker, 1974; Godkin et al., 2010; Hutchinson & Purcell, 2010; Okon et al., 2023) et conséquemment la reconnaissance de leurs subordonnés est considérée comme étant au cœur des priorités liées à

leur fonction (Brun & Dugas, 2005, Paquet et al., 2011). En clair, ce rôle rend légitime leur évaluation des contributions individuelles (Brun et al., 2002; Cannon, 2015; Dejours, 2014). Néanmoins, la reconnaissance des salariés peut, également être portée en interne par les collègues et par l'organisation elle-même (Brun et al., 2003; Dejours, 2014).

L'importance de la reconnaissance par les pairs (i.e., les collègues) a longtemps été minimisée par les chercheurs et les terrains professionnels. Or, parce que ceux-ci sont proches des activités journalières réalisées, ils sont jugés par les bénéficiaires plus à même d'évaluer et de valoriser le travail réellement effectué ainsi que la qualité de celui-ci (Betzler & Löschke, 2021; Chiaburu & Harrison, 2008; Gilbert et al., 2010; Montani et al., 2017). De ce fait, la reconnaissance exprimée par ceux-ci est fréquemment jugée plus authentique comparativement à la reconnaissance managériale (Chênevert et al., 2022; Roche, 2013b). A ce jour, la reconnaissance des collègues et de source managériale a donc fait l'objet de nombreux travaux et des auteurs (e.g., Montani et al., 2017; Yang & Jiang, 2023) appellent à de futures recherches pour en connaitre davantage leurs effets.

La reconnaissance provenant de l'organisation réfère aux pratiques, procédures, et objectifs définis par l'entreprise pour reconnaitre la contribution des travailleurs au bon fonctionnement de l'organisation (Brun & Dugas, 2008). Parmi toutes les sources d'origine interne, la reconnaissance organisationnelle correspond pour certains experts à l'entité la plus distale des employés (Gavrancic, 2013). Aussi, Chênevert, Hill et Kilroy (2022) la distinguent à ce niveau d'autres sources qualifiées de « proximales » (e.g., les clients, les managers et les collègues). Pour ces auteurs, les sources proximales désignent un ensemble d'émetteurs de reconnaissance qui promeuvent particulièrement la valorisation de la spécificité et de l'individualité des bénéficiaires des pratiques. Par ailleurs, l'influence de ces sources proximales, plus saillantes pour les receveurs (Jiang et al., 2017), serait plus grande que celle des sources de reconnaissance distales (Gavrancic, 2013). Certes, la source organisationnelle

constitue une entité abstraite (Chênevert et al., 2022), mais qui assure néanmoins, d'une part, un soutien à la reconnaissance proximale (e.g., managériale) et d'autre part impulse, elle-même, des pratiques de reconnaissance. En effet, l'organisation soutient ou régit les pratiques de reconnaissance proximale (Bourcier & Palobart, 1997; Majernik & Patrnchak, 2014; Mosley & Irvine, 2010). En clair, elle fournit des moyens les rendant possible, permettant de les pérenniser ou à l'inverse conduisant à leur faire obstacle (e.g., formation des managers, mise à disposition d'une salle de pause) (Renault, 2004). Ce faisant, l'organisation a le pouvoir d'instaurer une culture de la reconnaissance, au-delà des pratiques dont elle est la source (Capdevielle, 2019). A ce titre, des chercheurs (e.g., Capdevielle, 2019; Gavrancic, 2013; Shanock & Eisenberger, 2006) considèrent que les organisations occupent une position centrale en matière de reconnaissance professionnelle et joue un rôle non négligeable dans le soutien et la valorisation des contributions individuelles (Day et al., 2014; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003).

Enfin nous l'avons écrit, une autre catégorie de sources de reconnaissance identifiée dans la littérature regroupe les sources externes, qui peuvent correspondre à des groupes avec qui l'individu a des relations de travail (Bourdil & Ologeanu-Taddei, 2018; Loriol, 2006; McCabe & Garavan, 2008; Roche, 2013a, 2013b) tels que les clients, les patients, les fournisseurs et les syndicats. Ces sources permettent aux travailleurs de bénéficier d'un *feedback* sur l'utilité de leur profession et leur contribution à la société (Brun & Dugas, 2008). Il peut également s'agir de groupes sociaux relevant de la sphère personnelle du travailleur (e.g., famille) ou d'activités extra-professionnelles (e.g., participation à des associations, bénévolat), voire de personnalités importantes pour la communauté dont relève le salarié (i.e., meaningful others, Rodriguez et al., 2019). Cette dernière source de reconnaissance externe est particulièrement structurante en termes d'identité professionnelle, car elle signe de manière gratifiante l'appartenance de l'individu à une profession particulière et ses compétences dans

ce champ (Carlone & Johnson, 2007; Mccright, 2024; Rodriguez et al., 2019; Stets & Burke, 2000).

3. La reconnaissance perçue

Les approches conceptuelles de la reconnaissance au travail précédemment décrites s'ancrent avant tout dans les dimensions des pratiques déployées (i.e., objets, moyens, sources). De fait, pour nombre d'auteurs, la reconnaissance au travail se caractérise à la fois par la prise en considération de la personne et/ou de sa contribution à l'organisation (e.g., qualité du travail, idées innovantes) et par les modalités de sa valorisation (i.e., manifestation de gratitude). En effet, les travaux de ces dernières décennies dédiés à la conceptualisation de la reconnaissance au travail, portés majoritairement par des recherches francophones et par les experts en sciences de gestion (Sauvezon & Costalat-Founeau, 2019), se sont ainsi centrés sur les pratiques déployées par les organisations pour répondre aux demandes de reconnaissance au travail exprimées par les travailleurs (e.g., Okon et al., 2023). Pourtant, les organisations « ne peuvent se prétendre reconnaissantes, elles ne peuvent qu'être perçues comme telles » (Bourcier & Palobart, 1997, p. 63). Autrement dit, l'implantation de pratiques au sein des organisations n'implique pas automatiquement un effet positif sur les perceptions des employés (Brillet et al., 2013; El Akremi et al., 2009; O'Hara et al., 2023). Aussi, et selon Ricoeur (2004), étudier la reconnaissance au travail suppose de considérer deux perspectives : l'une active, incarnée par une source de reconnaissance qui valorise autrui et l'autre passive, le récepteur de reconnaissance qui demande à être reconnu et se perçoit ou non reconnu. Il convient donc de distinguer d'une part la reconnaissance pratiquée et d'autre part la reconnaissance perçue (Sauvezon & Costalat-Founeau, 2019). A ce titre, et pour des auteurs comme Roche (2013b, 2015, 2021) et Frapsauce et ses collaborateurs (2022), l'enjeu majeur dans ce champ de la

recherche est en fait celui de la perception de la reconnaissance qui représente la « boite noire » (Pahos & Galanaki, 2022; Purcell et al., 2003), à ouvrir pour mieux comprendre les effets des pratiques qui lui sont associées sur la santé, les attitudes et les comportements au travail. Similairement, des établissements publics tels l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT)[7] définissent la reconnaissance au travail comme « un échange qui se joue à plusieurs, une interaction qui recouvre la manière dont l'individu perçoit les marques de considération qui lui sont portées ». En bref, adopter cette perspective permet de mieux comprendre les enjeux de la reconnaissance au travail au travers du prisme de sa réception par le travailleur.

Aussi, le concept de la reconnaissance perçue au travail (i.e., Perceived Recognition) (e.g., Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012; Frapsauce et al., 2022; Tsarenko et al., 2018; Whitcomb et al., 2023), occupe-t-il dans les travaux récents une importance croissante. Précisément, Burrell (2014) définit ce construit comme la perception qu'ont les employés du degré auquel leurs efforts sont pris en compte et valorisés au travers des rétroactions de l'organisation. En d'autres termes, le niveau de reconnaissance perçue est fonction de la capacité de l'organisation à reconnaitre les contributions à l'entreprise (Samantara & Changaranchola, 2022), *via* les pratiques de reconnaissance définies précédemment. Pour Brun et Dugas (2002), cette perception a une valeur à la fois symbolique, affective, concrète ou financière pour le receveur. Capdevielle (2019) conclut que cette nouvelle perspective d'appréhension de la reconnaissance affirme en conséquence la nature fondamentalement relationnelle de ce construit : la reconnaissance n'existant aux yeux de l'employé qu'après un processus d'évaluation des rétroactions dont il bénéficie, de leur congruence avec le mérite qu'il estime avoir et les projections qu'il se faisait de ces pratiques. En clair, la reconnaissance perçue correspond donc à la confrontation des résultats d'un processus d'évaluation des apports du

[7] ANACT-ARACT, 10 questions sur la reconnaissance au travail, avril 2017.

travailleur à l'organisation aux pratiques effectives de reconnaissance dont il bénéficie. Cette évaluation se fait, notons-le, au regard de critères personnels, intrinsèques à l'individu, et de critères organisationnels relatifs d'une part à l'environnement social (e.g., comparaison avec le traitement dont bénéficient les collègues, Ambrose et al., 1991; Sauer & May, 2017) et d'autre part à la position de l'organisation sur son marché (e.g., réputation, performance, Brillet et al., 2013) (St-Onge, 2000; St-Onge et al., 2005). Par exemple, une prime peut être jugée insuffisante au regard de celles distribuées dans les entreprises du même secteur ou bien de celles dont a bénéficié l'entourage du travailleur. A l'inverse, cette prime peut être appréhendée comme suffisante si son montant est considéré comme proportionnel aux efforts déployés par le bénéficiaire. Brillet et ses collaborateurs ont synthétisé en 2013 ces observations, en établissant que la valeur perçue d'une pratique de reconnaissance s'établit en fonction de la nature des bénéfices liés à celle-ci (e.g., monétaire, symbolique) et de la perception des ressources engagées pour l'obtenir. En bref, le processus d'évaluation sous-tendant la reconnaissance perçue est totalement subjectif (Roche, 2021), fait suite à une expérience de travail et peut être étudié au travers des attentes de reconnaissance (Brillet et al., 2013; Brun & Laval, 2018; Miegroet & Glass, 2020; Sauvezon & Costalat-Founeau, 2019)

Cette évaluation subjective représente d'ailleurs l'une des difficultés auxquelles sont confrontées les sources de reconnaissance. Comme l'a très récemment affirmé Harper (2024), « avoir connaissance des pratiques de reconnaissance qui auront du sens pour les travailleurs est très difficile [pour les organisations] » (p. 108). En effet, si le manager ou l'organisation peuvent être en capacité d'affirmer les objets de reconnaissance qui méritent d'être mis en avant, ces deux sources ne sont pas assurées que les pratiques déployées soient en concordance avec les attentes des travailleurs (Baret et al., 2021, 2022; Hancock, 2024; Wojnar, 2023). Alors, même si l'émetteur de reconnaissance a conscience d'une attente globale de gratification, quelle qu'en soit la nature, et a l'intention de mettre en œuvre des pratiques de

reconnaissance (Roche, 2014), la perception que le bénéficiaire en a peut parfois être associée à un sentiment négatif (i.e., perception de mépris ou de déni) (Pelletier et al., 2023; Radico et al., 2023; Roche, 2021). D'où l'importance d'après Lazzeri et Caillé (2004) de différencier dans ce champ d'étude le versant objectif de la reconnaissance, c'est-à-dire les objets ciblés par les pratiques de reconnaissance et son versant subjectif, renvoyant à ce que les employés désirent voir reconnus.

En résumé, la mise en avant consensuelle, ces dernières années, de l'importance de la reconnaissance perçue, invite conséquemment les organisations du travail à centrer leur réflexion sur leur capacité à effectivement agir sur celle-ci. De fait, si les organisations peuvent instaurer et renforcer certaines pratiques de reconnaissance, ces dernières n'auront d'effets favorables qu'à la condition qu'elles soient évaluées comme pertinentes par les salariés, notamment au regard des attentes et des besoins de ces derniers (Frapsauce et al., 2022; Miegroet & Glass, 2020). Or, un frein évident pour les organisations du travail dans la réduction potentielle des écarts entre les pratiques de reconnaissance qu'elles mettent en œuvre et la perception favorable que pourraient en avoir les salariés réside à la fois dans le caractère polysémique et segmenté des conceptualisations scientifiques de ce construit et dans les manques observés au niveau de son opérationnalisation.

En effet, résumons-nous. Le construit de la reconnaissance au travail, nous l'avons vu, a drastiquement évolué : initialement restreint aux pratiques de récompenses aux travail, monétaires ou matérielles et conditionnées aux résultats, la reconnaissance au travail recouvre aujourd'hui une réalité professionnelle complexe, impliquant à présent diverses modalités d'attribution (e.g., verbale, symbolique), plusieurs acteurs (e.g., pairs, organisations) ainsi qu'un nombre croissant d'objets ciblés (e.g., vie extra-professionnelle, relations

interpersonnelles) et recouvrant simultanément des pratiques effectives de transmission de la reconnaissance ainsi que la reconnaissance perçue par les employés. Parallèlement à cette évolution conceptuelle et sémantique du construit de reconnaissance au travail, nous avons observé une multiplication de tentatives d'opérationnalisation de ce construit qui toutefois présentent encore des limites certaines. Certaines échelles crées sont ancrées dans des approches théoriques historiquement datées, notamment au travers du prisme des récompenses de travail (i.e., reconnaissance conditionnée et tangible) (e.g., Leiter & Maslach, 2004; Monteiro de Castro et al., 2016; Newman & Nollen, 1996; Podsakoff et al., 1984; Saks, 2006; Sims & Szilagyi, 1975; Spector, 1985; Stater & Stater, 2018) et conceptuellement restrictives telles que l'approche comportementaliste (e.g., Nienaber et al., 2011; Siegrist et al., 2004) et l'approche éthique (e.g., Brillet et al., 2013; Clarke & Mahadi, 2017). D'autres échelles issues des travaux antérieurs restreignent, elles, la mesure à des pratiques spécifiques, telle que celle de la reconnaissance de la performance (e.g., Blegen et al., 1992; Merino & Privado, 2015), de la reconnaissance par des moyens non-financiers (e.g., Appelbaum & Kamal, 2000) et par des modalités informelles (e.g., Rainville-Lajoie, 2011). Plusieurs échelles ciblent, elles, la reconnaissance au travail émises uniquement par certaines sources émettrices (e.g., Fall, 2015; Paquet et al., 2011) (Cannon, 2015). Enfin, la plupart des échelles de mesure de la reconnaissance au travail ne bénéficient pas de travaux dédiés à la vérification de leurs qualités psychométriques (Brun & Laval, 2018; Hee Yoon & Suh, 2003; Sauvezon & Costalat-Founeau, 2019). Autrement dit, et à notre connaissance, il n'existe pas d'outil de mesure dédié à la perception de la reconnaissance au travail à la fois intégratif du champ conceptuel de la reconnaissance au travail et qui ait fait la preuve de qualités psychométriques satisfaisantes. Ce manque d'outil est d'autant plus problématique qu'identifier les besoins de reconnaissance représente un véritable enjeu pour les terrains professionnels. En effet, les organisations concernées font face à un double défi : celui consistant à identifier finement les objets de

reconnaissance pertinents et celui de convertir ces cibles de reconnaissance en des pratiques organisationnelles susceptibles d'impacter le niveau de reconnaissance perçue des employés (El Akremi et al., 2009; Sauvezon & Costalat-Founeau, 2019), dont on sait dorénavant qu'il est associé à la santé psychologique, à des attitudes et des comportements de travail positifs des travailleurs.

Ce travail doctoral a eu pour objectif de répondre à ces limites en proposant la création et la validation psychométrique d'un outil de mesure intégratif et novateur des objets de reconnaissance organisationnelle perçue.

Chapitre 2 : Relations entre la reconnaissance au travail, la santé psychologique, les attitudes et les comportements des salariés

Tout au long du 20ème siècle, l'étude de la reconnaissance au travail a, nous l'avons vu, été associée prioritairement à celle des pratiques de récompense, conduisant les gestionnaires à les inclure dans leurs outils managériaux pour renforcer chez les travailleurs des attitudes et des comportements particulièrement favorables à leur performance et leur motivation (e.g., Deci, 1972, 1975; Herzberg, 1966; Stajkovic & Luthans, 1997; Vroom, 1964) et conséquemment à la productivité des organisations (Chukuigwe, 2018; Long & Shields, 2010). Or depuis les années 2000, parallèlement au développement d'approches conceptuelles plus riches de ce construit, la littérature scientifique a apporté des preuves complémentaires quant aux effets des pratiques de reconnaissance au travail sur une plus grande diversité d'attitudes et de comportements au travail, ainsi que sur certaines dimensions de la santé des travailleurs. Ces travaux ont été vivifiés par l'avènement de la psychologie positive.

La psychologie positive a émergé en 1998 lors du congrès annuel de l'Association Américaine de Psychologie à la suite de l'allocution de Seligman, pendant laquelle ce scientifique a souligné la large prédominance depuis la seconde guerre mondiale des études ciblées sur les pathologies psychologiques, autrement dit s'intéressant exclusivement au versant négatif de la santé mentale. A partir de ce constat, Seligman a alors encouragé les chercheurs à porter également leur intérêt sur les dimensions positives de la santé, au travers notamment de l'étude des déterminants positifs organisationnels qui lui seraient favorables (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). C'est ainsi que s'est développé un nouveau paradigme scientifique qualifié de « *Positive organizational scholarship* » (Cameron et al., 2003), sur lequel se sont notamment appuyées les recherches consacrées à la reconnaissance au travail (Angelopoulou

& Panagopoulou, 2020). En effet, en accord avec cette nouvelle orientation théorique, l'Association Américaine de Psychologie (AAP) lance dès 1999 un programme visant à valoriser les organisations qui ont implanté des pratiques et des politiques capables de promouvoir la santé et la productivité de leurs employés. Dans cette perspective, cette société savante recense cinq dimensions identifiées comme favorables à la santé des travailleurs : la participation aux prises de décisions des salariés et leur autonomie, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, le développement professionnel et de carrière, la sécurité au sein des organisations et enfin la reconnaissance au travail. Autrement dit, pour l'AAP, la reconnaissance au travail est l'un des déterminants majeurs de la santé au travail.

Par la suite, le rôle central de la reconnaissance au travail dans la préservation de la santé est de fait largement confirmé (e.g., Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012; Grawitch et al., 2007; Kelloway & Hurrell, 2014; Sherwood et al., 2018) et précisé. En effet, si quelques travaux identifient l'effet protecteur de la reconnaissance au travail sur la santé physique (e.g., diminution des douleurs musculosquelettiques, Pohling et al., 2016; baisse de la probabilité de troubles cardiovasculaires, Bosma et al., 1998; diminution des risques d'hypertension et de cholestérol, Weziak-Bialowolska & Bialowolski, 2022), ses liens avec la santé psychologique sont encore davantage documentés. Ainsi, des scientifiques ont apporté la preuve que la reconnaissance au travail est par exemple négativement associée à la détresse psychologique (Cloutier & Gascon, 2019; Pellerin & Cloutier, 2017; Saade et al., 2024), au syndrome de stress post-traumatique (Frapsauce et al., 2022), à l'anxiété (Alahiane et al., 2023; Weziak-Bialowolska et al., 2023), à l'épuisement émotionnel (Chevalier et al., 2022; Gelsema et al., 2005; Hamouche & Marchand, 2021; Kareaga et al., 2009; Sandrin et al., 2019) et plus globalement à l'épuisement professionnel (Pinho et al., 2023; Renger et al., 2020; Scanlan & Still, 2019). D'autres études ont par ailleurs démontré des relations négatives entre la reconnaissance au travail et le stress professionnel (Abualrub & Al-Zaru, 2008; Fernane, 2023;

MacKy & Boxall, 2008), ces résultats étant expliqués dans le cadre du modèle efforts-récompenses établi par Siegrist (1996). Les auteurs ont en effet considéré que les émotions négatives et le stress au travail surviennent lorsque les efforts du salarié ne sont pas équitablement reconnus *via* des récompenses dans le champ professionnel.

Par ailleurs, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS)[8] définissant l'état de santé des personnes à la fois par l'absence d'état négatif et la présence d'états positifs, il a été observé que la reconnaissance au travail permettait non seulement de minimiser les états négatifs de santé des travailleurs mais également d'améliorer certaines dimensions positives de celle-ci. A titre illustratif, il a ainsi été prouvé que la reconnaissance au travail est reliée à la satisfaction au travail (Ali & Anwar, 2021; Boxall & Macky, 2014; Chevalier et al., 2022; Kooij et al., 2010; Scanlan & Still, 2019; Thant & Chang, 2021), au moral des employés (Hopkins, 1995), au bien-être au travail (e.g., Angelopoulou & Panagopoulou, 2020; Emeriau Farges et al., 2022; Gilbert & Kelloway, 2018) et plus globalement, associée à la satisfaction de vie et au fonctionnement psychologique positif (Alahiane et al., 2023; Merino & Privado, 2015) c'est-à-dire au renforcement des ressources personnelles (e.g., optimisme, résilience, vitalité).

Par conséquent, et considérant de surcroit les dispositions légales d'obligations des organisations à protéger la santé physique et mentale des salariés (article L. 4121-1 du Code du travail), la reconnaissance au travail est aujourd'hui appréhendée comme un levier organisationnel important de promotion de la santé des collaborateurs. De même, les experts du champ ont identifié l'importance de son rôle sur le développement et le renforcement d'attitudes et de comportements positifs au travail, favorables à la performance des organisations (e.g., motivation et implication au travail, Montani et al., 2017; engagement envers l'organisation, Uraon, 2018, comportements pro-sociaux, Grant & Gino, 2010;

[8] Préambule à la constitution de l'OMS, tel qu'adopté par la Conférence Internationale sur la Santé, New York, 19- 22 juin 1946 ; signé le 22 juillet 1946 par les représentants de 61 États

comportements d'innovation, Chaibi et al., 2022; comportements de citoyenneté organisationnelle, Samantara & Changaranchola, 2022). Aussi dans le cadre de ce projet doctoral ancré dans un partenariat CIFRe, nous avons porté notre attention sur des enjeux particulièrement cruciaux pour les organisations contemporaines en général et le secteur de l'économie marchande en particulier, dont fait partie l'entreprise Worldline. Spécifiquement, nous nous sommes intéressées à la littérature ciblée sur les liens entre la reconnaissance au travail perçue d'une part et le bien-être au travail, l'engagement au travail, l'intention de rester et la performance au travail d'autre part.

1. Reconnaissance et bien-être au travail

Si aujourd'hui le bien-être ne renvoie toujours pas à une définition faisant consensus (Abaidi, 2015), les scientifiques (e.g., Collange et al., 2017; Le et al., 2018; Zheng et al., 2015) s'accordent toutefois pour distinguer deux visions distinctes de ce construit (Ryan & Deci, 2001): les conceptions eudémonique et hédonique. La première dite eudémonique considère que le bien-être de l'individu est favorisé, lorsque la personne s'engage dans des activités en accord avec ses valeurs et qui lui permettent d'atteindre le succès, la réalisation de soi et l'accomplissement personnel (Ryan et al., 2008; Ryan & Deci, 2001; Ryff & Keyes, 1995; Tang et al., 2022; Waterman, 1993). Aussi, le bien-être eudémonique se situe dans la réalisation du plein-potentiel de la personne, c'est-à-dire dans l'atteinte par celle-ci d'un état correspondant à son fonctionnement optimal. Par conséquent, le bien-être ne constitue pas un état final mais plutôt un processus d'actualisation et de réalisation de soi et de son potentiel vertueux (Deci & Ryan, 2008). Dans cette perspective, les auteurs usent du terme de bien-être psychologique. Précisément, le bien-être psychologique est déterminé selon Ryff (1989) et Ryff et Keyes

(1995) par six dimensions : l'acceptation de soi, la maîtrise de l'environnement, les relations positives aux autres, la définition d'objectifs de vie, la croissance personnelle et l'autonomie.

Différemment l'approche hédonique (Bradburn, 1969; Diener, 1984; Warr, 1990) appréhende le bien-être comme l'expérience de plaisir et de bonheur, qui résulte à la fois de l'expérience factuelle de vie et de l'évaluation globale des individus sur la qualité de celle-ci (e.g., Collange et al., 2017; Diener, 1984, 2000; Zheng et al., 2015). Autrement dit, selon cette conception, le bien-être subjectif découle de l'évaluation faite par les individus eux-mêmes de leur niveau de plaisir et de leurs expériences de vie en fonction de leur propre standard de ce qui constitue une « bonne vie » (Diener et al., 2018, p. 253). En clair, les spécialistes de cette perspective (e.g., Anglim et al., 2019; Busseri et al., 2007; Diener et al., 1985, 1999, 2003, 2018) s'accordent à considérer deux composantes distinctes et observées empiriquement (Luhmann et al., 2012) du bien-être subjectif : l'une, cognitive, relative à une évaluation subjective et positive quant à sa propre vie, et l'autre, affective, relative aux émotions positives et négatives ressenties. Spécifiquement le bien-être affectif renvoie à l'expérience fréquente d'émotions positives (e.g., contentement, enthousiasme) et à la rareté des expériences émotionnelles négatives (e.g., anxiété, dépression) (Busseri et al., 2007; Van Katwyk et al., 2000; Watson et al., 1988). Autrement dit, le bien-être « consiste à se sentir bien et à ne pas se sentir mal » (Hofmann et al., 2014, p. 1)

Ainsi conceptualisé, le bien-être subjectif (i.e., affectif et cognitif) est un construit complexe (i.e., multidimensionnel et multi-axes), ce qui lui concède selon les auteurs (e.g., Daniels, 2000) la capacité à révéler plus finement des variations du niveau de bien-être liées à des changements, des expériences de vie particulières, comparativement aux mesures du bien-être psychologique (Daniels, 2000), voire aux mesures de satisfaction au travail (Van Katwyk et al., 2000). C'est pourquoi il est tout à fait indiqué selon les scientifiques (e.g., Daniels, 2000; Warr, 1990) pour identifier des fluctuations et des niveaux hétérogènes de bien-être dans des

contextes spécifiques, comme celui du travail. Ainsi, Van Katwyk et ses collaborateurs (2000) analysent le bien-être au travail au travers des perceptions des employés quant aux états émotionnels dont ils ont fait l'expérience dans le cadre de leur travail.

Par ailleurs, il est aujourd'hui admis par les experts que le bien-être au travail a des liens largement démontrés avec la pérennité des organisations du travail (Daniels, 2000; Zheng et al., 2015). En effet, une large littérature a apporté des preuves empiriques permettant de conclure qu'un niveau élevé de bien-être dans le champ professionnel est associé à un faible absentéisme ainsi qu'à de forts niveaux d'implication, de performance et de productivité au travail des salariés (e.g., Darvishmotevali & Ali, 2020; Kundi et al., 2020; Magnier-Watanabe et al., 2017; Obrenovic et al., 2020).

Parallèlement à ces constats, les experts ont observé que les contraintes de travail (e.g., exigences émotionnelles, Huang et al., 2019; conflits travail-famille, Obrenovic et al., 2020) seraient délétères pour le bien-être des employés. A l'inverse, d'autres auteurs ont identifié divers antécédents positifs du bien-être des travailleurs, tels que leur sentiment de contrôle sur les tâches et le soutien social dont ils bénéficient (Molina-Sánchez et al., 2019; Ndengu & Leka, 2022) ainsi que le sentiment de sécurité de l'emploi (Darvishmotevali & Ali, 2020; Diao & Chen, 2020; Sora et al., 2018). En fait et plus globalement, les ressources, notamment les ressources organisationnelles (Radic et al., 2020) comme le soutien organisationnel perçu (Caesens et al., 2016; Meyers et al., 2019; Wattoo et al., 2018), favoriseraient cet état de santé. Parmi ces dernières ressources vectrices de bien-être, les scientifiques, nous l'avons écrit, incluent la reconnaissance au travail. Ainsi, les résultats de l'étude menée par Gilbert et Kelloway (2018) auprès de 3132 employés d'une organisation de soin au Canada et plus récemment de Mérineau et ses collaborateurs (2020) et d'Emeriau Farges et ses collaborateurs (2022) toujours auprès d'échantillons de travailleurs québécois convergent pour démontrer que la reconnaissance au travail est un prédicteur du bien-être au travail. Plus spécifiquement,

Merino et Privado (2015) ont relevé, eux, à partir d'un échantillon de 1831 travailleurs espagnols issus de différents secteurs d'activité que la reconnaissance au travail était un déterminant du bien-être subjectif de ces professionnels. Enfin l'étude longitudinale d'Angelopoulou & Panagopoulou (2020) a révélé l'existence significativement plus importante d'émotions positives (e.g., fierté, enthousiasme) des employés d'une organisation de santé en Grèce, après que ceux-ci aient été bénéficiaires de pratiques de reconnaissance au travail de la part de leurs pairs et de leurs patients. Précisément, *via* des mesures répétées, ces chercheurs ont conclu que la reconnaissance au travail était associée à une hausse des émotions positives et à une baisse des émotions négatives, soit à une hausse du niveau de bien-être affectif au travail.

2. Reconnaissance et engagement au travail

L'engagement au travail renvoie selon certains auteurs (Chanana & Sangeeta, 2020; Crawford et al., 2010; Kahn, 1990, 2010; Rich et al., 2010) à l'implication dans l'activité professionnelle et aux efforts entrepris par les travailleurs se caractérisant par des comportements mobilisant des ressources énergétiques, d'ordre physique (e.g., force), cognitif (e.g., vigilance) et émotionnel (e.g., empathie). En d'autres termes, les individus engagés mobilisent des ressources personnelles dans leur rôle professionnel (i.e., *self-employment*) et investissent également leur « Soi » dans celui-ci (i.e., *self-expression*) (Kahn, 1990; May et al., 2004; Robert & Vandenberghe, 2018; Saks, 2022). Aussi, considère-t-on que les individus engagés consacrent de l'énergie à leur travail (Bakker & Demerouti, 2008; Shuck et al., 2017) et y sont « totalement présents » (Kahn, 1992, p. 322; Rich et al., 2010). A l'appui de cette conception proposée originellement par Kahn (1990), Rothbard (2001) pose l'engagement comme un concept motivationnel et bidimensionnel, se singularisant d'une part par l'attention,

c'est-à-dire par la disponibilité cognitive et la quantité de temps investies dans le rôle professionnel, et d'autre part par l'absorption, c'est-à-dire par l'intensité avec laquelle l'individu est dédié et concentré sur son travail.

Mais différemment de cette approche, certains chercheurs du champ (Schaufeli et al., 2002, 2006; Sun & Bunchapattanasakda, 2019) suggèrent que l'engagement au travail n'est pas ponctuel et dépendant d'un objet, d'un évènement, ou d'un comportement particulier mais qu'il réfère plutôt à un état psychologique affectif et cognitif positif, à la fois persistant et envahissant, de certains salariés.

De surcroît, certains de ces scientifiques ont proposé que l'engagement au travail puisse être considéré comme l'état inverse de celui de l'épuisement professionnel (Bakker et al., 2008; Maslach & Leiter, 1997; Schaufeli et al., 2002). En effet, Maslach et Leiter (1997) conceptualisent l'engagement au travail comme un état caractérisé par de l'énergie, de l'implication et de l'efficacité au travail et donc comme l'opposé des trois composantes du *burnout*, à savoir l'épuisement, le cynisme et l'inefficacité. Précisément et pour ces auteurs, l'énergie serait à l'opposé de l'épuisement, l'implication du cynisme et l'inefficacité de l'efficacité. Selon le modèle présentant l'engagement comme l' « anti-thèse du *burnout* » (Schaufeli & Bakker, 2010), les individus sont plus proches de l'épuisement professionnel que de l'engagement lorsque l'environnement de travail présente les six caractéristiques que sont la surcharge de travail, le manque de contrôle sur l'activité, les mauvaises relations interpersonnelles au travail, les traitements injustes, les conflits de valeurs avec l'organisation et les pratiques de récompenses ou de reconnaissance manquantes ou inappropriées. Aussi, un faible niveau d'épuisement professionnel traduirait un niveau élevé d'engagement au travail (Laschinger & Finegan, 2005).

Cependant, pour d'autres chercheurs, l'engagement est un construit distinct de celui du *burnout*. En effet, les travaux empiriques de Schaufeli, Salanova, González-Romá et Bakker (2002), ainsi que ceux de Schaufeli, Bakker et Salanova (2006), permettent de conclure que l'énergie et l'implication s'opposent bien respectivement à l'épuisement et au cynisme mais que l'absorption (i.e., l'efficacité) n'est pas l'opposé de l'inefficacité. C'est pourquoi, l'engagement au travail doit être appréhendé comme un état psychologique se rapportant à une réalité psychologique spécifique (Schaufeli, 2017; Schaufeli et al., 2008). En clair, un employé éprouvant un faible épuisement professionnel ne présentera pas nécessairement un haut niveau d'engagement au travail.

Enfin, d'autres travaux (Bakker, 2011; Bakker et al., 2008; Macey et al., 2011; Macey & Schneider, 2008; May et al., 2004) ont proposé une définition de l'engagement au travail complémentaire de celle de Kahn (1990) et de Maslach et Leiter (1997). Dans cette perspective, l'engagement au travail est un état psychologique vis-à-vis du travail positif et épanouissant sur les plans affectif et motivationnel. L'engagement se caractériserait de fait par un haut niveau d'énergie, mais également de l'enthousiasme à propos du travail et s'exprimerait notamment au travers d'épisodes d'immersion et d'absorption totale dans l'activité (Bailey et al., 2017; Di Stefano & Gaudiino, 2019; May et al., 2004). Précisément, pour ces auteurs (Bakker & Schaufeli, 2008; Carmona-Halty et al., 2019; Lee & Jo, 2023; Schaufeli et al., 2002), l'engagement au travail est un état qui serait spécifié par trois dimensions positives : la vigueur, le dévouement et l'absorption au travail. La vigueur est définie par un haut niveau d'énergie investie dans le travail, la résilience mentale, la capacité à engager à des efforts dans les activités professionnelles, ainsi que la persévérance dans l'activité. Le dévouement correspond à des employés se sentant hautement concernés par leur travail, auquel ils attribuent du sens et de l'importance. Ce travail est également inspirant pour eux ainsi que source d'enthousiasme, de

fierté et de challenge. Enfin, l'absorption renvoie aux salariés en état de totale concentration au travail et qui, immergés dans leur activité, perdent conscience du temps qu'ils y consacrent.

L'engagement au travail des collaborateurs représente un réel avantage compétitif pour les organisations (Barrick et al., 2015; Saks, 2022; Schneider et al., 2018; Taufek et al., 2016) notamment en raison de son effet levier sur la performance in-rôle des salariés (i.e., quantité et qualité de la performance de travail quant aux tâches définies par l'organisation et dont l'achèvement relève de la responsabilité de l'employé, Su et al., 2022) (e.g., De Carlo et al., 2020; Michulek et al., 2023; Shaheen et al., 2020) ainsi que sur leurs comportements de performance extra-rôle (i.e., activités réalisées spontanément par l'employé qui dépassent les responsabilités de ce dernier et les attentes de l'organisation, Su et al., 2022) (e.g., Lee & Jo, 2023; Nguyen et al., 2020; Samantara & Changaranchola, 2022; Yao et al., 2022). De plus, l'engagement au travail est corrélé positivement à un fort engagement envers l'organisation (Hakanen et al., 2006; Halbesleben, 2010a; Huynh et al., 2023) et à une faible intention de quitter celle-ci (Harter et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004; Tang et al., 2022; Van Heerden et al., 2022). Par ailleurs, les employés engagés dans leur travail manifestent davantage de créativité (Gonlepa et al., 2023) et de motivation intrinsèque (Rich et al., 2010). Enfin, des auteurs (Basit & Nauman, 2023; Chambel & Carvalho, 2022; Mazzetti et al., 2019) ont relevé que l'engagement au travail était protecteur de la santé des employés.

En bref, l'engagement au travail constitue donc une attitude d'intérêt majeur pour les chercheurs et les gestionnaires des organisations (Harter et al., 2002; Saks, 2022) et l'identification de ses antécédents un défi récurrent pour les scientifiques (Chanana & Sangeeta, 2020).

Dans ce champ de la recherche, la littérature indique que l'engagement au travail peut notamment être favorisé par diverses ressources organisationnelles de travail (Bailey et al.,

2017), comme la participation aux prises de décision (Farndale & Murrer, 2015), le soutien organisationnel perçu (James, 2019; Liu et al., 2023; Vieira dos Santos et al., 2022) ou encore un ensemble de pratiques dites « de haute performance » (i.e., *High-performance work practices*, pratiques conçues pour accroitre les compétences et les efforts des employés, Salin et al., 2023). Certains travaux ont ainsi relevé que les pratiques de récompenses et de reconnaissance au travail sont des déterminants de l'engagement au travail. Telle est par exemple la conclusion des études empiriques menées par plusieurs experts auprès d'une population indienne travaillant au sein d'une compagnie aérienne (Gantasala & Padmakumar, 2013) et au sein de commerces (Rai et al., 2018). Des études empiriques ont également apporté la preuve de ces liens sur la population étatsunienne : Gallus et ses collaborateurs (2019) ainsi que Lartey (2021) ont apporté la preuve de l'effet de la reconnaissance au travail sur l'engagement respectivement de 11.192 employés de la NASA et de 120 employés étatsuniens. Des constats similaires ont été rapportés par Baqir, Hussain, Waseem et Islam (2020) chez des employés de banque au Pakistan, par Helland, Christensen et Innstrand (2020) chez des universitaires norvégiens, par Kurniawan & Anindita (2021) chez des employés de banque en Indonésie ainsi que par Evans-Osabohien et ses collaborateurs en 2023 pour des académiciens nigériens. Enfin si Babic, Gills et Hansez (2020) ont confirmé l'effet positif de pratiques managériales de reconnaissance sur l'engagement au travail dans un échantillon d'actifs belges dans le domaine de la sécurité, ces auteurs ont de surcroît mis au jour un lien négatif entre la perception de ces pratiques et le désengagement au travail. Par ailleurs, d'autres travaux relèvent l'effet spécifique de la reconnaissance organisationnelle. En effet, Majernik et Patrnchak (2014) ont démontré dans une étude longitudinale auprès d'une population de soignants étasuniens, dédiée à l'étude des effets de l'implantation d'un programme spécifique de reconnaissance organisationnelle intégrant une diversité de pratiques (i.e., monétaire, matériel et verbal) l'effet positif de ce programme sur, d'une part, la ROP et d'autre part, sur

les niveaux d'engagement des collaborateurs. Ces conclusions ont été corroborées récemment par Emeriau-Farges et ses collaborateurs (2022) à partir d'un échantillon d'assistants québécois de régulation médicale.

On retiendra donc qu'une importante littérature fait aujourd'hui état du lien positif qu'entretient la reconnaissance au travail et l'engagement dans le champ professionnel, cette association étant observée dans divers contextes culturels et organisationnels.

3. Reconnaissance au travail et intention de rester dans l'organisation

L'intention de rester dans l'entreprise est définie comme « l'intention de l'employé de rester membre de l'organisation qui l'emploie » (Mueller et al., 1992, p. 214). Si pour une majorité d'auteurs, ce construit se distingue du concept connexe d'intention de quitter (e.g., Bello & Steil, 2020; Cho & Lewis, 2012; Zimmerman & Darnold, 2009), qui lui a trait aux tendances comportementales en lien avec les considérations d'un employé quant à l'idée de démissionner de son emploi actuel (Allen & Mueller, 2013; Özer et al., 2017), pour d'autres spécialistes en revanche, l'intention de rester et l'intention de quitter peuvent être conçus comme les « deux faces d'une même pièce » (Johnston, 1995, p. 55; Nancarrow et al., 2014). Pour ces derniers, les facteurs déterminant l'intention des employés de quitter l'organisation seraient les mêmes que ceux favorisant l'intention d'y rester. A ce jour, plusieurs études empiriques ont toutefois apporté la preuve que si ces intentions comportementales ont en commun plusieurs déterminants tels que l'engagement affectif envers l'organisation (Bello & Steil, 2020) et la perception du soutien organisationnel (Cho et al., 2009; Ghazali et al., 2018), le poids de certains diffèrent selon le construit pris en compte (i.e., intention de rester vs. intention de quitter). Ainsi, par exemple l'effet du soutien organisationnel perçu est deux fois plus important sur l'intention de rester que sur l'intention de quitter (Cho et al., 2009). De plus,

certains antécédents ne sont pas communs aux deux types d'intention. Cho et ses collaborateurs (2009) ont notamment observé que, sur une même population, les niveaux d'engagement envers l'organisation ainsi que du soutien perçu de la part du supérieur hiérarchique prédisent le niveau d'intention de quitter l'organisation mais ne sont pas liés à l'intention d'y rester. Par ailleurs, les effets de ces deux intentions comportementales peuvent différer. A titre illustratif, l'intention de rester prédit ainsi positivement la satisfaction au travail, alors que l'intention de quitter n'est pas liée significativement à celle-ci (Nancarrow et al., 2014). Aussi les experts du champ soulignent la proximité théorique des deux construits, mais insistent pour la plupart d'entre eux sur le fait qu'ils renvoient à deux réalités psychologiques distinctes et conséquemment la nécessité de cibler spécifiquement dans les études l'intention comportementale la plus en cohérence avec les objectifs de la recherche menée (Cho et al., 2009; Nancarrow et al., 2014). Dans le cadre de la présente thèse, un enjeu crucial pour le terrain d'étude étant de s'assurer du maintien dans l'emploi des collaborateurs expérimentés, nous avons focalisé notre intérêt sur l'intention comportementale qui lui est associée. De fait, les scientifiques considèrent que l'intention de rester dans l'organisation est le prédicteur le plus proximal du comportement effectif de maintien volontaire au sein de la structure (Brown et al., 2013; Hassan, 2022; Lee & Shin, 2020; Shanker, 2018; Steil et al., 2020).

Plus généralement, l'intention de rester est une dimension attitudinale de grand d'intérêt et particulièrement d'actualité pour les terrains professionnels, étant donné les problématiques de recrutement et de turnover auxquelles sont confrontées ces dernières années nombre d' organisations du travail comme celles des secteurs hospitalier (Bharath, 2023; Jiang et al., 2017; Kong et al., 2022) et des technologies informatiques (Bello & Steil, 2020; Gupta & Singh, 2018; Noor et al., 2018). En effet et particulièrement depuis la « Grande Démission » de 2021, les organisations sont en quête de pratiques et de méthodes capables de fidéliser leurs collaborateurs (Roop, 2022), notamment en raison des coûts financiers qui sont associés au

recrutement et à la formation des néo-arrivants, ainsi qu'aux pertes liées à l'intégration de ceux-ci (i.e., baisse de la productivité des équipes, efforts managériaux) (Al Zamel et al., 2020; Haque et al., 2019; Harden et al., 2016; Siddiqi, 2013). De plus, un important taux de rotation au sein d'une organisation accroît la charge de travail et le recours aux heures supplémentaires du personnel restant et constitue une perte de compétences, de connaissances et d'expertises pour l'entreprise (Duffield et al., 2014; Harden et al., 2016; Mitchell et al., 2001; Noor et al., 2018). C'est pourquoi certains scientifiques décrivent les ressources humaines comme des ressources durables des organisations (Barney, 1991) et considèrent que les fidéliser assure la qualité et la compétitivité des produits ou des services et représente une condition de pérennité et de compétitivité des organisations sur leur marché (Bello & Steil, 2020; Harden et al., 2016; Noor et al., 2018; Uraon, 2018, Al Zamel et al., 2020).

Or, parmi les leviers de l'intention de rester identifiés dans la littérature, plusieurs dimensions organisationnelles ressortent tels que le soutien organisationnel perçu (Li et al., 2020), la participation aux décisions organisationnelles et les pratiques de sécurité (Al Zamel et al., 2020) ainsi que de manière majeure la reconnaissance de ses collaborateurs par l'entreprise. Ainsi dès 2008, Chew et Chan et à sa suite Cummings (2011), Nasir et Mahmood (2018), Valeau, Paille, Dubrulle et Guenin (2021), Ananthalingam, Medawala et Rathnayake (2022), Hassan (2022), puis Evans-Osabuohien et ses collaborateurs (2023) ont observé que les pratiques de reconnaissance étaient positivement et significativement liées à l'intention de rester dans des échantillons culturellement diversifiés (e.g., australien, étatsunien, pakistanais, français) et exerçant des activité variées (e.g., infirmiers, comptables, personnels d'universités). Toutefois, quelques études comme celle d'AbuAlRub et Al-Zaru auprès d'une population de 206 infirmiers jordaniens révélaient dès 2008 certes un lien significatif et positif entre l'intention de rester dans l'organisation et les pratiques de reconnaissance valorisant une excellente performance (i.e., dépassant les standards du travail) ainsi qu'avec celles fondées sur

des résultats extra-rôle (e.g., obtention d'un diplôme, publication d'un article) mais soulignaient l'absence de lien significatif à ce niveau lorsque les répondants indiquaient être reconnus pour une performance satisfaisante (i.e., l'atteinte simple des standards du travail). De même, la recherche plus contemporaine de Murtiningsih (2020) a apporté la preuve que parmi les pratiques de reconnaissance prises en compte (e.g., pratiques en faveur du développement et de la formation des collaborateurs), seules les pratiques de compensation financière avaient un effet positif sur l'intention de rester dans l'organisation.

Au final, il ressort donc des recherches scientifiques un consensus certain pour affirmer que la reconnaissance au travail est un antécédent de l'intention de rester dans l'entreprise mais les conclusions sur la nature des pratiques de reconnaissance mises en œuvre pour accroître cette intention comportementale apparaissent, elles, moins robustes et appellent des investigations complémentaires.

4. Reconnaissance au travail et performance individuelle

Il est aujourd'hui acquis dans la littérature pertinente que la performance des employés est reliée positivement à la performance organisationnelle et à la pérennité de la structure (Saint -Onge & Magnan, 2007). Aussi, les chercheurs ont-ils accordé de l'intérêt, ces dernières décennies, à la conceptualisation de la performance des travailleurs ainsi qu'à l'étude de ses déterminants.

Pour Motowildo (2003, p. 39): « La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée ». La performance d'un salarié recouvre donc des comportements de travail de nature à être évalués, valorisés et attendus par l'organisation et exclut toutes les autres activités et résultats associés qui ne répondent pas à ces « propriétés de comportements » (Charles-Pauvers et al., 2006, p. 3; Viswesvaran, 2001). Autrement dit, la

performance d'un employé tient à la valeur attribuée par l'organisation à ses comportements et à la qualité de ceux-ci de participer à l'atteinte des objectifs organisationnels (e.g., objectifs de satisfaction client, de croissance) (Motowildo, 2003; Rotundo & Sackett, 2002). Aussi, parce que la performance au travail est conditionnée aux attentes de l'organisation, elle est déterminée par des facteurs ne relevant pas exclusivement de la personne (e.g., situation du marché, décisions stratégiques organisationnelles, catégorie d'emploi). Par conséquent, un individu ne produisant pas de résultats concrets ou ayant des résultats insatisfaisants, peut néanmoins être qualifié de travailleurs performant s'il s'est montré pleinement investi dans son activité et que ses résultats décevants sont liés à des conditions délétères qui ne lui sont pas attribuables (Charles-Pauvers et al., 2006, 2007). C'est pourquoi à la lumière de ces observations, Charles-Pauvers et ses collaborateurs par exemple proposent que la performance soit considérée comme « la part et l'orientation de la contribution individuelle aux résultats collectifs » (p. 4).

Cette contribution revêt des formes diverses en termes notamment d'efforts et de compétences au travail. Plusieurs modélisations de la performance individuelle ont donc été formalisées dans la littérature (El Kiassi & Jahidi, 2022; Pradhan & Jena, 2017; Rotundo & Sackett, 2002), parmi lesquelles celle précurseure de Campbell (1990) incluant huit sous-dimensions, à savoir : (1) les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi (i.e., capacités à réussir une tâche propre à l'emploi), (2) les compétences dans les tâches non-spécifiques à l'emploi (i.e., maîtrise de tâches non associées exclusivement à l'emploi mais exigées fréquemment dans les organisations), (3) la communication écrite et orale (i.e., capacité à communiquer clairement et efficacement), (4) les efforts au travail (i.e., qualité d'engagement et persistance de la motivation à réaliser le travail prescrit), (5) le maintien d'une discipline personnelle (i.e., absence de comportements négatifs), (6) la facilitation de la performance de l'équipe et des collègues (i.e., capacité à soutenir et aider l'entourage professionnel et à contribuer positivement à son fonctionnement), (7) la qualité de la supervision (i.e., capacité

des managers à influencer leurs subordonnés) et enfin (8) la qualité de l'administration (i.e., maîtrise dans l'administration des ressources, de l'organisation et de l'efficacité d'une équipe ainsi que du développement du service en charge). Ainsi qu'on peut l'observer, parmi ces dimensions, certaines ne relèvent pas directement de la tâche à réaliser (e.g., soutenir et aider l'entourage professionnel) mais renvoient à des efforts individuels, participant à l'efficacité de l'organisation (Borman & Motowildo, 1993). A ce titre, et dans la lignée des travaux de Katz (1964), un ensemble de travaux (e.g., Borman & Motowildo, 1993; Deckop et al., 1999; MacKenzie et al., 1991, 1998; Smith et al., 1983; Williams & Anderson, 1991) ont avancé une autre typologie de la performance individuelle distinguant d'une part, la performance relevant des comportements prescrits par les objectifs individuels et d'autre part, la performance relevant de comportements discrétionnaires. En premier lieu, la performance relevant des comportements inhérents à la tâche, soit les actions réalisées, prescrites et officielles, vise à satisfaire les exigences du poste et est attendue, observée et évaluée par les gestionnaires (i.e., « performance in-rôle ») (Tu et al., 2022). En second lieu, la performance relevant de comportements discrétionnaires, c'est-à-dire d'efforts et d'actions volontaires des travailleurs au-delà de leur rôle de travail, et de leurs responsabilités officielles (Borman, 2004; Borman & Motowildo, 1993; Conway, 1996) est qualifiée de « performance extra-rôle » (Bateman & Organ, 1983) ; elle se traduit par des comportements (e.g., coopération, innovation) visant à aider l'entourage professionnel ou l'organisation, en améliorant le travail et les conditions dans lesquelles il est réalisé (Borman et al., 2001; Borman & Motowildo, 1993; Coleman & Borman, 2000; Conway, 1996). La performance extra-rôle est, dans la littérature plus récente, associée selon les auteurs aux comportements de citoyenneté organisationnelle, aux comportements prosociaux, à la spontanéité organisationnelle et à la performance contextuelle (Saint-Onge & Magnan, 2007). Bien que ces comportements soient jugés positivement par les managers

(Mackenzie et al., 1993; Podsakoff & MacKenzie, 1993), ils sont rarement évalués de manière précise par les responsables hiérarchiques (Morin, 2015).

En résumé, la littérature scientifique s'accorde donc à conceptualiser la performance individuelle comme un ensemble de comportements discrétionnaires ou non, déclinés ou pas par les salariés, et produisant ou non des résultats dans le cadre de leur travail. Conséquemment, les auteurs du champ (e.g., Kessler et al., 2003; Sonnentag et al., 2008) s'accordent pour souligner la complexité de son opérationnalisation. Et si au sein des organisations, la performance est communément mesurée par les résultats (i.e., « performance objective ») (Kessler et al., 2003) au travers par exemple d'indices de productivité ou de qualité de service (e.g., KPI : Key Performance Indicators), les scientifiques, eux, à la lumière des travaux précédemment décrits (e.g., Motowildo, 2003), considèrent que cette approche demeure insuffisante pour évaluer la performance au travail. En effet, celle-ci ne permet pas de prendre la mesure des contributions extra-rôles des individus, identifiant préférentiellement les comportements initialement attendus par l'organisation. Dans certains travaux empiriques récents, la performance au travail a été prioritairement voire exclusivement saisie au travers de mesures auto-rapportées par les travailleurs. Précisément, de nombreuses recherches (e.g., Barry et al., 2018; Metselaar et al., 2022; Moen et al., 2019; Stoermer et al., 2020) se sont appuyées sur des mesures de la performance perçue par les salariés Kessler, et al., 2003; Palvalin et al., 2015), ce dernier construit constituant, selon leurs auteurs (e.g., Oducado, 2019) un indicateur satisfaisant de la performance objective.

Au-delà des enjeux de conceptualisation et d'opérationnalisation de la performance individuelle dans le champ professionnel, les scientifiques ont également porté leur intérêt sur ses déterminants. Des antécédents variés ont ainsi été identifiés, notamment liés à la santé au travail (e.g., affectivité positive, Stoermer et al., 2020, à des conditions professionnelles (e.g., recours au télétravail, Metselaar et al., 2022; autonomie au travail, Giauque et al., 2022), à des

pratiques managériales (e.g., soutien managérial, Kravariti et al., 2023) et organisationnelles (e.g., soutien organisationnel perçu, Chen et al., 2020). Parmi les antécédents organisationnels, plusieurs scientifiques ont souligné l'importance de la reconnaissance au travail. Masri et Suliman (2019), par exemple, sont arrivés à une telle conclusion dans leur étude auprès d'employés qatari tandis que Owoeye, Kiiru et Muli (2020) l'ont tirée de leur recherche auprès de salariés kényans et Kariuki & Kiiru (2021) de travailleurs issus du secteur public hospitalier au Kenya. Rai et ses collaborateurs (2018) ont également observé ce lien positif entre reconnaissance organisationnelle et performance individuelle chez des vendeurs indiens, et l'ont de surcroît expliqué par l'effet médiateur de l'engagement au travail. La connaissance des mécanismes psychologiques sous-tendant la relation entre d'une part les pratiques de reconnaissance perçues et d'autre part la performance in-rôle (i.e., performance dans la tâche) ainsi que la performance extra-rôle (i.e., comportements de citoyenneté organisationnelle) a, elle, été récemment été enrichie grâce aux travaux de Yang et ses collaborateurs (2022) qui ont prouvé dans un échantillon de salariés chinois que celle-ci était partiellement sous-tendue par les émotions de fierté authentique (i.e., liés aux efforts consacrés à l'achèvement de la tâche). D'autres recherches (e.g., Mehta et al., 2017; Rosa et al., 2008) ont établi par ailleurs que les pratiques de reconnaissance organisationnelles peuvent influencer le niveau et la nature de la performance des employés. Ainsi des auteurs (i.e., Mehta et al., 2017) soulignent notamment que les pratiques monétaires de reconnaissance favorisent davantage la performance créative comparativement aux pratiques sociales de reconnaissance (i.e., pratiques de reconnaissance par lesquelles les individus acquièrent une récompense sociale, obtenant une meilleure réputation et davantage d'admiration d'autrui).

Au final, dans la littérature scientifique présentée, il ressort que la reconnaissance au travail est un antécédent majeur des états de santé, des attitudes et des comportement positifs

des travailleurs. Plus particulièrement, il apparait dans certaines études qu'elle est liée au bien-être, à l'engagement au travail, à l'intention de rester dans l'organisation ainsi qu'à la performance individuelle au travail. Cependant, nous l'avons écrit, ces travaux sont très majoritairement consacrés aux effets des pratiques effectives de reconnaissance, qui diffèrent potentiellement des conséquences de la perception que les salariés en ont (Frapsauce et al., 2022). Par ailleurs, l'identification des mécanismes psychologiques qui sous-tendent les liens entre la reconnaissance perçue, appréhendée holistiquement, et les états et comportements vertueux qui constituent les conséquences d'intérêt du présent programme doctoral, demeure à ce jour à poursuivre. Le chapitre suivant présentera les théories et modèles pouvant être mobilisés pour expliquer ces relations.

Chapitre 3 : Théories explicatives des liens entre la reconnaissance organisationnelle, le bien-être, les attitudes et les comportements au travail

Un des objectifs de ce travail doctoral portait, rappelons-le, sur l'analyse des liens entre d'une part la reconnaissance organisationnelle perçue et d'autre part un indicateur majeur de santé psychologique (i.e., bien-être) ainsi que certaines attitudes et comportements positifs (i.e., engagement au travail, intention de rester, performance au travail) des salariés. De plus, une autre finalité visée était de mettre au jour des mécanismes psychologiques sous-tendant ces relations. Concernant ce dernier objectif, les recherches s'y rapportant demeurent rares, néanmoins plusieurs théories présentées ci-après éclairent spécifiquement certains mécanismes sous-jacents des liens entre l'environnement de travail et diverses conséquences individuelles positives. La première, celle des Contraintes-Ressources au travail (i.e., Job Demands-Ressources, Demerouti et al., 2001) considère que les ressources professionnelles sont susceptibles de modérer les effets néfastes des exigences de travail *via* un processus salutaire pour les salariés. La seconde théorie, dite de la Conservation des Ressources, définie par Hobfoll (1989, 2001), précise la portée de ce processus en observant que certaines ressources professionnelles permettent d'induire le développement d'autres ressources, notamment personnelles, *via* une spirale de gain. Le troisième cadre théorique présenté est celui de l'échange social (Blau, 1964) qui stipule d'une part que les traitements positifs obtenus par les travailleurs de la part de l'organisation favorise la qualité de la relation d'échange qui existe entre ces premiers et celle-ci, et d'autre part que cette relation positive rend les travailleurs plus enclins à agir en faveur de leur entreprise. La quatrième théorie est celle dite de la « balance effort-récompense » (Siegrist, 1996, 2000), qui suppute notamment que la santé psychologique des travailleurs est expliquée par le niveau de récompenses octroyée par l'organisation au regard des efforts réalisés par les salariés. La cinquième théorie, dite « du signal », formalisée

par Spence en 1973 et 2002, pose que les employés interprètent les intentions de l'organisation à leur égard en se fondant sur les signaux envoyés par celle-ci *via* ses pratiques. Si ces signaux sont perçus positivement, les travailleurs seraient enclins à accroitre leur implication et leur performance au travail. Enfin, le dernier cadre théorique présenté, celui de la force du système RH (Bowen & Ostroff, 2004, Ostroff & Bowen, 2016), postule que la consistance des signaux organisationnels favorise la création et la consolidation d'attributions communes sur l'entreprise et une compréhension partagée de ses attentes en termes d'attitudes et de comportements des employés.

1. Le modèle des contraintes-ressources de travail

Le modèle des contraintes et des ressources au travail (i.e., Job Demands-Resources, JD-R), formalisé par Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli (2001), affirme le rôle fondamental de l'environnement de travail sur la santé, les attitudes et les comportements des travailleurs. Précisément selon les auteurs, chaque environnement de travail comporte des contraintes et des ressources pouvant altérer ou préserver l'état de santé des salariés ainsi qu'impacter leurs attitudes et leurs comportements.

Les contraintes de travail correspondent à des exigences professionnelles, qui nécessitent des efforts physiques ou psychologiques (cognitifs ou émotionnels) de la part des salariés (Schaufeli & Taris, 2014). Autrement dit, ces contraintes sont associées à des coûts psychiques et/ou physiques pour les travailleurs, sollicitant de fait leurs ressources personnelles (Demerouti et al., 2001). A titre d'exemple, elles peuvent prendre la forme d'une charge de travail élevée, d'un conflit ou d'une ambiguïté de rôle. Le modèle JD-R stipule qu'une exposition prolongée aux contraintes de travail génère un processus délétère pour la santé du salarié (i.e., "*health impairment process*"). En effet dans ces conditions, les individus doivent

alors puiser durablement dans leurs ressources personnelles, physiques et/ou mentales (Demerouti et al., 2001; Schaufeli, 2017), ce qui peut nuire à leur santé psychologique (e.g., risque d'épuisement professionnel, Abdelsadig Mohammed et al., 2022; Nahrgang et al., 2011; Sokal et al., 2020) et physique (e.g., troubles du sommeil, Bakker & Demerouti, 2007) ainsi qu'avoir des conséquences néfastes sur leurs attitudes et leurs comportements positifs de travail (e.g., engagement organisationnel, Khan & Zahra, 2021) et des effets leviers sur des indicateurs attitudinaux et comportementaux négatifs (e.g., absentéisme, Clausen et al., 2012; Schaufeli et al., 2009).

Les ressources professionnelles, quant à elles, correspondent aux dimensions physiques, psychologiques, sociales ou organisationnelles du travail qui soutiennent d'une part les salariés dans la poursuite de leurs objectifs professionnels, favorisent leur accomplissement personnel, leur développement et leur apprentissage et d'autre part réduisent les effets péjoratifs des contraintes de travail ainsi que les coûts psychologiques et/ou physiques associés (Bakker & Demerouti, 2007, 2014; Demerouti et al., 2001). Conséquemment, les employés disposant de ces ressources présentent une meilleure santé (Bakker et al., 2005; Bakker & Demerouti, 2014; Xanthopoulou et al., 2007). Les auteurs du JD-R concluent donc que les ressources professionnelles sont d'autant plus importantes pour la préservation de la santé des salariés et le développement d'attitudes positives que les contraintes sont élevées dans leurs conditions de travail. S'il est admis que les ressources dans l'environnement de travail modèrent le lien entre les contraintes et la santé des salariés, elles ont, elles-mêmes, des conséquences directes avec certains indicateurs positifs de santé, d'attitudes et de comportements au travail. En effet, l'exposition prolongée aux ressources engage les salariés dans un processus salutaire (i.e., "*motivational process*") (Bakker & Demerouti, 2007, 2014; Schaufeli, 2017). De nombreuses études ont permis d'illustrer ce processus en démontrant notamment des relations significatives et positives entre ces ressources et une santé optimale des salariés (e.g., bien-être au travail,

Lesener et al., 2019; Nielsen et al., 2017; Wolter et al., 2018; satisfaction au travail, Hoonakker et al., 2013; Jamal et al., 2021; Jang et al., 2017; résilience, Cooke et al., 2019; Yu et al., 2019) ainsi qu'avec des attitudes et des comportements positifs, tels que la motivation (Trépanier et al., 2020), l'engagement au travail (Borst et al., 2019; Dollard & Bakker, 2010; Mazzetti et al., 2023; Radic et al., 2020), l'engagement vis à vis de l'organisation (Bakker et al., 2003) ainsi que l'efficacité et la performance au travail (Jamal et al., 2021; Nahrgang et al., 2011; Nielsen et al., 2017).

Parmi les ressources professionnelles identifiées, les scientifiques incluent par exemple le soutien social, l'autonomie dans le travail (Bakker & Demerouti, 2007; Broetje et al., 2020) et la justice organisationnelle perçue (Molines & Fall, 2016; Wolter et al., 2018). De même, les pratiques organisationnelles de reconnaissance (Jang et al., 2017; Schaufeli, 2017; Stelmokiene et al., 2022; Trépanier et al., 2020) et plus spécifiquement les pratiques de récompenses, les promotions de carrière, l'accès aux formations, l'autonomie dans le travail et les *feedback* sur la performance (Bakker et al., 2003; Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001; Halbesleben, 2010; Morin, 2015; Salanova et al., 2005) sont également considérées par les chercheurs comme des ressources professionnelles capables d'initier un processus salutaire engendrant des effets positifs sur la santé (e.g., bien être), les attitudes (e.g., engagement) et les comportements au travail des salariés (e.g., performance).

Par ailleurs, le modèle JDR a ultérieurement été élargi, au-delà des ressources provenant des environnements de travail, à d'autres types de ressources (Bakker & Demerouti, 2014) d'origine personnelle (e.g., estime de soi, sentiment d'auto-efficacité) permettant également de faire face aux exigences professionnelles (Bakker & Demerouti, 2008; Hobfoll, 2002; ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Plus précisément le modèle JD-R stipule que les ressources de travail renforceraient la santé psychologique des salariés *via* l'accroissement de

certaines de ces ressources personnelles (Bakker & Demerouti, 2008), un mécanisme parallèlement décrypté par la théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (2011, 2018).

2. Le modèle de la conservation des ressources

La théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989, 2001, 2011; Hobfoll et al., 2018) postule que les individus sont naturellement déterminés à éviter les situations de stress et de ce fait, motivés à obtenir, garder et protéger les ressources auxquelles ils accordent de la valeur. Pour Hobfoll (1989), ces ressources désignent « les objets, les caractéristiques personnelles, les conditions, les énergies ou tout autre élément, valorisés par les individus » (p. 516) et qui leur servent comme moyens d'obtenir d'autres ressources ainsi que pour atteindre leurs objectifs (Halbesleben et al., 2014). Dans le cadre de cette théorie, les ressources sont définies comme étant de nature variée mais peuvent être catégorisées selon qu'elles sont personnelles (e.g., estime de soi) ou contextuelles (e.g., ressources organisationnelles) et qu'elles sont stables (e.g., conditions, objets) ou volatiles (e.g., énergies, humeurs) dans le temps. Mais globalement, les ressources résultent d'une évaluation, par laquelle l'individu se perçoit capable de contrôler et d'influencer son environnement (Bakker & Demerouti, 2014; Hobfoll et al., 2003, 2018).

Dans ce cadre théorique et conformément au principe de « l'investissement de ressources », il est posé que les personnes sont enclines à produire des efforts et à s'engager pour protéger leurs ressources actuelles (i.e., conservation), faire face à la perte de ressources et obtenir de nouvelles ressources personnelles (i.e., acquisition), afin de bénéficier d'un maximum de plaisirs et de réussites (Halbesleben et al., 2014; Hobfoll, 2001). Par exemple, dans le champ professionnel, les travailleurs investissent des ressources personnelles (e.g.,

compétences) pour obtenir d'autres ressources en échange (e.g., garder son emploi et son revenu) (Halbesleben & Bowler, 2007).

Mais si l'environnement et les conditions de travail impliquent des pertes effectives de ressources ou lorsque les ressources investies par les individus ne génèrent pas suffisamment de ressources en retour (Hobfoll, 1989; Holmgreen et al., 2017), les conséquences peuvent être réellement délétères pour les salariés et les organisations. Ainsi il a été démontré que la perte de ressources au travail a des effets péjoratifs importants sur la santé mentale des employés tels que la détresse psychologique (Goldfarb & Ben-Zur, 2017), l'épuisement professionnel (Babic et al., 2020; Hakanen et al., 2008; Hobfoll et al., 2018; Hobfoll & Freedy, 2017), la dépression (Hobfoll, 2011; Kessler et al., 1988), des effets somatiques comme les maladies inflammatoires chroniques (De Vente et al., 2003; Melamed et al., 2006) et plus généralement une dégradation de la santé physique perçue (Ruiz et al., 2021). De même les travailleurs estimant que des contraintes organisationnelles impliquent la perte effective de ressources personnelles ou représentent une menace actuelle ou à venir pour celles-ci, tenteront de les préserver en engageant par exemple des stratégies moins coûteuses en ressources (e.g., diminution des efforts cognitifs engagés dans la tâche, recours à la distraction attentionnelle, Djediat et al., 2020).

Par ailleurs, selon Hobfoll (1989), les ressources sont interdépendantes et les ressources acquises favorisent l'obtention et la conservation d'autres ressources. C'est pourquoi cette théorie affirme l'existence d'une spirale de gain (i.e., « *gain spiral* », Hobfoll, 1989), proche du processus salutaire décrit par le modèle JD-R (Demerouti et al., 2001). Précisément d'après Hobfoll (1989, 2002), la détention de plusieurs ressources favorise la préservation de ce réservoir de ressources et de surcroît, conduirait les individus à se saisir d'opportunités favorisant le développement de nouvelles ressources (i.e., « *ressources caravans* »). A l'inverse, selon le principe de la spirale de perte (i.e., *loss spiral*), les individus peu dotés en

ressources seraient moins enclins à en développer de nouvelles et seraient de ce fait plus vulnérables à leur perte (Deng et al., 2018; Fatima et al., 2018; Hobfoll, 2001).

A titre illustratif et sur le versant positif (i.e., spirale vertueuse) de ce dernier postulat, les scientifiques ont mis au jour le rôle favorable de plusieurs ressources organisationnelles (e.g., soutien organisationnel perçu, Abid et al., 2021; Ho & Chan, 2022; récompenses au travail, Hyvönen et al., 2017; Kinman, 2019; Shin et al., 2012), qui en favorisant le développement de ressources personnelles chez les salariés, telles que le sentiment d'auto-efficacité, l'optimisme (Hobfoll, 2011), l'expertise, l'estime de soi ou encore les capacités d'adaptation (Hobfoll, 1989), les rendent moins vulnérables lors de la perte de ressources et protègent leur niveau de bien-être dans leur activité professionnelle. En bref, les ressources organisationnelles effectives et/ou perçues s'inscriraient dans le cercle vertueux tel que décrit par les créateurs de la théorie de la conservation des ressources et mobilisé par d'autres chercheurs contemporains (e.g., Aubouin-Bonnaventure et al., 2023), puisqu'en favorisant la protection et l'accès à de nouvelles ressources personnelles (e.g., sentiment d'auto-efficacité, optimisme, espoir et résilience), elles seraient propices à la santé des collaborateurs.

De surcroit, et toujours selon cette théorie, elles seraient également favorables à la mise en œuvre d'attitudes et de comportements positifs dans la sphère professionnelle (e.g., relations satisfaisantes avec la clientèle, Hobfoll, 2011). Ainsi, les auteurs du champ (e.g., Halbesleben et al., 2014) stipulent plus spécifiquement que l'accumulation des ressources personnelles prédit une hausse du niveau de performance pour deux raisons : (1) l'acquisition de ressources en milieu organisationnel suppose que parmi celles-ci se trouvent les compétences et les attitudes spécifiques aux contextes de travail d'exercice, les individus sont alors mieux armés pour la réalisation efficiente des tâches (Carmona-Halty et al., 2019) et (2) le jugement positif sur son réservoir de ressources implique une plus forte estime de soi ainsi qu'une plus forte concordance avec les objectifs organisationnels, favorable à la motivation

intrinsèque à poursuivre et atteindre ses objectifs organisationnels. En bref, l'auto-évaluation positive de ses propres ressources aurait un effet favorable sur l'établissement d'objectifs personnels de travail, la motivation et la performance au travail (Bakker et al., 2014; Judge et al., 2005; Luthans & Youssef, 2007; Prapanjaroensin et al., 2017).

Aussi, Hobfoll (2011) souligne-t-il l'enjeu et la responsabilité des organisations à agir en faveur de conditions environnementales bénéfiques pour la préservation et au développement des ressources personnelles des travailleurs. En effet, la théorie formalisée par cet auteur suppose que la conservation et l'acquisition de ressources par les travailleurs est à la fois le résultat d'actions individuelles engagées par ceux-ci mais également la résultante de pratiques organisationnelles favorables à la distribution des ressources (i.e., « *caravan passageways* »). Plus précisément selon ce chercheur, les organisations ont tout intérêt à faciliter la transmission de ressources, *via* l'implantation de pratiques de soutien et de sécurité au travers desquelles ces ressources sont protégées, partagées et encouragées (Hobfoll, 2011). Cette assomption théorique a été confirmée ces dernières décennies dans plusieurs méta-analyses (e.g., Halbesleben, 2006; Lee & Ashforth, 1996; Luchman & González-Morales, 2013; Ng & Feldman, 2012). Par ailleurs, dans d'autres études empiriques (e.g., Deci & Ryan, 2014; Frapsauce et al., 2022; Gong et al., 2020; Trépanier et al., 2020), il est observé que les pratiques de reconnaissance semblent relever de la spirale vertueuse, favorisant à la fois le développement de ressources personnelles (i.e., « *caravan passageways* ») et de leurs conséquences positives associées. Henck (2022) a par exemple récemment suggéré que la reconnaissance organisationnelle favorise la qualité de prise en charge des patients de soignants irlandais *via* un effet protecteur sur la perte de ressources personnelles (i.e., vitalité professionnelle), qui en retour favorise la performance en contexte de patientèle.

3. La théorie de l'échange social

La théorie de l'échange social (Blau, 1964) est fréquemment mise à contribution dans l'explication des attitudes et des comportements au travail des salariés, par la nature des relations qui les unissent à leur organisation (Ahmad et al., 2023; Cropanzano et al., 2017; Di Domenico et al., 2009; Tate et al., 2019). Elle constitue donc un cadre théorique également pertinent pour comprendre les effets de la reconnaissance organisationnelle perçue par les travailleurs. A l'origine de cette théorie, les travaux de Homans (1958, 1961) ont établi que toute relation sociale entre deux acteurs suppose des comportements d'échange de ressources, que celles-ci soient tangibles (e.g., objet, argent) ou intangibles (e.g., compétences, estime) (Carter, 2016; Cropanzano et al., 2017; Cropanzano & Mitchell, 2005). Ultérieurement, les experts du monde du travail ont confirmé l'existence de tels échanges entre les organisations et les employés (Blau, 1964; Coyle-Shapiro & Conway, 2005; Moorman et al., 1998; Settoon et al., 1996). Ceux-ci se traduisent par exemple du côté des employés par des efforts favorables (e.g., engagement) à l'atteinte des objectifs organisationnels ainsi que par de la loyauté vis à vis de la structure. De la part de cette dernière, les experts (e.g., Chernyak-Hai & Rabenu, 2018; Fall, 2014; Lartey, 2021; Smith, 2018; Tremblay et al., 2010) ont largement identifié les pratiques de reconnaissance.

Plus précisément encore, la théorie de l'échange social suppose qu'entre ces deux parties (i.e., organisation et salariés) s'établit une relation impliquant des engagements réciproques fondés sur des promesses informelles, notamment reliées au contrat psychologique (Argyris, 1960; Rousseau, 1989, 1990, 1995) et sur des obligations futures guidées par des règles normatives (Ahmad et al., 2023; Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005; Di Domenico et al., 2009). L'échange social entre l'employé et l'organisation peut donc se définir comme un processus d'interaction continue, basé à la fois sur une confiance mutuelle, le sens de l'obligation et les attentes des deux parties (Hom et al., 2009).

Selon ce cadre théorique, les travailleurs évaluent l'équilibre entre d'une part leurs apports (e.g., performance) ainsi que leurs coûts associés (e.g., efforts), et d'autre part les retours de l'organisation (e.g., promotion de carrière, primes) (Liu et al., 2021). Cette équité perçue est une des conditions sine qua non de la qualité et de la pérennité de la relation qui unit les deux parties. Autrement dit, une relation fondée sur la perception de bénéfices mutuels équitables est favorable à l'émergence, au maintien et au renforcement d'un lien de confiance et de solidarité entre le salarié et son organisation (e.g., Ahmad et al., 2023; Hossen et al., 2020; Konovsky & Pugh, 1994; Lartey, 2021; Molm, 2010). Inversement si les bénéfices escomptés ne sont pas obtenus par l'une ou l'autre des parties, voire les deux, la relation sera altérée. En bref, la théorie de l'échange social repose fondamentalement sur la norme de réciprocité introduite en 1960 par Gouldner (Liu et al., 2021; Roch et al., 2019). En effet, dès l'origine, ce sociologue avait établi que toute personne recevant une faveur d'une autre personne se sentirait dans l'obligation de contribuer en retour tandis que selon Blau (1964), « le besoin de générer des bénéfices en retour de ceux dont a profité la personne, afin de continuer à les recevoir, constitue le mécanisme de départ des relations d'échanges » (p. 92). Cette approche suppose donc que la relation d'échanges correspond à un pattern dynamique de transactions bidirectionnelles (Cropanzano & Mitchell, 2005), impliquant une dépendance mutuelle entre les deux parties (i.e., la réaction de l'une des parties est conditionnée aux actions de l'autre partie) (Blau, 1964; Gouldner, 1960). En résumé et appliquée aux relations de travail, la théorie de l'échange social suppose trois conditions : un traitement initial (i.e., positif vs. négatif) d'une partie (e.g., l'organisation) envers l'autre partie (e.g., l'employé), la réponse en retour (i.e., attitudinale vs. comportementale, positive vs. négative) et l'établissement d'une relation d'échange (Ahmad et al., 2023; Cropanzano et al., 2017).

Ce cadre théorique permet par ailleurs d'expliquer le développement d'attitudes et de comportements individuels favorables à l'organisation, en les reliant aux relations positives

d'échange entre les employés et leur structure. Tel est le cas de conclusions d'études sur l'effet de pratiques RH sur l'engagement au travail (Bishop et al., 2000; Gatignon-Turnau et al., 2018; Malik et al., 2022; Simard et al., 2005), la confiance des employés envers leur manager et leur organisation (Konovsky & Pugh, 1994; Singh & Srivastava, 2016), la performance individuelle et organisationnelle (Collins & Smith, 2006; Tang et al., 2022) au travers notamment des comportements extra-rôles (Zheng et al., 2021) comme ceux de citoyenneté organisationnelle (Ocampo et al., 2018; Organ, 1988, 1990) et d'innovation (Dai et al., 2022; Jo & Hong, 2022).

En effet pour les scientifiques experts de ce champ (e.g., Ahmad et al., 2023; Cropanzano et al., 2017), les attitudes et les comportements des travailleurs sont appréhendés comme résultant de la relation d'échange instaurée entre l'organisation et les premiers, conditionnée à la perception de la réciprocité et à la qualité des traitements reçus. En clair, si les salariés se sentent redevables envers leur structure pour les ressources qu'elle leur procure (e.g., avantages socio-émotionnels), ils ressentent des obligations vis-à-vis d'elle et souhaitent poursuivre une relation équitable avec elle, en adoptant des attitudes et des comportements qui lui sont favorables (e.g., efforts favorables à l'atteinte des objectifs organisationnels). A l'inverse, dans les cas où les employés considèrent que l'organisation leur est redevable suite à un mauvais traitement perçu (e.g., management abusif, Tepper et al., 2009), leurs attitudes et leurs comportements seront en retour problématiques (Cropanzano et al., 2017).

Les pratiques de justice organisationnelle procédurale et distributive (Arnéguy et al., 2018; Roch et al., 2019) ainsi que le soutien organisationnel (Arnéguy et al., 2018; Ladd & Henry, 2000; Rhoades & Eisenberger, 2002) sont quelques exemples de ces traitements organisationnels positifs aux effets bénéfiques identifiés par la littérature scientifique. De même, Blau inclut dès 1964 les pratiques de reconnaissance au travail dans ces relations d'échange positives, une assomption reprise d'ailleurs récemment dans certains travaux (e.g., Chênevert et al., 2022; Gilbert & Kelloway, 2018; Roche, 2021). En effet, et comme observé

par Tsui et Wu (2005), ces pratiques (e.g., récompense financière, formation, promotion) initieraient une relation d'échanges positifs entre l'organisation et ses employés, car elles seraient considérées par ces derniers comme des faveurs qui leur sont octroyées et qui les inciteraient à répondre en retour à la hauteur des traitements favorables reçus au travers de diverses manifestations attitudinales et comportementales, comme l'accroissement de la motivation intrinsèque (Fall, 2014) et de la performance individuelle (Bradler et al., 2016).

Certaines recherches comme celle de Gilbert et Kelloway (2018) ont éclairé des mécanismes psychologiques sous-tendant de tels constats, en révélant plus particulièrement le rôle déterminant de la santé psychologique des salariés à ce niveau. De fait selon ces auteurs, c'est parce que les échanges sociaux entre l'organisation et les employés constituent, au travers des pratiques de reconnaissance, des apports de ressources socio-émotionnelles pour ces derniers, qu'ils accroissent leur bien-être au travail, un état psychologique agissant en retour positivement par exemple sur les performance in-rôle et extra-rôle (Tremblay et al., 2010). Plus récemment encore, Chênevert, Hill et Kilroy (2022) ont conclu, eux, en accord avec les travaux de Locufier (2015) et de Shin, Taylor et Seo (2012), que la reconnaissance au travail perçue diminuait le niveau d'intention de quitter l'organisation et le départ volontaire effectif, en renforçant positivement le sentiment de loyauté des salariés à l'égard de celle-ci. En d'autres termes, la volonté des individus de rester membre de l'organisation est ici considérée comme le résultat de leur implication dans une relation d'échange vertueuse dont ils perçoivent les bénéfices et qu'ils souhaitent faire perdurer (Alcover et al., 2012; Bentein et al., 2005; Brillet et al., 2013; Molm et al., 2013).

4. Le modèle de la balance effort-récompense

Le modèle de la balance effort-récompense (i.e., *effort-reward imbalance*) proposé par Siegrist (1996, 2000, 2002, 2008) s'appuie sur le postulat que les travailleurs engagent des efforts coûteux dans le cadre de leur activité professionnelle, car ils espèrent obtenir en échange des récompenses de la part de leur organisation. Pour l'auteur de cette théorie, les récompenses au travail peuvent être de trois ordres : monétaires (e.g., prime), psychologiques (e.g., respect, soutien) et liés à la carrière (e.g., sécurité d'emploi) (Hamilton, 2019). Les efforts réalisés par les salariés dans le champ professionnel sont, eux, soit intrinsèques, c'est-à-dire résultant de la motivation propre du salarié envers son travail, soit extrinsèques, c'est-à-dire fournis par le salarié pour faire face aux contraintes de travail (e.g., la surcharge de travail, la pression à la productivité, les interruptions de travail).

Dans ce cadre théorique, il est également posé que lorsque les récompenses attribuées en retour par l'organisation sont perçues comme équilibrées au regard des efforts consentis au travail, l'employé éprouve du bien-être dans son activité. A l'inverse, lorsque celui-ci considère qu'il y a un déséquilibre entre les efforts alloués et les retours de sa structure, en bref que l'échange social est injuste (Kivimäki et al., 2007), cela est susceptible d'avoir des conséquences néfastes pour la santé des individus. Ainsi dans l'étude longitudinale de Gorgievski, Van der Heijden et Bakker (2019) auprès de 1421 infirmiers européens, il a été démontré que le manque de pratiques organisationnelles récompensant ces soignants à leur juste niveau pour les efforts déployés prédisait leur épuisement professionnel. Dans la même perspective, il a été observé dans une étude menée auprès de 8729 agents de police par Cho et ses collaborateurs (2021) que la perception d'un tel déséquilibre était propice à leur insatisfaction au travail.

Par ailleurs, Siegrist (1998, 2000, 2002, 2008) décrit aussi des effets de ce déséquilibre perçu sur le niveau de bien être psychologique des travailleurs *via* l'altération de leur estime de

soi, de leur sentiment d'auto-efficacité et d'intégration sociale. Plus récemment, il est mis au jour des mécanismes similaires sur d'autres indicateurs de santé psychologique (e.g., détresse émotionnelle, épuisement professionnel, stress) et physique (e.g., troubles cardiovasculaires) au travers des émotions négatives (e.g., colère, frustration), créées par une balance efforts-récompenses déséquilibrée (De Jonge et al., 2000; Siegrist & Li, 2016). Plus globalement les méta-analyses de van Vegchel et ses collaborateurs (2005) de Siegrist (2012), de Eddy et ses collaborateurs (2017) puis de Siegrist et Li (2020) ont souligné le large soutien empirique apporté aux assomptions de la théorie de la balance effort-récompense, et particulièrement à ses effets péjoratifs sur la santé des salariés lorsque le ratio est perçu comme déséquilibré. A titre illustratif, on citera les recherches de Chandola, Siegrist et Marmot (2005), de Fahlén et ses collaborateurs (2006), de Bernal et ses collaborateurs (2015), de Dragano et ses collaborateurs (2017) ainsi que celles de Cho & Chen (2020) ayant démontré qu'un tel déséquilibre est associé positivement à des troubles cardiaques et du sommeil, à la fatigue chronique, aux troubles musculosquelettiques, et aux maladies coronariennes. Sur le plan de la santé psychologique, les travaux de Godin et ses collaborateurs (2005), de Niedhammer et ses collaborateurs (2006), de Preckel et ses collaborateurs (2007) de Rugulies, Aust et Madsen (2017) et ceux de Violanti et ses collaborateurs (2018) ont successivement mis en évidence une augmentation du niveau d'anxiété et de somatisation, un risque élevé d'épuisement professionnel ainsi que de développement de troubles dépressifs et psychiatriques.

Spécifiquement, à la lumière de ce cadre théorique, il ressort que les pratiques organisationnelles de récompense peuvent être considérées comme des rétributions attendues par les travailleurs car emblématiques de la balance équilibrée entre leurs efforts et le retour de leur structure. Aussi ces pratiques seraient préservatrices de l'auto-régulation des salariés, c'est-à-dire de leur estime de soi, de leur sentiment d'appartenance et de leur sentiment d'auto-efficacité et conséquemment protectrices de la santé psychologique et physique au travail des

individus (Siegrist, 1996, 2000, 2002, 2008). Or, s'appuyant parallèlement sur l'approche comportementaliste de la reconnaissance au travail (Roche, 2015), les récompenses de travail sont définies par nombre d'auteurs (e.g., Brillet et al., 2013; Gavrancic, 2013; Kinman, 2019; Siegrist, 2002, 2008), comme une composante des pratiques de reconnaissance organisationnelle (e.g., primes liées à la productivité individuelle, Brun & Cooper, 2009), conférant de ce fait à ces dernières la même valeur de rétribution des efforts accomplis par les travailleurs. En cohérence avec les travaux de Brun & Dugas (2005, 2008), le modèle effort-récompense souligne toutefois la nécessité que ces rétributions soient perçues comme telles par les employés et qu'elles soient ajustées, en nature et en niveau, aux contraintes particulières vécues par les travailleurs et aux efforts réalisés en réaction à celles-ci (Gavrancic, 2013; Kinman, 2019). En bref, et comme établi par des travaux récents (Kunz, 2019; Padilla Fortunatti & Palmeiro-Silva, 2017; Ren et al., 2019; Siegrist, 2017), ce modèle met donc en avant le rôle fondamental des pratiques de reconnaissance organisationnelle pour le bien-être chez les travailleurs, au travers d'une relation équilibrée entre celles-ci et les efforts consentis au travail.

Il dévoile de surcroît des mécanismes explicatifs de ces effets comme les processus d'auto-régulation et plus particulièrement du sentiment d'auto-efficacité dans la préservation et la promotion de la santé au travail.

5. La théorie du signal

La théorie du signal proposée par Spence (1973, 2002) suggère que lorsque deux parties sont en interaction, et qu'il existe une asymétrie de l'information, elles s'informent mutuellement par l'émission de signaux. Spence illustre originellement cet échange à partir du cas d'un entretien de recrutement où des signaux sur ses compétences et son expertise sont émis

par un candidat *via* le diplôme mentionné sur son CV (Spence, 1973) et au cours duquel en retour l'entreprise va préciser les caractéristiques attendues pour le poste.

Plus généralement, il est supposé dans ce cadre théorique que si une organisation du travail use de signaux pour informer une autre partie comme celle que constituent les salariés, ceux-ci détectent les signaux, tirent des conclusions quant aux intentions de l'émetteur et sont enclins à leur tour à envoyer des contre-signaux (e.g., décisions, informations, comportements) (Bal & De Lange, 2015; Casper & Harris, 2008; Connelly et al., 2011; Salancik & Pfeffer, 1978). Ces contre-signaux permettront d'ailleurs à l'entreprise d'adapter ultérieurement ses signaux initiaux (Connelly et al., 2011).

Depuis sa création, la théorie du signal a largement été employée pour décrire les flux d'échanges de signaux entre l'organisation et ses collaborateurs. Goujon Belghit et Belghit, par exemple, ont démontré en 2013 que lorsque l'entreprise reçoit des signaux ascendants tels que l'atteinte des objectifs de ventes lui permettant d'identifier les collaborateurs les plus performants, elle peut formuler de nouveaux signaux en retour comme l'augmentation de la rémunération de ces derniers. Toujours dans cette perspective théorique, plusieurs chercheurs (Bal & De Lange, 2015; Banerjee et al., 2017; Casper & Harris, 2008; Kim, 2019) ont observé que si des employés perçoivent des signaux provenant de l'organisation sur une politique de flexibilité des horaires de travail et/ou sur une politique de valorisation du développement de nouvelles compétences, ils interprètent ces signaux en inférant les intentions de l'entreprise (e.g., soutien des salariés, prise en compte de leur bien-être) et ce qu'elle valorise (e.g., équilibre vie professionnelle-vie personnelle des employés, amélioration des pratiques de travail) et conséquemment la probabilité de relever en retour de nouveaux comportements et/ou attitudes positifs (e.g., engagement et performance au travail, diffusion des compétences individuelles) vis-à-vis de l'organisation s'accroît. Parmi les signaux délivrés par les organisations du travail à leurs collaborateurs, les scientifiques (e.g., Cloutier & Gascon, 2019; Djiala, 2024; Park et

al., 2017; Pellerin & Cloutier, 2017) incluent les pratiques de reconnaissance. Celles-ci sont en effet appréhendées dans ce champ théorique comme des moyens intrinsèquement symboliques témoignant de la considération, de l'appréciation et de la valorisation par l'organisation des apports des travailleurs (e.g., Markova & Ford, 2011; Roche, 2015; Spence, 1973; Tremblay et al., 2010). Ainsi, certains travaux (e.g., Frey & Neckermann, 2008; Neckermann & Frey, 2013) ont établi plus spécifiquement que les remises de prix par exemple pouvaient être interprétées comme des signaux de confiance et de valorisation accordés aux bénéficiaires (Bénabou & Tirole, 2003, 2006), reconnaissant notamment la qualité de leur travail. De même, une carte de remerciement transmise par l'entreprise « signale à l'employé l'amabilité ou le souci de l'employeur pour ce dernier » (Bradler et al., 2016, p. 3088). C'est pourquoi et en réaction à ces interprétations positives, les employés seraient plus enclins à maintenir leur performance dans le temps (Hackman & Oldham, 1980), voire à accroitre leur niveau d'efforts (Bradler et al., 2016) et éprouveraient une moindre intention de quitter l'entreprise (Casper & Harris, 2008).

Dans les recherches menées, il apparaît également que si les pratiques organisationnelles de reconnaissance sont susceptibles de conduire les travailleurs à développer des attitudes et des comportements bénéfiques à l'égard de l'entreprise (Mowbray et al., 2024), elles sont également favorables à leur santé mentale (Salancik & Pfeffer, 1978). Récemment, Pellerin et Cloutier (2017) ont ainsi prouvé que les pratiques organisationnelles perçues, parmi lesquelles les pratiques de reconnaissance au travail, permettent aux travailleurs d'appréhender l'estime que leur accorde l'organisation et que la perception de ce signal agit comme un élément protecteur en termes de détresse psychologique.

En résumé, la théorie du signal (Spence, 1973, 2002) postule que la reconnaissance organisationnelle peut être assimilée à un vecteur de transmission d'un signal de valorisation, d'encouragement, de confiance ou encore d'estime de ses collaborateurs, favorisant la préservation de leur santé psychologique et contribuant de ce fait à la manifestation de comportements (e.g., performance) positifs dans le champ professionnel.

6. La théorie de la force du système RH

La théorie de la force du système RH (Bowen & Ostroff, 2004; Ostroff & Bowen, 2016) est issue de la théorie des attributions causales de Heider (1958) dont le postulat central est que les individus produisent par eux-mêmes des explications sur les évènements qu'ils vivent et sur les comportements qu'ils observent, afin de leur donner du sens et d'être en mesure de les prédire et de les contrôler. Appliqué au monde du travail et plus particulièrement au système RH, il conduit à supputer que les employés associent notamment des croyances aux raisons du déploiement et de la mise en œuvre des pratiques RH (Hewett et al., 2017; Nishii et al., 2008; Sanders & Yang, 2015). Précisément selon cette approche, ces croyances pourraient être fondées sur des attributions liées à des raisons de pression interne (e.g., financière ou de gestion) ou externes (e.g., raisons légales ou syndicales) et être négatives (i.e., réduction des coûts) ou positives (i.e., qualité de service). Ainsi, les intentions attribuées à l'implémentation de pratiques organisationnelles de reconnaissance telle que la rémunération à la performance peuvent être attribuées par exemple à la volonté de la structure de motiver, de responsabiliser et d'encourager les employés à réaliser un travail de qualité, ainsi que de les récompenser équitablement selon leur performance (Spreitzer, 1995) ou différemment à la volonté de restreindre les augmentations de salaire aux employés fournissant des efforts insuffisants et ainsi de contrôler les coûts que représentent ces augmentations (Nishii et al., 2008). Nishii et ses collaborateurs (2008) ont par ailleurs observé que les attributions positives des employés

sur les raisons pour lesquelles la direction promeut certaines pratiques RH (e.g., considération portée au bien-être des salariés ou à l'augmentation de la qualité de service) accroissent leur niveau d'engagement et de satisfaction au travail quant, à l'inverse, des attributions négatives (e.g., exploitation des employés) dégradent ces mêmes attitudes .

Toutefois, pour Bowen et Ostroff (Bowen & Ostroff, 2004; Ostroff & Bowen, 2016), l'effet des pratiques RH sur des dimensions attitudinales et comportementales positives est conditionné au fait que les attributions relatives à ces pratiques soient largement partagées par les employés. Aussi plusieurs auteurs (e.g., Bednall et al., 2021; Hewett et al., 2017; Patel et al., 2021; Sanders et al., 2014) ont souligné le rôle fondamental des processus formels de communication des pratiques RH, c'est-à-dire la manière dont ces dernières sont pensées, transmises et administrées par l'organisation, au-delà de leur contenu. En effet, ce faisant l'entreprise envoie des signaux aux personnels sur ses intentions et la consistance de ceux-ci, appelé « force du système RH », influence leurs perceptions, leurs attributions et donc ses effets. De plus, une interprétation consensuelle par les travailleurs des signaux transmis par leur structure favorise la création ou la consolidation d'une culture organisationnelle commune (Bowen & Ostroff, 2004; Cregan et al., 2020; Ostroff & Bowen, 2016). Précisément, le processus de communication de la politique RH est d'autant plus impactant à ce niveau que celui-ci répond aux critères de la « force du système RH », tels que définie dans les travaux de Kelley (1967). De fait, les pratiques organisationnelles de gestion des RH doivent être perçues par les employés comme étant distinctives (i.e., les travailleurs ont une idée claire des pratiques à disposition), compréhensibles (i.e., le contenu et les modalités de mise en œuvre des pratiques sont transparents), légitimes (i.e., les pratiques sont acceptées et perçues comme crédibles) et pertinentes (i.e., les pratiques sont perçues comme utiles). La création et la diffusion des pratiques organisationnelles ayant ces caractéristiques constituent des enjeux de taille puisque, selon les concepteurs de cette théorie (Bowen & Ostroff, 2004, 2016), des processus inadéquats

dans ce domaine auront pour effet de favoriser une multiplicité d'attributions individuelles inadaptées, en réponse à l'ambiguïté des signaux envoyés par la structure.

A l'inverse, les pratiques organisationnelles, lorsqu'elles sont créées de manière contingente avec les objectifs stratégiques de l'organisation, sont associées à des politiques RH dites « fortes » qui favorisent la diffusion d'ampleur et la promotion des normes culturelles internes, c'est-à-dire de comportements attendus et donc reconnus par l'organisation (Bowen & Ostroff, 2004; Collins & Smith, 2006; Ostroff & Bowen, 2016).

En bref, les politiques RH fortes sont donc en capacité de produire des signaux favorables à l'émergence d'attributions communes et à une compréhension conjointe des objectifs, des valeurs et des comportements importants pour l'organisation, et de ce fait contribuent au développement chez les salariés d'attitudes et des comportements appropriés aux normes et aux attendus organisationnels (Bowen & Ostroff, 2004; Mowbray et al., 2024; Ostroff & Bowen, 2016; Wright & Nishii, 2006). Plus spécifiquement, elles peuvent ainsi susciter la perception par les employés que les efforts entrepris et les performances réalisées sont susceptibles d'être reconnus par l'organisation et rend ainsi les collaborateurs plus enclins à orienter leurs efforts et leurs ressources individuelles vers des attitudes et comportements normatifs en lien avec les objectifs stratégiques organisationnels (Sanders & Yang, 2015; Tsarenko et al., 2018).

En résumé, les cadres théoriques présentés dans cette partie du document doctoral constituent des éclairages précieux pour étudier et expliquer les effets de la reconnaissance organisationnelle perçue sur des états de santé, des attitudes et des comportements des travailleurs. Ils seront plus particulièrement mobilisés dans les chapitres 5 et 6 consacrés aux études empiriques qui ont été menées dans le présent travail doctoral. Mais auparavant, nous

exposons dans le chapitre suivant le travail de création d'une Echelle de mesure de la Reconnaissance Organisationnelle Perçue (EROP), un préalable indispensable à la réalisation des travaux menés.

Chapitre 4 : Développement et test des qualités psychométriques de l'Echelle de mesure de la Reconnaissance Organisationnelle Perçue (EROP)

1. Introduction

La reconnaissance au travail, comme souligné dans le chapitre 1 de cette thèse, a fait l'objet de plusieurs tentatives d'opérationnalisation de sa mesure. Cependant, nous l'avons déjà également relevé, ces travaux antérieurs ont proposé des outils se référant souvent à des approches très restrictives de la conceptualisation de la reconnaissance dans le champ professionnel (e.g., approche comportementaliste, Stater & Stater, 2018; approche éthique, Clarke & Mahadi, 2017) et/ou proposant des évaluations partielles du construit (e.g., mesure de la reconnaissance de la performance, Merino & Privado, 2015; reconnaissance par des moyens informels, Rainville-Lajoie, 2011). Pourtant, avec certains experts du champ (e.g., Brun & Dugas, 2008, Roche, 2013, 2014), nous avons souligné précédemment le caractère polysémique du construit et noté l'intérêt de promouvoir une conception intégrative de la reconnaissance au travail. Par ailleurs, l'examen approfondi des échelles existantes a permis de noter que celles-ci sont dédiées à des populations d'actifs spécifiques (e.g., reconnaissance des professeurs, Zhang et al., 2023; reconnaissance du personnel hospitalier, Baret et al., 2022) et/ou n'ont pas fait l'objet de la vérification de leurs qualités psychométriques (e.g., Brun & Laval, 2018). En bref, il n'existe donc pas à ce jour, à notre connaissance, d'échelle d'évaluation de la reconnaissance au travail relevant d'une approche holistique de celle-ci et dont les auteurs auraient vérifié la robustesse de la mesure. Enfin, la quasi-totalité de ces échelles sont centrées sur l'évaluation des pratiques de reconnaissance (e.g., Ronchetti, 2022) et seul l'outil de Sauveron & Costalat-Founeau (2019) permet à ce jour la mesure de la reconnaissance perçue en contexte de travail, mais celui-ci n'a pas encore fait l'objet d'analyses testant ses qualités

psychométriques. Un tel constat est d'autant plus regrettable que les récents travaux scientifiques (e.g., Frapsauce et al., 2022) ont, pour rappel, insisté sur l'importance de porter l'attention sur la reconnaissance perçue, distincte des pratiques effectives de reconnaissance, car celle-ci constituerait le déterminant le plus proximal des états de santé, des attitudes et des comportements positifs dans le champ professionnel. De plus, si les sources de reconnaissance, et particulièrement les gestionnaires, s'attachent à mettre en place des pratiques de reconnaissance dans les organisations, celles-ci ne génèrent pas automatiquement la perception de cette reconnaissance par les salariés (Bourcier & Palobart, 1997; Brillet et al., 2013). Ce décalage entre les pratiques de reconnaissance mises en œuvre et la perception par les salariés d'être reconnus par leurs structures traduit la difficulté de ces dernières à identifier précisément les attentes de leurs collaborateurs en termes de reconnaissance, et ce qu'ils considèrent comme des objets de reconnaissance adéquats (Harper, 2024). Or une telle connaissance permettrait aux gestionnaires de mieux cibler des pratiques de reconnaissance efficaces (El Akremi et al., 2009; Roche, 2014; Sauvezon & Costalat-Founeau, 2019) et notamment de relever un des défis majeurs associés à leurs missions, celui de la fidélisation et de la rétention de leurs ressources humaines (Harunavamwe & Kanengoni, 2013).

Pour répondre à ces enjeux, et dans le cadre de ce programme doctoral soutenu par un partenariat CIFRe, nous avons souhaité développer une mesure intégrative des perceptions des objets de reconnaissance au travail de source organisationnelle, qui soit valide et discriminante pour notre population d'intérêt (i.e., collaborateurs Worldline)

Pour réaliser ce premier objectif du présent programme de recherche doctoral, nous avons réalisé quatre sous-études (cf. Tableau 1 p. 91-92), incluant un échantillon total de 1918 travailleurs et travailleuses de l'entreprise Worldline. La première sous-étude (i.e., Etude 1a)

avait pour finalité le développement d'une version pilote d'une échelle novatrice de reconnaissance organisationnelle (i.e., Echelle de reconnaissance organisationnelle perçue, EROP). Dans cette perspective, nous avons procédé à un inventaire des objets de reconnaissance (i.e., ce qui est ciblé chez le travailleur lorsque celui-ci est reconnu par l'organisation), à partir d'une part d'une revue approfondie de la littérature pertinente et d'un recensement des échelles de mesure déjà existantes et d'autre part d'entretiens semi-directifs menés auprès d'un échantillon de 31 collaborateurs de Worldline ainsi que de deux comités d'experts. La deuxième sous-étude (i.e., Etude 1b) visait l'exploration de la structure factorielle de l'échelle ainsi que l'examen de sa consistance interne. La troisième sous-étude (i.e., Etude 1c) avait pour objectif de confirmer la structure factorielle de l'échelle et de tester sa consistance interne auprès d'un nouvel échantillon. La quatrième sous-étude (i.e., Etude 1d) avait pour ambition d'examiner les qualités psychométriques de l'EROP au travers des tests de sa validité convergente, de sa validité prédictive, de sa validité incrémentielle et de son invariance dans des groupes socio-professionnels variés ainsi que de son invariance temporelle.

Tableau 1 Description des sous-études 1a, 1b, 1c et 1d

Sous-études	Objectifs	Méthodes	Echantillons	Principaux résultats
Etude 1a	- Inventaire des objets de reconnaissance - Développement d'une version préliminaire de l'EROP	- Revue de littérature - Entretiens exploratoires - Réunions de comités d'experts - Tests de clarté	- 31 collaborateurs en entretiens exploratoires - Comité d'experts : 2 expertes scientifiques, et 8 experts de terrain - Pré-tests de clarté : 23 travailleurs tout-venants + 6 responsables RH	- Recension des objets de reconnaissance - Création d'une version préliminaire de l'EROP à 43 items
Etude 1b	- Exploration de la structure factorielle - Test de consistance interne de l'EROP	- Analyses Factorielles Exploratoires (AFE) - Calcul alphas de Cronbach	- Echantillon de 446 collaborateurs	- Version courte de l'EROP en 14 items - Solution factorielle en quatre dimensions - Consistance interne satisfaisante
Etude 1c	- Test de confirmation de la structure factorielle de l'EROP - Test de la consistance interne de l'EROP	- Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC) - Calcul alphas de Cronbach	- Echantillon de 714 collaborateurs	- Ajustement satisfaisant du modèle avec un facteur de second-ordre et 4 facteurs de 1er ordre - Consistance interne satisfaisante

(suite du tableau)

Sous-études	Objectifs	Méthodes	Echantillons	Principaux résultats
Etude 1d	- Test de la validité convergente - Test de la validité prédictive - Tests de la validité incrémentielle - Tests d'invariance de la mesure (genre, ancienneté organisationnelle, statut managérial) - Test d'invariance temporelle	- Validité convergente : corrélations bivariées de Pearson avec la sous-échelle de Fall (2015) - Validité prédictive : corrélations bivariées de Pearson avec les mesures de l'intention de rester (Nancarrow et al., 2014), de la satisfaction au travail (Tavani et al., 2014), de la performance perçue (Kessler et al., 2003), de l'engagement organisationnel affectif (Bentein et al., 2005) - Invariance de la mesure : comparaison des modèles d'invariance en sept niveaux (Chen et al., 2005) entre deux groupes (e.g., femmes vs. hommes) - Validité incrémentielle : analyses de régression hiérarchique avec les mesures de l'intention de rester (Nancarrow et al., 2014), de la satisfaction au travail (Tavani et al., 2014) et de l'engagement organisationnel affectif (Bentein et al., 2005) - Invariance temporelle : comparaison des modèles d'invariance en sept niveaux (Chen et al., 2005) entre les deux temps de mesure	- Test de fiabilité temporelle : échantillon de 315 collaborateurs - Autres tests de validités et d'invariance : échantillon de 436 collaborateurs	- Validités convergente, prédictive et incrémentielle attestées - Invariance de la mesure (i.e., genre, ancienneté dans l'organisation, statut managérial) - Invariance temporelle vérifiée

2. Etude 1.a : Création d'une version préliminaire de l'EROP

L'objectif de cette première sous-étude était la création d'une version préliminaire d'une Echelle de Reconnaissance Organisationnelle Perçue (EROP). Dans ce but, nous nous sommes consacrées à la génération d'un ensemble d'items renvoyant le plus spécifiquement possible au construit de la reconnaissance organisationnelle perçue (ROP). Selon Roussel (2005), la génération d'items peut s'opérer *via* deux méthodes : l'approche déductive d'une part et l'approche inductive d'autre part. L'approche déductive consiste à générer des items à partir des connaissances issues de la littérature scientifique sur le construit. L'approche inductive repose, quant à elle, sur une enquête menée auprès de la population concernée par le sujet traité.

Ces deux approches ont été combinées dans la présente étude. En effet, et également en accord avec la procédure proposée par Hinkin (1998) et plus récemment par Boateng et ses collaborateurs (2018), nous avons tout d'abord effectué un examen approfondi de la littérature scientifique pertinente. Celui-ci a permis une première recension d'objets variés de reconnaissance organisationnelle (e.g., reconnaissance de la singularité du travailleur, de la quantité de travail fourni, Brun & Dugas, 2005; reconnaissance de la capacité au travail en équipe, reconnaissance des efforts émotionnels, Dufresne et al., 2020). Par ailleurs, cette revue de la littérature a aussi permis d'identifier les échelles de mesure de la reconnaissance au travail existant à ce jour, incluant également celles n'ayant pas fait l'objet d'analyses de validité. Ainsi, 34 échelles de mesure de la reconnaissance au travail ont été inventoriées, dans les travaux menés entre 1975 et 2024 (e.g., Brun & Laval, 2018; Evans-Osabohien et al., 2023; Sims & Szilagyi, 1975; Sauvezon & Costalat-Founeau, 2019).

Au total, 25 items relatifs à des objets de reconnaissance organisationnelle ont été retenus au travers de cette première étape pour l'élaboration de la version pilote de l'EROP.

Dans un second temps et en lien avec les préconisations de Kompier et ses collaborateurs (1998), selon lesquelles il convient de mobiliser dans les recherches les professionnels de terrain pour leur expertise sur leur propre situation de travail, nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon de travailleurs de Worldline. Le protocole de cette étude qualitative est précisément décrit ci-après.

2.1. Méthode

2.1.1. Participants

Dans cette étude qualitative, 56 collaborateurs de Worldline ont été sollicités à partir des fichiers internes de recensement des employés de l'entreprise, afin de constituer un échantillon le plus représentatif possible de la population des collaborateurs de Worldline, notamment sur des critères de genre, d'âge, de lieu de travail (e.g., Tours, Villeurbanne), de statut cadre et de statut managérial, de profession exercée, et de pôle d'activité (i.e., business line) et enfin d'ancienneté dans l'entreprise et au poste. Au total, 31 collaborateurs (55,3%) ont accepté de participer à cette étude. Plus précisément, l'échantillon comptait 14 femmes (45,2%) et 17 hommes (54,8%), âgés de 40,1 ans en moyenne (ET = 9,4), ayant une ancienneté moyenne dans l'entreprise de 12,13 ans (ET = 9,6). Ces collaborateurs étaient issus des cinq principaux sites de l'organisation (Tours, N = 4 ; Blois, N = 7 ; Seclin, N = 8 ; Villeurbanne, N = 10 ; Bezons, N = 2). Les participants relevaient d'emplois diversifiés (e.g., développeurs, commerciaux) mais étaient majoritairement des cadres (i.e., 90,3% cadres et 9,7 % techniciens).

2.1.2. Protocole d'entretien

Chaque participant a été convié à un entretien semi-directif. Au travers de celui-ci, nous souhaitions dresser l'inventaire le plus détaillé possible des objets de reconnaissance associés, selon le salarié, à son univers professionnel. Précisément, le protocole d'entretien

reposait sur quatre questions ouvertes. Les deux premières portaient sur les objets actuellement ciblés, selon les participants, par les pratiques de reconnaissance organisationnelle au sein de Worldline (i.e., « *Qu'est ce qui est reconnu chez toi par Worldline ?* » et « *Qu'est ce qui est reconnu plus largement par l'entreprise chez ses collaborateurs ?* »). Les deux autres questions avaient trait, elles, aux objets qui idéalement devraient être reconnus par l'entreprise (i.e., « *Idéalement, que souhaiterais-tu voir reconnu par Worldline chez toi ?* » & « *Idéalement, que souhaiterais-tu voir reconnu par Worldline chez les collaborateurs de l'entreprise ?* »). L'objectif visé en investiguant à la fois les objets actuels vs. idéaux de la reconnaissance au travail, pour soi vs. pour autrui était d'une part d'éviter de restreindre les objets de reconnaissance identifiés aux seules expériences de travail vécues par les répondants et d'autre part, de limiter les mécanismes d'auto-censure produits notamment par des excès de modestie ou de manque de confiance en soi pouvant inhiber l'expression des participants.

2.1.3. Procédure

Après avoir présenté l'étude et les conditions dans lesquelles ces entretiens allaient se dérouler, les participants ont été informés de leur droit à participer, ou non, à l'entretien ainsi que de se retirer de l'étude à tout moment. Il leur a également été notifié que le contenu de ces entretiens resterait anonyme et confidentiel. Durant l'échange, les participants étaient encouragés à s'exprimer librement et à répondre aux questions posées. Des relances ont été employées, afin notamment d'encourager les participants à préciser leurs réponses, à clarifier leur propos, ou à approfondir une idée.

Les entretiens ont été réalisés dans une salle de réunion des locaux de l'entreprise, sur le site de l'activité professionnelle de chaque répondant et ont duré entre 45min et 1h20. Ils ont été enregistrés sur dictaphone, après l'obtention de l'accord explicite des participants, afin de permettre leur retranscription.

2.2. Analyse de données, résultats et discussion

L'analyse des entretiens a été effectuée selon le protocole proposé par Braun et Clarke (2006), afin d'identifier les thèmes émergeant des données. Dans un premier temps, les retranscriptions et la relecture des entretiens ont permis la familiarisation avec les données et de se saisir des idées initiales provenant des discours. Ensuite, les objets de reconnaissance au travail identifiables dans les discours des collaborateurs ont été extraits à partir d'une approche inductive. Au total, les objets de reconnaissance cités par les collaborateurs ont donné lieu à la génération de 27 codes initiaux. Ces derniers ont pu ensuite être regroupés en six thèmes d'objets de reconnaissance au travail : (1) la reconnaissance de la personne (e.g., vie personnelle, personnalité), (2) la reconnaissance de l'implication sociale (e.g., amabilité, comportements d'entraide), (3) la reconnaissance des attitudes professionnelles (e.g., fiabilité, investissement dans les tâches), (4) la reconnaissance des acquis professionnels (e.g., savoir-faire, expérience professionnelle), (5) la reconnaissance des résultats professionnels (e.g., atteinte d'un objectif, qualité du travail) et (6) la reconnaissance de la contribution à l'évolution de l'entreprise (e.g., production de nouvelles idées, innovation dans les méthodes). Dès cette étape, il était observé que certains thèmes étaient en cohérence avec différents apports de la littérature scientifique. En effet, les quatre thèmes de la reconnaissance de la personne, des attitudes professionnelles, des acquis professionnels et des résultats étaient similaires au contenu de la proposition quadridimensionnelle de la reconnaissance de Brun et Dugas (2002, 2005, 2008). En revanche, la reconnaissance de l'implication sociale était, à notre connaissance, une dimension novatrice du construit d'intérêt et ce même si quelques objets de reconnaissance constitutifs de ce thème ont déjà été identifiés dans la littérature scientifique (e.g., reconnaissance de la capacité des managers à entretenir des relations de qualité avec leurs subordonnés: Brun & Laval, 2018; Hyvönen et al., 2017; St-Hilaire et al., 2017; reconnaissance de l'aide spontanée apportée aux collèges : Dufour, 2012; Lazzeri & Caillé, 2004). De même,

le thème de la « reconnaissance de la contribution à l'évolution de l'entreprise » est sémantiquement proche du « jugement d'originalité » conceptualisé par Dejours (2014), à savoir la reconnaissance de l'individualité dans le travail, de « ce par quoi le travailleur est identique à nul autre » dans ses activités professionnelles et rejoint la dimension de l'approche tridimensionnelle de Roche (2015) qu'est la reconnaissance-accomplissement, impliquant la valorisation des idées, des améliorations et de l'évolution au travail.

Enfin, deux réunions de comités d'experts scientifiques et de terrain de Worldline (i.e., DRH, Human Resources Business Partner et Chargées de mission RH) ont permis la création d'items, la formulation de la consigne introductive de la version pilote de l'EROP (i.e., « *Certaines entreprises promeuvent des pratiques de reconnaissance au travail de leurs collaboratrices et collaborateurs, formelles et/ou informelles, individuelles et/ou collectives. Chez Worldline, diriez-vous que vous êtes reconnu.e par l'entreprise pour…* ») ainsi que la vérification des 43 items la constituant. Précisément, 25 items (58,14%) provenaient de la littérature scientifique (e.g., « Pour la qualité de leur travail » Majernik & Patrnchak, 2014), 13 items (30,23%) résultaient des entretiens exploratoires (e.g., « Pour leur implication dans les évènements sociaux ») et 5 items (11,63%) ont été proposés par les comités d'experts scientifiques et de terrain (e.g., « Pour leur capacité à promouvoir les valeurs de l'entreprise »).

Les items ont été rédigés de manière à ce qu'ils soient le plus précis, clairs et courts possible et qu'ils soient formulés dans un langage facilement compréhensible par tous (Boateng et al., 2018; Clark & Watson, 1995). Également, les items créés devaient présenter un contenu suffisamment sensible et discriminant (Boateng et al., 2018). En dépit de ces précautions, nous avons, dans une volonté d'exigence scientifique, testé à deux reprises la clarté des items (Boateng et al., 2018). Le premier test de clarté a été réalisé sur un échantillon de 23 travailleurs tout-venants, issus d'organisations et de professions diversifiées (e.g., juriste, conseiller d'insertion, conseiller bancaire). Les participants étaient invités à indiquer le niveau de clarté

de chaque item, à partir d'une échelle de Likert en 7 points allant de 1 (« l'item est très clair ») à 7 (« l'item n'est pas du tout clair »). Le second test de clarté était qualitatif, tel que proposé par Daly (2010). Cette méthode permet de contrôler que le sens perçu des items est bien celui qui leur a été assigné lors de la création de ceux-ci. Ce test a été mené avec la participation de sept professionnels RH de Worldline (i.e., chargées de missions RH, Human Resources Business Partner et DRH) a qui nous avons demandé, d'abord, d'expliciter le sens qu'ils attribuaient à chacun des items puis de signaler les items qui manquaient selon eux de clarté.

Ces deux tests de clarté ont abouti à la réécriture de 3 items (e.g., « Pour votre capacité à améliorer les façons de faire (ex : pratiques, procédures… ») et à des modifications mineures de 14 items (e.g., « être des personnes fiables au travail » a été modifié en « pour votre fiabilité au travail »).

Au final, la version préliminaire de l'échelle était donc constituée de 43 items au total. Avant la sous-étude suivante, les items ont été randomisés afin d'éviter un effet de contamination des réponses (Akremi et al., 2018).

3. Etude 1.b : Exploration de la structure factorielle de l'EROP

Cette deuxième sous-étude visait l'exploration de la structure factorielle de la version pilote de l'EROP.

3.1. Méthode

3.1.1. Participants

L'échantillon était constitué de 446 collaborateurs de Worldline, dont 322 hommes (72,19%) et 124 femmes (27,80%). Les participants étaient âgés en moyenne de 41,81ans (*ET* = 10,36). Concernant leur niveau de formation, 10 collaborateurs (2,24%) avaient un niveau Bac +8 et 314 collaborateurs (70,40%) un niveau Bac +5, 44 (9,86%) un niveau Bac +3 et 46

(10,31%) un niveau Bac +2. Enfin 32 collaborateurs (7,17%) avaient un niveau Baccalauréat ou inférieur (i.e., Brevet des Collèges). Leur ancienneté au sein du groupe Worldline était en moyenne de 11,88 ans (*ET* = 9,83) et dans leur poste de 4,89 ans en moyenne (*ET* = 5,16). Une très large majorité de collaborateurs avaient un contrat de travail à temps plein (94,62%), un CDI (96,19%) et un statut de cadre (87,67%). Pour ce qui concerne les responsabilités managériales, 131 collaborateurs (29,4%) étaient managers. Dans cet échantillon, une diversité d'emplois était représentée (e.g., développeurs, commerciaux, assistants, RH, Chargés de clientèle).

3.1.2. Matériel

A la suite d'une consigne générale présentant le contexte et les objectifs de l'étude, le questionnaire incluait en premier lieu 17 questions relatives aux caractéristiques sociodémographiques (e.g., genre, âge, niveau de formation) et socio-professionnelles (e.g., ancienneté dans le poste et dans l'organisation, type de contrat de travail) des participants. Après la vérification de leur consentement éclairé à participer, la version préliminaire en 43 items de l'EROP était introduite par la consigne suivante « *Certaines entreprises promeuvent des pratiques de reconnaissance au travail de leurs collaboratrices et collaborateurs, formelles et/ou informelles, individuelles et/ou collectives. Chez Worldline, diriez-vous que vous êtes reconnu.e par l'entreprise pour…* ». Les réponses étaient collectées à partir d'une échelle de Likert d'accord en 5 points allant de 1 (« *Pas du tout d'accord* ») à 5 (« *Tout à fait d'accord* »).

3.1.3. Procédure

Le recueil de données de cette étude a été réalisé au cours du premier semestre 2021. Pour promouvoir la participation des collaborateurs à l'enquête, une campagne de communication a été menée en interne au sein de Worldline : un logo et un visuel ont été créés spécifiquement pour l'étude et des mails d'information ont été diffusés en amont dans l'entreprise à l'ensemble de notre population d'étude (i.e., les collaborateurs français de

l'entreprise Worldline). De plus, des collaborateurs ont été étroitement associés à la démarche en tenant un rôle d'ambassadeur et en encourageant la participation à l'enquête au sein de leur pôle d'activité.

L'enquête a ensuite été diffusée en version numérique par mail à l'ensemble des collaborateurs du groupe. Ce mail incluait un lien personnel pour participer à l'étude à partir de la plateforme Sphinx (i.e., un logiciel qui hébergeait le questionnaire) permettant de garantir l'anonymat et d'empêcher les employés de participer plusieurs fois à l'étude. Des relances ont été envoyées aux collaborateurs n'ayant pas encore contribué à celle-ci pendant 3 semaines à compter de l'envoi du premier mail. Une note d'information indiquant aux participants les objectifs de l'étude ainsi que le respect strict des règles scientifiques et organisationnelles (i.e., Worldline) en matière de traitement des données était adjointe au mail de lancement, aux mails de relance ainsi qu'à la page Sphinx de complétion de l'enquête. Enfin, les coordonnées de la responsable scientifique du projet étaient indiquées, afin de répondre à toute interrogation de la part des participants.

Environ dix minutes étaient nécessaires pour la passation du questionnaire. L'ensemble du protocole de recherche a été validé par le Comité d'Ethique pour les Recherches impliquant la personne humaine des universités de Tours et de Poitiers (CER-TP, dossier n° 2021-05-07)

3.2. Résultats

3.2.1. Analyses préliminaires

Les analyses préliminaires n'ont révélé aucune donnée aberrante univariée (i.e., $|z| > 3{,}29$, $p < .001$; Tabachnick & Fidel, (2013).

3.2.2. Analyses descriptives

Les coefficients d'aplatissement et les coefficients d'asymétrie des 43 items étaient tous compris entre -1,5 et +1,5 (cf. Tableau 2, p. 102), c'est-à-dire inférieurs aux seuils recommandés par la littérature pertinente (Demir, 2022; George & Mallery, 2010; Hatem et al., 2022; Kline, 2016). Le score moyen pour l'ensemble des items était de 3,29 sur 5 (*Minimum* = 2,57 ; *Maximum* = 3,75).

Tableau 2 Statistiques descriptives des items de la version pilote de l'EROP dans l'Etude 1.b

n° d'item	Items	M	ET	Min	Max	Coefficient d'asymétrie	Coefficient d'aplatissement
1	Pour votre savoir-faire	3,71	0,98	1	5	-0,886	0,415
2	Pour la qualité de votre travail	3,78	1,00	1	5	-0,935	0,456
3	Pour votre esprit d'équipe	3,84	0,96	1	5	-0,882	0,471
4	Pour votre expérience professionnelle	3,69	1,04	1	5	-0,723	-0,062
5	Pour votre capacité à faire face aux situations imprévues	3,64	0,99	1	5	-0,715	0,090
6	Pour votre singularité	3,22	1,00	1	5	-0,248	-0,228
7	Pour vos efforts dans le travail	3,52	1,12	1	5	-0,520	-0,646
8	Pour votre capacité à atteindre les objectifs visés	3,69	0,98	1	5	-0,803	0,214
9	Pour le soutien que vous témoignez à votre entourage professionnel	3,47	1,04	1	5	-0,611	-0,160
10	Pour votre capacité à relever des défis	3,38	1,01	1	5	-0,504	-0,125
11	Pour votre capacité à fédérer dans votre équipe de travail	3,48	1,03	1	5	-0,523	-0,212
12	Pour votre investissement dans le travail	3,52	1,13	1	5	-0,653	-0,435
13	Pour votre expertise professionnelle	3,54	1,04	1	5	-0,676	-0,065
14	Pour votre engagement civique en dehors de l'entreprise	2,58	1,08	1	5	-0,001	-0,538
15	Pour votre potentiel d'évolution	3,13	1,08	1	5	-0,316	-0,521
16	Pour vos compétences professionnelles	3,60	1,00	1	5	-0,821	0,153
17	Pour votre capacité à être force de proposition au service	3,32	1,04	1	5	-0,379	-0,447
18	Pour votre implication dans des réseaux professionnels	2,75	0,98	1	5	-0,105	0,067
19	Pour votre contribution à la performance de l'entreprise	3,07	1,12	1	5	-0,280	-0,642
20	Pour votre personnalité	3,19	0,99	1	5	-0,333	-0,169
21	Pour votre capacité à améliorer les façons de faire (ex : pratiques, procédures…)	3,37	1,03	1	5	-0,417	-0,272
22	Pour votre mérite	3,14	1,01	1	5	-0,283	-0,374
23	En tant que personne investie dans d'autres champs que le travail	2,66	1,09	1	5	-0,035	-0,540
24	Pour votre persévérance dans le travail	3,41	1,02	1	5	-0,707	-0,043
25	Pour la qualité des relations que vous entretenez avec votre entourage professionnel	3,50	1,00	1	5	-0,654	0,028
26	Pour votre capacité à progresser en termes de compétences	3,34	0,99	1	5	-0,467	-0,191
27	Pour votre adaptabilité au travail	3,58	1,04	1	5	-0,683	-0,210
28	Pour vos comportements d'entraide au travail	3,48	1,03	1	5	-0,641	-0,173
29	Comme ayant des besoins personnels spécifiques	2,81	1,01	1	5	-0,104	-0,280
30	Pour votre professionnalisme	3,64	0,95	1	5	-0,890	0,496
31	En tant qu'individu, et pas seulement en tant que salarié	3,15	1,11	1	5	-0,388	-0,538
32	Pour votre capacité à faire preuve d'innovation au bénéfice de l'entreprise	3,12	0,98	1	5	-0,315	-0,119
33	Pour la quantité de travail que vous fournissez	3,26	1,07	1	5	-0,454	-0,560
34	Pour votre implication dans la vie sociale de l'entreprise	2,80	0,96	1	5	-0,259	-0,106
35	Pour vos capacités d'apprentissage	3,28	1,01	1	5	-0,514	-0,164
36	En tant que personnes à part entière	3,11	1,05	1	5	-0,390	-0,319
37	Pour vos capacités d'analyse	3,51	0,99	1	5	-0,746	0,112
38	Pour votre capacité à promouvoir les valeurs de l'entreprise	3,11	0,97	1	5	-0,325	-0,023
39	Pour votre fiabilité au travail	3,68	0,96	1	5	-0,986	0,664
40	Pour votre capacité à proposer de nouvelles idées	3,25	1,00	1	5	-0,389	-0,227
41	Pour les valeurs que vous portez	3,18	1,04	1	5	-0,390	-0,394
42	Pour vos connaissances	3,52	1,00	1	5	-0,704	0,037
43	Pour votre efficacité au travail	3,64	1,01	1	5	-0,837	0,213

3.2.3. Analyse Factorielle Exploratoire

Nous avons procédé à une Analyse Factorielle Exploratoire (AFE) à l'aide du logiciel SPSS, version 25, afin d'examiner la structure factorielle de la version préliminaire de l'EROP. Cette méthode statistique permet d'observer les covariances communes d'un ensemble de variables observées et d'identifier ainsi la structure latente de l'échelle (Auerswald & Moshagen, 2019; Tabachnick & Fidel, 2013).

Précisément, nous avons réalisé une analyse factorielle exploratoire avec la méthode de factorisation en Axes Principaux. De plus, considérant les études ayant apporté la preuve de liens significatifs entre différents objets de reconnaissance (e.g., Abualrub & Al-Zaru, 2008) nous avons fait le choix d'avoir recours à une rotation oblimin.

Ainsi, nous avons identifié une solution en quatre facteurs. Le choix de cette solution quadridimensionnelle s'est effectué sur la base des critères de décisions les plus fréquemment utilisés, à savoir le critère *eigen-values* de Kaiser-Guttman (Kaiser, 1960), le test du coude de Cattell (Cattell, 1966), la proportion de variance expliquée par les facteurs conservés (Boateng et al., 2018) et l'interprétabilité théorique des dimensions retenues (Conway & Huffcutt, 2003). Cette solution à 4 facteurs expliquait 67,26% de la variance totale des 43 items.

Dans un second temps, cette solution en quatre facteurs incluant des items présentant des charges croisées (*cross-factor loadings),* nous avons supprimé ceux-ci (Boateng et al., 2018) et mené une seconde AFE. Par ailleurs, nous souhaitions créer une échelle courte et ce pour deux raisons : (1) permettre une passation rapide de l'échelle et éviter ainsi autant que faire se peut les biais de fatigue ou d'ennui chez les répondants et (2) favoriser l'inclusion de la mesure de la reconnaissance organisationnelle perçue dans des études testant des modèles complexes nécessitant l'administration de plusieurs outils. Enfin, de nombreux chercheurs (e.g., Décieux et al., 2020; Haar et al., 2019; Hinkin, 1998; Moneta, 2017) ayant recommandé pour le développement d'échelles courtes de retenir seulement 3 à 4 items par dimension, car au-delà

l'ajout d'items n'accroît pas la fiabilité de l'échelle, nous avons décidé de sélectionner un nombre restreint d'items (N = 14) parmi les plus sensibles et les plus discriminants, c'est-à-dire parmi ceux permettant d'identifier des différences de reconnaissance organisationnelle perçue entre les répondants (Boateng et al., 2018).

Nous avons alors effectué la seconde Analyse Factorielle Exploratoire (Boateng et al., 2018), en employant toujours la méthode de Factorisation en Axes Principaux et une rotation oblimin. La solution en quatre facteurs mise au jour expliquait 69,25% de la variance des 14 items de l'EROP retenus. Conformément aux recommandations de Boateng et ses collaborateurs (2018), aucun item ne présentait de saturations inférieures à .30 et aucune charge croisée n'a été relevée (i.e., valeurs propres entre .43 et .95 sur un seul facteur). Précisément, le facteur 1 *Reconnaissance de la personne* regroupait 3 items (e.g., En tant que personne investie dans d'autres champs que le travail) ; le facteur 2 *Reconnaissance de l'implication sociale* regroupait 3 items (e.g., Pour votre capacité à fédérer dans votre équipe de travail); le facteur 3 *Reconnaissance de la performance* regroupait 4 items (e.g., Pour la quantité de travail que vous fournissez) et le facteur 4 *Reconnaissance de la contribution à l'évolution de l'entreprise* regroupait 4 items (e.g., Pour votre capacité à faire preuve d'innovation au bénéfice de l'entreprise) (cf. Tableau 3, p. 106). Les corrélations inter-items et inter-facteurs sont présentées dans le Tableau 4 p. 107.

3.2.4. Cohérence interne et analyses descriptives des sous-dimensions

La cohérence interne des sous-dimensions a été examinée. Selon les normes établies par les scientifiques (e.g., Boateng et al., 2018; Nunnally, 1978), les quatre sous-dimensions de l'EROP présentaient une cohérence interne satisfaisante avec des alphas de Cronbach respectivement de .77 pour le premier facteur (i.e., *Reconnaissance de la personne*), de .89 pour le deuxième facteur (i.e., *Reconnaissance de l'implication sociale*) de .89 pour le troisième

facteur (i.e., *Reconnaissance de la performance*) et de .91 pour le quatrième (i.e., *Reconnaissance de la contribution à l'évolution de l'entreprise*).

Les moyennes des scores aux sous-dimensions étaient les suivantes : *Reconnaissance de la personne* (*M* = 2,86 ; *ET* = 1,05), *Reconnaissance de l'implication sociale* (*M* = 3,53 ; *ET* = 1,04), *Reconnaissance de la performance* (*M* = 3,43 ; *ET* = 1,06) et *Reconnaissance de la contribution à l'évolution de l'entreprise* (*M* = 3,22 ; *ET* = 1,01).

Tableau 3 Analyse Factorielle Exploratoire de l'EROP en 14 items dans l'Etude 1.b. (AFE n°2)

Items	*Reconnaissance de la personne*	*Reconnaissance de l'implication sociale*	*Reconnaissance de la performance*	*Reco. de la contribution à l'évolution de l'entreprise*
En tant que personne investie dans d'autres champs que le travail	0,766			
Comme ayant des besoins personnels spécifiques	0,684			
En tant qu'individus, et pas seulement en tant que salarié.e	0,429			
Pour votre esprit d'équipe		0,853		
Pour votre capacité à fédérer dans votre équipe de travail		0,754		
Pour le soutien que vous témoignez à votre entourage professionnel		0,724		
Pour votre investissement dans le travail			0,836	
Pour la quantité de travail que vous fournissez			0,696	
Pour votre professionnalisme			0,543	
Pour vos compétences professionnelles			0,517	
Pour votre capacité à proposer de nouvelles idées				-0,947
Pour votre capacité à être force de proposition au service de l'entreprise				-0,797
Pour votre capacité à faire preuve d'innovation au bénéfice de l'entreprise				-0,639
Pour votre capacité à améliorer les façons de faire (ex: pratiques procédures…)				-0,629
α	.77	.89	.89	.91

Notes. Seules les saturations supérieures ou égales à .30 sont présentées

Tableau 4 Corrélations inter-items et inter-facteurs de l'EROP dans l'Etude 1.b.

	1b	1c	**2.**	2a	2b	2c	**3.**	3a	3b	3c	3d	**4.**	4a	4b	4c	4d
1. Reconnaissance de la personne			**0,57**				**0,56**					**0,65**				
1a. En tant que personne investie dans d'autres champs que le travail (ex : famille, association, sport)	0,56	0,54		0,31	0,33	0,51		0,25	0,36	0,30	0,33		0,46	0,41	0,49	0,40
1b. Comme ayant des besoins personnels spécifiques	-	0,50		0,37	0,39	0,55		0,26	0,42	0,39	0,39		0,41	0,39	0,46	0,39
1c. En tant qu'individu, et pas seulement en tant que salarié		-		0,41	0,41	0,58		0,54	0,56	0,57	0,54		0,63	0,56	0,59	0,55
1. Reconnaissance de l'implication sociale							**0,78**					**0,74**				
2a. Pour votre esprit d'équipe				-	0,74	0,71		0,60	0,54	0,62	0,69		0,58	0,59	0,52	0,62
2b. Pour votre capacité à fédérer dans votre équipe de travail					-	0,74		0,62	0,59	0,64	0,66		0,59	0,61	0,57	0,61
2c. Pour le soutien que vous témoignez à votre entourage professionnel						-		0,61	0,57	0,58	0,66		0,62	0,58	0,61	0,61
3. Reconnaissance de la performance												**0,77**				
3a. Pour votre investissement dans le travail								-	0,70	0,65	0,72		0,57	0,62	0,65	0,62
3b. Pour la quantité de travail que vous fournissez									-	0,64	0,64		0,55	0,59	0,63	0,67
3c. Pour votre professionnalisme										-	0,75		0,49	0,61	0,54	0,57
3d. Pour vos compétences professionnelles											-		0,56	0,59	0,61	0,65
4. Reco. des contributions à l'évolution de l'entreprise																
4a. Pour votre capacité à proposer de nouvelles idées													-	0,76	0,73	0,75
4b. Pour votre capacité à être force de proposition au service de l'entreprise														-	0,70	0,69
4c. Pour votre capacité à faire preuve d'innovation au bénéfice de l'entreprise															-	0,62
4d. Pour votre capacité à améliorer les façons de faire (ex: pratiques, procédures)																-

Notes: Toutes les corrélations sont significatives à $p < .001$

4. Etude 1.c : Test de la structure factorielle de l'EROP

Cette étude visait, tel que recommandé par Boateng et collaborateurs (2018), une confirmation de la structure de l'échelle, sur un nouvel échantillon et à l'aide d'une Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC).

4.1. Méthode

4.1.1. Participants

Cette étude s'est appuyée sur des données collectées auprès d'un nouvel échantillon composé de 714 collaborateurs de Worldline, dont 502 hommes (70,31%) et 212 femmes (29,69%). Les participants étaient âgés en moyenne de 41,71ans (*ET* = 10,44). Parmi les participants, 20 collaborateurs (2,80%) avaient un niveau Bac +8 et 511 collaborateurs (71,57%) un niveau Bac +5, 71 (9,94%) un niveau Bac +3, 78 (10,92%) un niveau Bac +2 et enfin 32 collaborateurs (4,48%) avaient un niveau baccalauréat ou inférieur (i.e., Brevet des Collèges). Leur ancienneté au sein du groupe Worldline était en moyenne de 11,85 ans (*ET* = 9,43) et sur le poste de 4,81ans en moyenne (*ET* = 4,94). Une majorité des collaborateurs bénéficiait d'un contrat à temps plein (94,67%), d'un CDI (94,82%) et d'un statut de cadre (88,93%). Concernant les responsabilités managériales, 186 des participants (26,05%) étaient managers. Dans cet échantillon, une diversité d'emplois était représentée (e.g., développeurs, commerciaux, assistants, RH, Chargés de clientèle).

4.1.2. Matériel

Le questionnaire comptait au total 31 items. Après avoir présenté le contexte et les objectifs de l'étude, il incluait en premier lieu 17 questions relatives aux caractéristiques sociodémographiques (e.g., genre, âge, niveau d'éducation) et socioprofessionnelles (e.g., ancienneté dans le poste et dans l'organisation, type de contrat) des participants et en second lieu, la version en 14 items de l'EROP, telle que présentée en Etude 1a.

4.1.3. Procédure

La procédure de passation a été identique à celle présentée dans l'étude précédente. La collecte des données a eu lieu au cours du premier semestre 2021. En accord avec la déclaration d'Helsinki sur la recherche impliquant des êtres humains (World Medical Association, 2014), les participants à l'étude étaient d'abord informés des objectifs de l'étude, du respect de leur anonymat ainsi que de la confidentialité absolue de leurs réponses. Enfin, nous avons enfin recueilli leur consentement éclairé à participer à l'étude. L'ensemble du protocole de recherche de cette étude a été approuvé par le Comité d'Ethique pour les Recherches impliquant la personne humaine des universités de Tours et de Poitiers (CER-TP, dossier n° 2021-05-07). La complétion du questionnaire durait entre 5 et 10 minutes.

4.2. Résultats

4.2.1. Analyses préliminaires

Aucune donnée aberrante univariée n'a été identifiée (i.e., $|z| > 3{,}29$, $p < .001$; Tabachnick & Fidell, 2013). En revanche, conformément aux recommandations de Tabachnick et Fidell (2013), 6 données aberrantes multivariées (i.e., distance de Mahalanobis supérieure à χ 2 (4) = 18,47, $p < .001$) ont été exclues. L'échantillon sur lequel a reposé l'étude était donc de 708 participants.

4.2.2. Analyses descriptives

Les coefficients d'aplatissement et d'asymétrie des 14 items de l'EROP présentaient des valeurs entre -1,5 et 1,5 et donc inférieures aux seuils recommandés (Demir, 2022; George & Mallery, 2010; Hatem et al., 2022; Kline, 2016). Le score moyen pour l'ensemble des items était de 3,31 sur 5 (*Minimum* = 2,62 ; *Maximum* = 3,89) (cf. Tableau 5, p. 110). Les résultats des corrélations entre les facteurs sont présentés dans le Tableau 6, p. 111.

Tableau 5 Statistiques descriptives des 14 items de l'EROP dans l'Etude 1.c.

	Items	M	ET	Min	Max	Coefficient d'asymétrie	Coefficient d'aplatissement
Reconnaissance de la personne	En tant que personne investie dans d'autres champs que le travail	2,62	1,01	1	5	-0,071	-0,515
	Comme ayant des besoins personnels spécifiques	2,74	1,00	1	5	-0,192	-0,445
	En tant qu'individus, et pas seulement en tant que salarié.e	3,11	1,10	1	5	-0,341	-0,603
Reconnaissance de l'implication sociale	Pour votre esprit d'équipe	3,89	0,93	1	5	-0,987	0,911
	Pour votre capacité à fédérer dans votre équipe de travail	3,46	0,93	1	5	-0,466	-0,064
	Pour le soutien que vous témoignez à votre entourage professionnel	3,46	0,97	1	5	-0,507	-0,189
Reconnaissance de la performance	Pour votre investissement dans le travail	3,59	1,08	1	5	-0,768	-0,127
	Pour la quantité de travail que vous fournissez	3,29	1,08	1	5	-0,480	-0,521
	Pour votre professionnalisme	3,63	0,90	1	5	-0,811	0,565
	Pour vos compétences professionnelles	3,61	0,94	1	5	-0,911	0,446
Reconnaissance de la contribution à l'évolution de l'entreprise	Pour votre capacité à proposer de nouvelles idées	3,33	0,92	1	5	-0,333	-0,098
	Pour votre capacité à être force de proposition au service de l'entreprise	3,28	0,93	1	5	-0,292	-0,218
	Pour votre capacité à faire preuve d'innovation au bénéfice de l'entreprise	3,08	0,91	1	5	-0,188	-0,033
	Pour votre capacité à améliorer les façons de faire (ex: pratiques procédures…)	3,33	0,98	1	5	-0,463	-0,302

Tableau 6 Corrélations entre les facteurs de l'EROP dans l'Etude 1.c.

	1.	2.	3.	4.	α
1. Reconnaissance de la personne	-	.48***	.42***	.51***	.71
2. Reconnaissance de l'implication sociale		-	.72***	.65***	.82
3. Reconnaissance de la performance			-	.70***	.86
4. Reconnaissance de la contribution à l'évolution de l'entreprise				-	.86

*** = $p < .001$

4.2.3. Analyse factorielle confirmatoire

L'Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC) vise à confronter des données observées à un modèle théorique de façon à observer l'écart entre la matrice de covariances observées et une matrice de covariances théorique. La différence entre les deux matrices est appelée matrice résiduelle : si les covariances de la matrice résiduelle sont faibles, il est possible de conclure au bon ajustement des données au modèle (Tabachnick & Fidell, 2013).

Cependant, l'utilisation de l'AFC requiert préalablement la vérification de la normalité multivariée des données. Dans le cas de données ne respectant pas ce critère, il est recommandé d'utiliser des statistiques qualifiées de « robustes », c'est-à-dire qui prennent en compte cette caractéristique. Or dans cette sous-étude, le test de Mardia s'est révélé significatif ($p < .001$), révélant une absence de normalité multivariée des données collectées. De ce fait, nous avons utilisé la méthode d'estimation du maximum de vraisemblance (MLR : *Robust Maximum Likelihood estimations*) (Lei & Shiverdecker, 2020). L'analyse factorielle confirmatoire a donc été réalisée à l'aide du logiciel MPlus, version 25.

La qualité d'ajustement des modèles testés était fondée sur les critères suivants : le *Chi2* de Satorra- Bentler (S-B $\chi 2$) et le ratio S-Bχ^2/ddl (Satorra & Bentler, 2001), le *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA ; Browne & Cudeck, 1989), le *Standardized Root*

Mean Residual (SRMR ; Hu & Bentler, 1998), le *Comparative Fit Index* (CFI ; Bentler, 1990), et *l'Akaike Information Criterion* (AIC ; Akaike, 1987). Un consensus scientifique (e.g., Hu & Bentler, 1999) établit pour interpréter ces indices les seuils suivants : le RMSEA doit présenter des résultats inférieurs à .08 (Kline, 2016; McDonald & Ho, 2002; Raykov & Marcoulides, 2011; Roussel, 2005), le SRMR inférieur à .08 (Hu & Bentler, 1998; 1999), le CFI supérieur ou égal à .90 (Bentler & Bonett, 1980; Kline, 2016; McDonald & Ho, 2002) et l'AIC doit être le plus faible possible pour indiquer le modèle le plus parcimonieux (cf. Tableau 7, p. 113).

Nous avons comparé 3 modèles. Le premier modèle testé comprenait quatre facteurs de premier ordre avec un facteur de second ordre. Les résultats ont indiqué un bon ajustement du modèle théorique aux données (SB χ^2= 207,76 ; ddl= 73 ; SBχ^2/ddl = 2,85, $p < .001$; SRMR = .05 ; RMSEA = .06 ; CFI = .94 ; AIC = 22579,63) (cf. Figure 1, p. 114). Nous avons ensuite testé deux modèles alternatifs : un modèle à un seul facteur de 1er ordre et un modèle à 4 facteurs de 1er ordre. Les résultats sur le test du modèle à un facteur unique de premier ordre ne témoignaient pas d'un ajustement adéquat aux données (e.g., SB χ^2/ddl = 5,20 ; RMSEA = .096 ; CFI = .864). Le second modèle incluant 4 facteurs de premier ordre présentait un bon ajustement aux données (cf. Tableau 7, p. 113). Cependant, notre objectif étant d'obtenir une mesure globale de la reconnaissance organisationnelle perçue mais également des différents types d'objets reconnus par l'entreprise et parce que les indices d'ajustement du premier modèle avec quatre facteurs de premier ordre et un facteur de second ordre étaient satisfaisants, nous avons retenu celui-ci pour la suite de nos recherches.

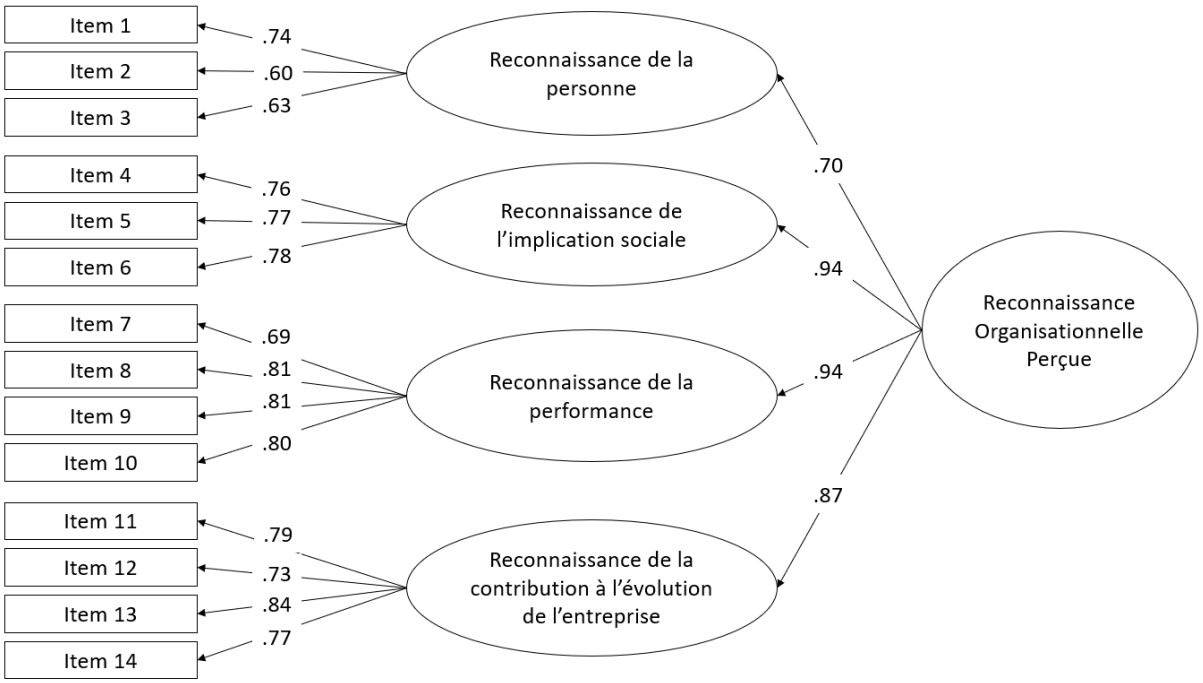
Tableau 7 Comparaison des modèles de l'EROP dans l'Etude 1.c.

Modèles	S-B χ^2	ddl	SB χ^2/ddl	RMSEA	SRMR	CFI	AIC
1 facteur de 2nd ordre et 4 facteurs de 1er ordre	207,76	73	2,85	.06	.05	.94	22579,63
1 facteur	400,33	77	5,20	.09	.06	.86	22999,03
4 facteurs	194,31	71	2,74	.06	.05	.94	22555,94
Critères	-	-	**< 3**	**< .08**	**< .08**	**> .90**	**Le plus faible possible**

4.2.4. Cohérence interne

Les quatre sous-dimensions présentaient une cohérence interne satisfaisante ($\alpha > .70$; Boateng et al., 2018), à savoir pour la *Reconnaissance de la personne* ($\alpha = .71$), pour la *Reconnaissance de l'implication sociale* ($\alpha = .82$), pour la *Reconnaissance de la performance* ($\alpha = .86$) et pour la *Reconnaissance de la contribution à l'évolution de l'entreprise* ($\alpha = .86$).

Enfin, nous avons calculé les moyennes et écarts types de chaque sous-dimension : *Reconnaissance de la personne* (*M* = 2,82 ; *ET* = 1,07), *Reconnaissance de l'implication sociale* (*M* = 3,60 ; *ET* = 0,96), *Reconnaissance de la performance* (*M* = 3,53 ; *ET* = 1,01) et *Reconnaissance de la contribution à l'évolution de l'entreprise* (*M* = 3,25 ; *ET* = 0,94).



Notes : Les coefficients standardisés sont affichés, tous les coefficients sont significatifs à $p<.001$

Figure 1 Modèle de mesure de l'EROP *via* l'AFC dans l'Etude 1.c.

En conclusion et pour rappel, l'objectif de cette seconde sous-étude était de tester l'ajustement aux données de la structure factorielle de l'EROP identifiée par l'Analyse Factorielle Exploratoire. Les résultats des analyses ont permis d'identifier deux modèles présentant des indices d'ajustement satisfaisants aux données, à savoir un modèle en 4 facteurs de 1er ordre et un modèle reposant sur 4 facteurs de 1er ordre et un facteur de 2nd ordre. Cette étude prenant appui sur divers résultats issus d'études empiriques antérieures suggérant un facteur de second ordre et une variance commune des sous-dimensions (e.g., Abualrub & Al-Zaru, 2008; Cannon, 2015; Rainville-Lajoie, 2011) nous avons fait le choix de conserver la première modélisation (i.e., 4 facteurs de 1er ordre et un facteur de 2nd ordre). Enfin, l'analyse de la fiabilité interne (i.e., alpha de Cronbach) des quatre sous-dimensions mises au jour a révélé son caractère satisfaisant.

5. Etude 1.d : Examen des qualités psychométriques de l'EROP

L'objectif de l'Etude 1.d était précisément de tester la validité convergente, prédictive et incrémentielle de l'EROP ainsi que l'invariance de la structure de l'échelle pour le genre, l'ancienneté dans l'organisation et le statut managérial et enfin la fiabilité temporelle de l'outil.

5.1. Méthode

5.1.1. Participants

L'échantillon sur lequel a été mené la majorité des tests des qualités psychométriques de l'EROP, était composé de 436 répondants, dont 320 hommes (73,4%) et 116 femmes (26,6%). Les participants étaient âgés en moyenne de 41,10 ans (*ET* = 10,73). Leur ancienneté dans l'organisation était en moyenne de 11,26 ans (*ET* = 9,33) et dans leur poste de 4,72 ans en moyenne (*ET* = 4,67). Concernant leur niveau de formation, 11 collaborateurs (2,52%) avaient un niveau Bac+8, 302 collaborateurs (69,26%) un niveau bac+5, 43 collaborateurs (9,86%) un niveau bac+3, 48 (11,01%) un niveau bac+2 et enfin 32 collaborateurs (7,34%) avaient un niveau baccalauréat ou inférieur (e.g., Brevet des collèges). Une majorité d'entre eux avaient un contrat à temps plein (93,58%), un CDI (95,18%) et un statut cadre (87,61%). Par ailleurs, 106 collaborateurs (24,31%) avaient un statut managérial. Enfin, comme précédemment, une diversité d'emplois étaient représentée dans cet échantillon (e.g., développeurs, commerciaux, assistants RH, chargés de clientèle).

5.1.2. Matériel

Le questionnaire au premier temps de l'étude (T1) incluait au total 42 items, dont 17 relatifs aux caractéristiques sociodémographiques (e.g., genre, âge, niveau d'éducation) et socio-professionnelles (e.g., ancienneté sur le poste et dans l'organisation, type de contrat de travail) et 25 items issues des échelles présentées ci-après :

- **Reconnaissance organisationnelle perçue :** la version finalisée en 14 items de l'EROP (e.g., *Pour votre investissement dans le travail*) a été utilisée, précédée de la consigne : « *Certaines entreprises promeuvent des pratiques de reconnaissance au travail de leurs collaboratrices et collaborateurs, formelles et/ou informelles, individuelles et/ou collectives. Chez Worldline, diriez-vous que vous êtes reconnu.e. par l'entreprise pour…* ». Les participants étaient invités à répondre à partir d'une échelle de Likert en cinq points allant de 1 (« *Pas du tout d'accord* ») à 5 (« *Tout à fait en accord* »). L'échelle présentait une consistance interne satisfaisante (α = .93).
- **Intention de rester** : nous avons eu recours à l'échelle de Nancarrow, Bradbury, Pit et Ariss, (2014) en 3 items (e.g., « *J'aimerais encore travailler pour Worldline dans un an* ») précédés de la consigne : « *Les énoncés ci-dessous portent sur votre avenir dans l'entreprise. Indiquez à quel point vous être en accord avec les énoncés suivants* ». Les participants étaient invités à répondre à partir d'une échelle de Likert en cinq points allant de 1 (« *Pas du tout d'accord* ») à 5 (« *Tout à fait en accord* »). L'échelle présentait une consistance interne satisfaisante (α = .88).
- **Satisfaction au travail** : Afin de mesurer le niveau de satisfaction au travail des participants, nous avons utilisé l'échelle en un item de Tavani, Botella et Collange (2014) (i.e., « *Globalement, je suis satisfait.e de mon travail* »). Les participants répondaient à partir d'une échelle de Likert en cinq points allant de 1 (« *Pas du tout d'accord* ») à 5 (« *Tout à fait en accord* »).
- **Engagement Organisationnel Affectif** : L'échelle de Bentein, Vandenberghe, Vandenberg et Stinglhamber (2005) en 6 items (e.g., « *J'éprouve un vrai sentiment d'appartenance à Worldline* ») a permis l'évaluation de l'engagement organisationnel affectif des participants. Le niveau d'accord des participants avec ces propositions était mesuré à l'aide d'une échelle de Likert en 5 points allant de 1 (« *Pas du tout d'accord* »)

à 5 (« *Tout à fait en accord* »). L'échelle présentait une consistance interne satisfaisante (α = .83).

- **Performance perçue au travail** : la performance perçue au travail a été mesurée par l'item de Kessler, Barber, Beck, Berglund, Cleary, Mckenas et Pronk (2003) formulé ainsi : « *Sur une échelle de 1 à 10, comment jugez-vous votre performance au travail sur les 4 dernières semaines ? (0 représente la pire et 10 la meilleure performance qu'une personne puisse fournir dans son travail*) ».

5.1.3. Procédure

Le protocole de passation du questionnaire était similaire à celui utilisé dans les précédentes sous-études. Cependant, la procédure de l'étude incluait deux temps de mesure afin de tester l'invariance temporelle de la structure de l'EROP. Le premier temps de mesure s'appuyait sur un questionnaire auto-administré en 42 items et était constitué des 5 échelles mentionnées ci-dessus. Environ cinq minutes étaient nécessaires pour la complétion du questionnaire. Trois semaines après la fin de cette première passation en ligne, les collaborateurs ayant répondu à la totalité du questionnaire au premier temps, ont été à nouveau sollicités *via* leur adresse mail professionnelle pour une deuxième passation de l'EROP, après avoir préalablement recueilli leur consentement à participer à ces deux temps successifs de mesure. Moins de cinq minutes étaient nécessaires pour la passation de ce deuxième questionnaire. Afin de relier les participations des répondants aux deux temps de mesure et ainsi, d'être en mesure de constituer un échantillon apparié pour le test de l'invariance temporelle, nous avons invité ces participants à créer un code anonyme et individuel dès la première passation et à rappeler celui-ci lors de la seconde passation. Le code était composé de chiffre et de lettre reliés à des caractéristiques individuelles (i.e., la 3ème lettre du prénom du participant, le jour de sa naissance, sa taille en centimètre, la 3ème lettre de votre nom de

famille, son année d'arrivée dans l'entreprise) mais sa complexité ne permettait pas une identification de la personne.

5.2. Résultats

5.2.1. Validité convergente

Pour tester la validité convergente de l'EROP, nous avons choisi d'avoir recours à une sous-dimension de l'échelle de la reconnaissance au travail proposée par Fall (2015). En effet, celle-ci regroupe trois sources majeures de reconnaissance au travail : la reconnaissance de la part des collègues, la reconnaissance de la part des managers et la reconnaissance de la part de l'organisation. C'est cette dernière sous-dimension qui a été logiquement sélectionnée, au regard du construit mesuré par l'EROP, pour le test de la validité convergente du nouvel outil.

Ce test a été réalisé à l'aide des analyses de corrélations bivariées de Pearson. L'analyse a révélé une corrélation significative et positive entre les scores aux deux outils (r = .56, p< .001) (cf. Tableau 8, p. 119).

5.2.2. Validité prédictive

Afin d'examiner la validité prédictive de l'EROP, nous avons identifié des attitudes au travail dont plusieurs travaux antérieurs ont apporté la preuve qu'elles sont liées à la reconnaissance au travail, à savoir l'intention de rester (e.g., Evans-Osabohien et al., 2023; Hassan, 2022; Nasir & Mahmood, 2018; Valeau et al., 2019), la satisfaction au travail (e.g., Ayalew et al., 2021; Boxall & Macky, 2014; Gelsema et al., 2005; Kooij et al., 2010; Thwin et al., 2023), la performance perçue (e.g., Kariuki & Kiiru, 2021; Masri & Suliman, 2019; Owoeye

et al., 2020; Rai et al., 2018) et l'engagement organisationnel affectif (e.g., Dufour, 2012; Morin, 2008; Uraon, 2018).

Le test de la validité prédictive de l'EROP a été réalisé à l'aide des analyses de corrélations bivariées de Pearson. Les analyses ont démontré une corrélation significative et positive entre l'EROP d'une part et l'intention de rester (r = .45, p< .001), la satisfaction au travail (r = .42, p< .001), la performance perçue au travail (r = .16, p< .001) et l'engagement organisationnel affectif (r = .50, p< .001) (cf. Tableau 8, p. 119) d'autre part.

Tableau 8 Validités convergente et prédictive de l'EROP dans l'Etude 1.d.

	1	2	3	4	5	6
1. Reconnaissance Organisationnelle Perçue (EROP)	-	0,56***	0,45***	0,42***	0,16***	0,47***
2. Reconnaissance de source organisationnelle (Fall, 2015)		-	0,56***	0,42***	0,07 (NS)	0,52***
3. Intention de rester			-	0,54***	0,18***	0,62***
4. Satisfaction au travail				-	0,34***	0,46***
5. Performance perçue					-	0,15**
6. Engagement organisationnel affectif						–

*** p< .001 ; ** p< .01

5.2.3. Validité incrémentielle

L'EROP et la sous-dimension utilisée de l'échelle de Fall (2015) ayant la même finalité, à savoir mesurer la reconnaissance de source organisationnelle, et présentant un lien de forte intensité (i.e., r = 0,56, p< .001), nous avons testé la capacité de l'EROP à prédire, au-delà de celle de l'échelle Fall (2015), des conséquences de la reconnaissance au travail et plus spécifiquement l'intention de rester, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel

affectif. Pour ce faire, nous avons eu recours à des analyses de régression hiérarchique. En première étape, nous avons introduit les variables contrôles de genre, d'ancienneté organisationnelle et de statut professionnel (i.e., manager vs. non manager), puis en étape 2, la sous-dimension « reconnaissance de source organisationnelle » de l'échelle de Fall (2015) et enfin, en troisième étape, l'EROP.

Les facteurs d'inflation de la variance (VIF) étaient tous inférieurs à 1,5 démontrant l'absence de multi-colinéarités importantes entre les variables (Kline, 2016). Au regard du critère ΔR^2 ajusté, les analyses ont prouvé que l'EROP ajoutait une variance spécifique par rapport à celle de la sous-échelle de Fall (2015) pour expliquer les trois attitudes testées : l'intention de rester (ΔR^2 ajusté = 0,025, $p < .001$), la satisfaction au travail (ΔR^2 ajusté = 0,045, $p < .001$) et l'engagement organisationnel affectif (ΔR^2 ajusté = 0,040, $p < .001$) (cf. Tableau 9, p. 121).

Tableau 9 Validité incrémentielle de l'EROP dans l'Etude 1.d.

	Intention de Rester				**Satisfaction au travail**				**Engagement Organisationnel Affectif**			
	Δ R2	Δ F	β	VIF	Δ R2	Δ F	β	VIF	Δ R2	Δ F	β	VIF
Etape 1	0,020	2,964*			0,007	0,962			0,068	10,447***		
Genre			0,090	1,024			0,023	1,024			0,062	1,024
Ancienneté organisationnelle			0,038	1,061			0,056	1,061			0,070	1,061
Statut managérial			0,097*	1,045			0,043	1,045			0,231***	1,045
Etape 2	0,296	184,844***			0,178	92,808***			0,244	150,946***		
Genre			0,021	1,040			-0,030	1,040			-0,001	1,040
Ancienneté organisationnelle			0,052	1,062			0,067	1,062			0,083*	1,062
Statut managérial			0,026	1,062			-0,012	1,062			0,167***	1,062
Reconnaissance de l'organisation (Fall, 2015)			0,553***	1,030			0,428***	1,030			0,501***	1,030
Etape 3	0,025	16,215***			0,045	25,036***			0,040	26,220***		
Genre			0,031	1,044			-0,016	1,044			0,013	1,044
Ancienneté organisationnelle			0,034	1,074			0,043	1,074			0,061	1,074
Statut managérial			0,026	1,062			-0,012	1,062			0,167***	1,062
Reconnaissance de l'organisation (Fall, 2015)			0,443***	1,506			0,281***	1,506			0,363***	1,506
EROP			0,193***	1,483			0,259***	1,483			0,243***	1,483

Notes. ΔR^2 ajusté = variation de R^2 ajusté ; ΔF = variation de F ; p (ΔF) = significativité de la variation de F ; β = coefficient beta standardisé ; VIF =facteur d'inflation de la variance ; *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

5.2.4. Invariance de mesure de l'EROP

L'invariance d'une mesure permet d'apprécier dans quelle mesure ses scores gardent la même signification dans des groupes présentant des caractéristiques différentes (Cheung & Rensvold, 2002). Les analyses d'invariance de mesure sont donc essentielles pour réaliser des études comparatives visant à déterminer les raisons pour lesquelles les scores diffèrent entre des individus relevant de groupes spécifiques à l'intérieur d'un même échantillon.

Plus spécifiquement dans le cadre de cette étude, nous avons souhaité vérifier l'invariance de la structure de l'EROP pour le genre, le statut professionnel (i.e., manager vs. non-manager) et l'ancienneté dans l'organisation, afin de s'assurer que si des différences dans les perceptions de la reconnaissance organisationnelle étaient par la suite potentiellement observées dans la population d'intérêt, celles-ci seraient bien dues à des différences de valeurs au niveau du construit pris en compte (Cheung & Rensvold, 2002). Ces trois caractéristiques ont été choisies car elles sont fréquemment citées dans la littérature scientifique pour leurs effets différenciés sur la perception de la reconnaissance au travail. Ainsi, des travaux ont observé un niveau plus élevé de reconnaissance perçue des hommes comparativement aux femmes (Bartolome, 2023; Bottomley et al., 2021, 2023; Burrell, 2014; Cwik & Singh, 2022; Souza et al., 2023). A titre illustratif, on citera également les travaux de Brun et Laval (2018) et de St-Hilaire, Gilbert et Brun (2017) qui ont démontré, eux, que les pratiques de reconnaissance sont pensées et dispensées préférentiellement aux salariés plutôt qu'aux managers, et de ce fait sont favorables à un niveau plus élevé de reconnaissance perçue chez les premiers. Enfin, au plan de l'ancienneté organisationnelle, et alors même que celle-ci constitue un objet de reconnaissance pour la plupart des organisations (Nguyen Van et al., 2018; St-Onge, et al., 2005), Hundley et Rundle (2008) ainsi que Capdevielle (2019) ont observé une attente plus importante de reconnaissance chez les collaborateurs les plus anciens, comparativement à celle des salariés juniors. Ce constat pourrait d'ailleurs être à l'origine du déclin relevé des effets

vertueux des pratiques de reconnaissance au travail avec l'avancée dans l'ancienneté organisationnelle (e.g., Dufour, 2012; Hinzmann et al., 2019).

Les résultats de ces travaux plaident donc en faveur d'une vérification de l'invariance de mesure de l'EROP, avant d'engager des recherches futures fondées sur notre nouvel outil et ciblées sur ces différentes catégories de salariés.

5.2.4.1. Analyses préliminaires

Aucune donnée aberrante univariée n'a été identifiée (i.e., $|z| > 3{,}29$, $p < .001$; Tabachnick & Fidell, 2013). En revanche, conformément aux recommandations de Tabachnick et Fidell (2013), quatre données aberrantes multivariées (i.e., distance de Mahalanobis supérieure à $\chi 2(4) = 18{,}47$, $p < .001$) ont été exclues. L'échantillon était donc composé de 432 participants.

5.2.4.2. Analyses descriptives

Le test de Mardia significatif ($p < .001$) nous a permis de relever l'absence de normalité multivariée. Les tests d'invariance ont donc été réalisés avec la méthode robuste d'estimation du maximum de vraisemblance (MLR : *Robust Maximum Likelihood estimations*) à l'aide du logiciel MPlus, version 25.

5.2.4.3. Traitements des données

L''invariance de l'EROP a donc été testée sur les différentes sous-catégories de la population d'étude sélectionnées, à savoir le genre (Etape 1 : homme, $N = 316$, vs. femmes, $N = 115$), l'ancienneté dans l'organisation (Etape 2 : faible ancienneté, $N = 218$ vs. ancienneté élevée, $N = 214$) et le statut (Etape 3 : manager, $N = 104$, vs. non-manager, $N = 328$). La mesure de l'ancienneté a été dichotomisée en deux catégories à partir de la médiane (i.e., 9 ans).

Pour tester l'invariance du modèle de structure de second ordre de l'EROP, nous avons suivi le protocole proposé par Chen, Sousa et West (2005). Dans un premier temps, nous avons

testé l'invariance de la structure factorielle, dite également invariance configurale, entre les groupes (e.g., de femmes vs. d'hommes) (Modèle 1 : *Configural invariance*) (Doll et al., 1998; Horn et al., 1983; Steenkamp & Baumgartner, 1998). Si cette première étape confirme ce niveau d'invariance, nous aurons apporté la preuve que les données des deux groupes se décomposent en un même nombre de facteurs et que les mêmes items sont les indicateurs des mêmes facteurs latents (Chen et al., 2005; Meredith, 1993). Puis nous avons testé l'invariance des saturations sur les facteurs de premier ordre, en contraignant les saturations à être égales entre les groupes (Modèle 2). Le modèle 3 ajoutait la contrainte d'égalité des saturations sur le facteur de second ordre entre les groupes, pour tester l'invariance de ces saturations. Le modèle 4 teste l'invariance lorsque nous ajoutons la contrainte de l'égalité des ordonnées à l'origine des items. Le modèle 5 ajoute le test de l'invariance des ordonnées à l'origine des facteurs latents de premier ordre. Le modèle 6 y ajoute la contrainte d'égalité des « *disturbances* » des facteurs de premier ordre, permettant d'évaluer l'invariance des variances propres des facteurs de premier ordre (i.e., les variances non partagées avec le facteur de second ordre). Le septième et dernier modèle correspond à l'ajout d'une contrainte destinée à tester l'invariance de la variance résiduelle des items.

La démonstration de ces sept niveaux d'invariance (i.e., invariance configurale, invariance des saturations sur les facteurs de 1er et 2nd ordres, invariance des intercepts des items et des facteurs de 1er ordre, invariance des variances propres des facteurs de premier ordre et invariance des variances résiduelles) permet de conclure à l'invariance totale de mesure pour les groupes considérés. Enfin, il convient de préciser que lors de ces tests d'invariance, les modèles successifs ont été comparés à l'aide de plusieurs indices. Traditionnellement, les tests de différences de χ^2 (i.e., ΔS-Bχ^2(ddl)) sont utilisés, soutenant l'hypothèse d'invariance lorsqu'ils sont non-significatifs (Loehlin, 2004). Cependant, ces tests étant influencés par la taille de l'échantillon, par les corrélations et les écarts modérés à la normalité (Kline, 2006),

nous avons suivi les recommandations de Cheung et Rensvold (2002) et avons étudié les différences de CFI (ΔCFI). Ce test est qualitativement supérieur au ΔS-Bχ^2 car il est indépendant de la complexité du modèle et de la taille de l'échantillon. La différence de CFI doit être inférieur ou égale à .01 pour ne pas rejeter l'hypothèse nulle d'invariance (Cheung & Rensvold, 2002). Nous avons également considéré la différence de RMSEA (ΔRMSEA). D'après les travaux de Chen (2007), celle-ci doit être inférieure à .015 pour indiquer que le modèle conserve un bon ajustement aux données malgré l'ajout de contraintes et soutenir l'hypothèse d'invariance.

L'ensemble des résultats de la présente étude sont présentés dans le Tableau 10 (p. 128).

5.2.4.4. Invariance de la mesure en fonction du genre

Concernant l'invariance de la structure de l'échelle selon le genre (étape 1), le modèle 1, qui n'incluait aucune contrainte d'égalité entre les groupes, présentait un très bon ajustement aux données. En clair, les résultats indiquaient que l'EROP avait le même nombre de facteurs communs aux deux groupes (i.e., femmes vs. hommes).

La contrainte d'égalité des poids factoriels des items (modèle 2) n'a pas indiqué *via* l'indice ΔSBχ^2 de détérioration significative par rapport au modèle 1. De plus, les différences de CFI et de RMSEA étant respectivement inférieures à .01 et .015, nous avons conclu à une invariance des saturations sur les facteurs de premier ordre.

La contrainte d'égalité des intercepts des items (modèle 3) a conduit à une augmentation significative du SBχ^2 (i.e., $\Delta SB\chi^2(3) = 10{,}50$; $p < .001$). Néanmoins, les différences de CFI et de RMSEA étaient respectivement inférieures à .01 et .015, donc sous les limites assignées par Cheung et Rensvold (2002). Il a donc été observé l'invariance des saturations sur le facteur de second ordre. De plus, la contrainte d'égalité des valeurs résiduelles

des items afin de tester l'invariance stricte (modèle 4) et le maintien à égalité des variances (modèle 5) n'ont généré aucune variation significative pour les indices SBχ^2, CFI et RMSEA, témoignant de l'invariance des intercepts des items et des facteurs de premier ordre. Le maintien à égalité des co-variances des facteurs latents (modèle 6) a permis par ailleurs de conclure à l'invariance des variances propres des facteurs de premier ordre et la contrainte sur l'égalité des moyennes des facteurs latents (modèle 7) a certes fait ressortir une augmentation significative de SBχ^2 par rapport au modèle 6 mais les différences de CFI et de RMSEA étaient respectivement inférieures à .010 et .015, permettant de soutenir l'invariance de la variance résiduelle des items. Finalement, l'ensemble de ces résultats permettent de conclure à l'invariance de l'EROP pour le genre.

5.2.4.5. Invariance de la mesure en fonction de l'ancienneté dans l'organisation

Concernant l'invariance en fonction de l'ancienneté dans l'organisation (i.e., faible ancienneté vs. ancienneté élevée), les tests des premiers modèles (modèles 1 & 2) ont révélé des indices d'ajustement évoluant à la marge avec des variations de SBχ^2 non significatives. La contrainte d'une égalité des saturations sur le facteur de 2nd ordre ajoutée dans le modèle 3 a conduit à une augmentation marginale mais significative du SBχ^2 (i.e., $\Delta SB\chi^2(3) = 12{,}03$; $p < .05$) et à une variation de CFI de -0,003. Le modèle 4, c'est-à-dire l'ajout de l'invariance des intercepts des items, n'a modifié aucun paramètre et le critère d'évolution du S-B χ^2 était non significatif. Dans le modèle 5, l'ajout des intercepts des facteurs latents de 1er ordre a produit une augmentation significative du SBχ^2 ($\Delta SB\chi^2(3) = 13{,}81$; $p < .05$). Enfin, les résultats du test des Modèles 6 et 7, ont révélé un SBχ^2 non significatif et de faibles variations non significatives de CFI et de RMSEA.

A la suite de ces séries de test, il a été conclu à l'invariance totale de la mesure de l'EROP en fonction de l'ancienneté dans l'organisation.

5.2.4.6. Invariance de la mesure en fonction du statut

Concernant l'invariance en fonction de la présence vs. l'absence de responsabilités managériales (Tableau 10, p. 128 : Etape 3), les résultats indiquaient un ajustement adéquat aux données du modèle le moins restrictif (modèle 1) et donc que l'EROP avait le même nombre de facteurs communs aux deux groupes. Les analyses menées sur les modèles 2 et 3 ont montré des indices d'ajustement évoluant très marginalement avec des variations non significatives du $SB\chi^2$. La contrainte ajoutée en modèle 4 (i.e., invariance des intercepts des items) a conduit à une augmentation significative du $SB\chi^2$ (i.e., $\Delta SB\chi^2(10) = 41{,}33$, $p < .01$) et à une évolution à la hausse du CFI de -0,009. L'ajout successif des contraintes de maintien à égalité des variances Modèle 5), de maintien à égalité des co-variances des facteurs latents (Modèle 6) et de maintien à égalité des moyennes des facteurs latents (Modèle 7) n'a modifié par la suite aucun paramètre et des variations non significatives du $SB\chi^2$.

Les résultats des différentes étapes ont donc permis de conclure à une invariance de la structure de l'EROP en fonction du statut professionnel (i.e., manager vs. non manager).

Tableau 10 Comparaison des modèles d'invariance de la mesure de l'EROP dans l'Etude 1.d.

Etapes	Modèle et description	SBχ^2	ddl	CFI	SRMR	RMSEA	RMSEA 90% CI	ΔSBχ^2 (ddl)	ΔCFI	ΔRMSEA
1	Invariance du Genre									
	M1: Invariance configurale	192.70	146	.962	.046	.059	[.047; .071]			
	M2: Invariance des saturations des facteurs de 1er ordre	206.29	156	.960	.056	.058	[.046; .070]	12.82 (10)	-.002	-.001
	M3: Invariance des saturations des facteurs de 1er et de 2nd ordres	214.32	159	.958	.066	.059	[.048; .071]	10.50 (3) *	-.002	.001
	M4: Invariance des saturations des facteurs de 1er et de 2nd ordres et invariance des ordonnées à l'origine des items	228.44	169	.957	.066	.059	[.047; .070]	13.12 (10)	-.001	.000
	M5: Invariance des saturations des facteurs de 1er et de 2nd ordres et invariance des ordonnées à l'origine des variables mesurées et du facteur de 1er ordre	232.12	172	.956	.067	.058	[.047; .069]	3.27 (3)	-.001	-.001
	M6: Invariance des saturations et des ordonnées à l'origine des facteurs de 1er et 2nd ordres et invariance des variances propres des facteur de 1er ordre	237.07	176	.955	.067	.058	[.047; .069]	6.33 (4)	-.001	.000
	M7: Invariance des saturations et des ordonnées à l'origine des facteurs de 1er et 2nd ordres et invariance des variances propres des facteur de 1er ordre et invariance des variances résiduelles des items	253.87	190	.952	.071	.058	[.048; .069]	24.88 (14)*	-.003	.000
2	Invariance de l'ancienneté dans l'organisation									
	M1	175.59	146	.965	.042	.055	[.042; .067]			
	M2	189.42	156	.963	.053	.055	[.042; .066]	14.29 (10)	-.002	.000
	M3	197.96	159	.960	.063	.056	[.044; .068]	12.03 (3) **	-.003	.001
	M4	211.44	169	.959	.067	.055	[.044; .067]	12.68 (10)	-.001	-.001
	M5	221.03	172	.956	.072	.057	[.045; .068]	13.81 (3) **	-.003	.002
	M6	221.84	176	.957	.076	.056	[.044; .067]	1.39 (4)	.001	-.001
	M7	231.63	190	.956	.080	.054	[.043; .065]	16.80 (14)	-.001	-.002
3	Invariance de statuts (manager/non-manager)									
	M1	206.88	146	.955	.043	.064	[.052; .075]			
	M2	216.71	156	.955	.051	.062	[.050; .073]	8.19 (10)	.000	-.002
	M3	218.66	159	.955	.051	.061	[.049; .072]	.32 (3)	.000	-.001
	M4	249.64	169	.946	.056	.065	[.054; .075]	41.33 (10) ***	-.009	.004
	M5	251.61	172	.947	.056	.064	[.053; .074]	1.53 (3)	.001	-.001
	M6	255.55	176	.946	.058	.063	[.053; .074]	6.16 (4)	-.001	-.001
	M7	264.73	190	.946	.072	.061	[.051; .072]	16.49 (14)	.000	-.002

Notes. SBχ^2 = Chi-deux proportionné de Satorra & Bentler (1988) ; ddl = degrés de liberté ; CFI = *Comparative fit index*; SRMR = *Standardized root mean square residual*; RMSEA = *Root mean square error of approximation*; RMSEA 90% CI = intervalle de confiance à 90% pour le RMSEA ; $\Delta_{SB}\chi^2$(ddl) = variation de SBχ^2 et de ddl entre les modèles n et n-1 ; ΔCFI = variation du CFI entre les modèles n et n-1; ΔRMSEA = variation du RMSEA entre les modèles n et n-1 ; Tous les SBχ^2 sont significatifs à $p < .001$; * = ΔSBχ^2 significatif à $p < .05$; ** = ΔSBχ^2 significatif à $p < .01$; *** = ΔSBχ^2 significatif à $p < .001$.

5.2.5. Invariance temporelle

Le test de l'invariance temporelle permet de s'assurer que la structure d'un outil reste stable dans le temps. L'invariance temporelle est un prérequis à toute étude longitudinale impliquant le construit mesuré. Dans le cadre de nos travaux, la validation d'une telle invariance permettra ainsi de tester ultérieurement les variations potentielles des perceptions de la reconnaissance organisationnelle par exemple avant et après l'implémentation de pratiques répondant à cet objectif.

5.2.5.1. Méthode

Le test de l'invariance temporelle supposait deux temps de mesure. Pour ce faire, nous avons sollicité à nouveau une partie des participants du T1 de l'étude, à savoir celle constituée des travailleurs ayant correctement créé leur code personnel et anonyme en T1 et complété le questionnaire dans sa totalité. Au second temps de l'étude (T2), le questionnaire administrait incluait au total 31 items, dont 17 relatifs aux caractéristiques sociodémographiques (e.g., genre, âge, niveau d'éducation) et socio-professionnelles (e.g., ancienneté sur le poste et dans l'organisation, type de contrat de travail) et 14 items issues de l'EROP, telle que présentée précédemment.

L'échantillon était composé en T1 et T2 de 317 travailleurs de l'entreprise Worldline, dont 70,98% (N = 225) d'hommes et 29,02% (N = 92) de femmes. Les participants étaient âgés en moyenne de 42,34 ans (ET = 10,76). Leur ancienneté dans l'organisation était en moyenne de 12,78 ans (ET = 9,97) et dans leur poste de 5,13 ans (ET = 5,02). Concernant leur niveau de diplôme, 72,87% (N = 231) avaient un Bac +5, 10,09% (N = 10) un Bac +8, 8,20% (N = 26) un Bac +3, 9,46% (N = 30) un Bac +2, et 6,31% (N = 20) avaient un niveau Bac ou inférieur (i.e., Brevet des Collèges). Une très large majorité de l'échantillon avait un contrat de travail à temps

plein (92,74%), 96,53% étaient en CDI et 88,64% avaient un statut de cadre. Par ailleurs, 28,71% ($N = 91$) des participants exerçaient des fonctions managériales dans l'organisation.

Pour rappel, lors du T2, les participants ont répondu exclusivement aux items de l'EROP et ce à trois semaines d'intervalle de la première passation. La procédure de passation du questionnaire était strictement identique à celle utilisée en T1. Les participants étaient informés qu'ils étaient à nouveau interrogés afin de pouvoir vérifier les qualités de mesure de notre outil.

5.2.5.2. Analyses préliminaires

Aucune donnée aberrante univariée n'avait été identifiée au Temps 1 et similairement au Temps 2 (i.e., $|z| > 3,29$; $p < .001$). En revanche, conformément aux recommandations de Tabachnick et Fidell (2013), deux données aberrantes multivariées (i.e., distance de Mahalanobis supérieure à $\chi^2(4) = 18,47$; $p < .001$) ont été exclues pour le Temps 1. Aucune donnée aberrante multivariée n'a été identifiée pour le Temps 2. Au final, l'échantillon comptait 315 participants pour les deux temps.

5.2.5.3. Analyses descriptives

Le test de Mardia significatif ($p < .001$) nous a conduit à conclure à l'absence de normalité multivariée. Le test d'invariance a donc été réalisé avec la méthode robuste d'estimation du maximum de vraisemblance (MLR : *Robust Maximum Likelihood estimations*) à l'aide du logiciel MPlus, version 25.

5.2.5.4. Traitements des données

Pour tester l'invariance temporelle de l'EROP, nous avons eu recours à une approche multi-groupes, avec un groupe correspondant à T1 et un groupe correspondant à T2. Une série d'analyses a été réalisée avec l'ajout de nouvelles contraintes à chaque étape, selon le séquençage de modèle proposé par Chen, Sousa et West (2005) et comme déjà observé pour le

test d'invariance de la structure de l'EROP pour le genre, le statut professionnel et l'ancienneté dans l'organisation. (cf. p. 124).

Les indices retenus étaient également les mêmes que lors de cette partie de l'étude, à savoir : le S-B χ^2(ddl), le CFI et le RMSEA

5.2.5.5. Résultats

Le modèle 1, qui n'incluait aucune contrainte d'égalité entre les groupes, présentait un très bon ajustement aux données : les données du Temps1 et du Temps 2 se décomposaient en un même nombre d'items, reliés aux mêmes facteurs (cf. Tableau 11, p. 132). Les premiers ajouts de contraintes (modèles 2, 3 et 4) étaient associés à des indices d'ajustement évoluant à la marge avec des variations de SBχ^2 non significatives, les indicateurs ΔCFI étaient inférieurs à .01 et ceux du ΔRMSEA inférieurs à .015. La contrainte ajoutée visant la mesure supplémentaire de l'invariance des intercepts des facteurs de 1er ordre (i.e., Modèle 5) a conduit à une faible augmentation significative du SBχ^2 (i.e., $\Delta SB\chi^2(3) = 8{,}36$; $p < .05$). Le modèle 6, c'est-à-dire l'ajout du test d'invariance du facteur spécifique et le modèle 7, c'est-à-dire l'ajout du test de l'invariance résiduelle des variables mesurées, n'ont pas impliqué d'évolution significative du S-B χ^2 et présentaient des scores de CFI et de RMSEA en dessous des seuils, permettant de soutenir l'hypothèse de l'invariance de la variance résiduelle des items.

Ces analyses ont donc permis d'établir l'invariance longitudinale totale de la structure de notre nouvel outil de mesure de la reconnaissance organisationnelle.

Tableau 11 Comparaison des modèles d'invariance longitudinale de la mesure de l'EROP dans l'Etude 1.d.

Modèle et description	SBχ^2	ddl	CFI	SRMR	RMSEA	RMSEA 90% CI	ΔSBχ^2 (ddl)	ΔCFI	ΔRMSEA
M1: Invariance configurale	206.37	146	.972	.038	.053	[.044; .063]			
M2: Invariance des saturations des facteurs de 1er ordre	217.89	156	.972	.040	.051	[.042; .061]	5.27 (10)	.000	-.002
M3: Invariance des saturations des facteurs de 1er et de 2nd ordre	222.19	159	.972	.042	.051	[.042; .060]	3.17 (3)	.000	.000
M4: Invariance des saturations des facteurs de 1er et de 2nd ordre et invariance des ordonnées à l'origine des items	231.41	169	.972	.042	.049	[.040; .058]	4.74 (10)	.000	-.002
M5: Invariance des saturations des facteurs de 1er et de 2nd ordre et invariance des ordonnées à l'origine des variables mesurées et du facteur de 1er ordre	238.36	172	.971	.042	.050	[.040; .059]	8.36 (3)*	-.001	.001
M6: Invariance des saturations et des ordonnées à l'origine des facteurs de 1er et 2nd ordre et invariance des variances propres des facteur de 1er ordre	245.30	176	.970	.042	.050	[.041; .059]	8.50 (4)	-.001	.000
M7: Invariance des saturations et des ordonnées à l'origine des facteurs de 1er et 2nd ordre et invariance des variances propres des facteur de 1er ordre et invariance des variances résiduelles des items	248.82	190	.972	.044	.047	[.038; .056]	10.34 (14)	.002	-.003

Notes. SBχ^2 = Chi-deux proportionné de Satorra & Bentler (1988) ; ddl = degrés de liberté ; CFI = *Comparative fit index*; SRMR = *Standardized root mean square residual*; RMSEA = *Root mean square error of approximation*; RMSEA 90% CI = intervalle de confiance à 90% pour le RMSEA ; $\Delta_{SB}\chi^2$(ddl) = variation de SBχ^2 et de ddl entre les modèles n et n-1 ; ΔCFI = variation du CFI entre les modèles n et n-1; ΔRMSEA = variation du RMSEA entre les modèles n et n-1 ; Tous les SBχ^2 sont significatifs à $p < .001$; * = ΔSBχ^2 significatif à $p < .05$.

6. Discussion et conclusion de l'Etude 1

Cette première étude qui avait pour objectif général la création et la validation d'un nouvel outil de mesure de la reconnaissance organisationnelle perçue (EROP) incluait quatre sous-études. Il s'agissait dans la première (sous-étude 1a) de générer des items afin de créer une version pilote de l'échelle, puis d'en explorer la structure interne (sous-étude 1b), ensuite de la confirmer dans un nouvel échantillon (sous-étude 1c) et enfin d'examiner les qualités psychométriques du nouvel outil (sous-étude 1d). Au terme de l'étude 1, les analyses ont permis de mettre au jour et de valider la structure quadridimensionnelle de l'échelle de reconnaissance organisationnelle perçue (EROP) en 14 items, les sous-dimensions mises au jour renvoyant respectivement à : (1) la reconnaissance de la personne, (2) la reconnaissance de l'implication sociale, (3) la reconnaissance de la performance et (4) la reconnaissance de la contribution à l'évolution de l'entreprise. Par ailleurs, la dernière sous-étude (sous-étude 1d) a attesté la validité convergente, la validité prédictive de l'EROP d'attitudes au travail d'intérêt (i.e., intention de rester, satisfaction au travail, performance perçue et engagement organisationnel affectif), sa validité incrémentielle au-delà de la dimension « reconnaissance organisationnelle » de l'échelle de Fall (2015) pour expliquer l'intention de rester, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel affectif et enfin son invariance pour le genre, le statut, l'ancienneté organisationnelle et temporelle .

Au final, la première étude de ce travail doctoral a donc conduit à la mise à disposition des praticiens et des chercheurs d'une échelle intégrative de mesure de la ROP à la fois valide et robuste, utilisable dès à présent.

Ainsi, la disponibilité de cette échelle devrait favoriser la mise en place de diagnostics précis au sein des organisations, afin d'estimer à la fois le niveau global de ROP des collaborateurs et sur les quatre sous-dimensions distinguées au travers du nouvel outil. Une telle

approche pourrait en conséquence permettre d'observer le pouvoir d'action des pratiques de reconnaissance effectives sur la reconnaissance organisationnelle perçue des collaborateurs et de porter un plan d'action ciblé précisément sur les objets déficitaires de reconnaissance, tels que perçus par les salariés. De plus, l'invariance temporelle de l'outil ayant été démontrée, le niveau de ROP pourra être comparé sur deux temps de mesure entourant l'implémentation d'une nouvelle pratique organisationnelle, afin de relever si celle-ci a effectivement les qualités pour agir sur la ROP des travailleurs concernés (Uraon, 2018).

Au plan de la recherche, le développement de l'EROP fondé sur une conceptualisation intégrative et donc innovante de la reconnaissance au travail perçue vient répondre à un manque déjà souligné de ce champ de la littérature scientifique, c'est-à-dire à la nécessité d'une approche et d'une opérationnalisation plus holistique de ce construit psychologique. Ainsi, la première dimension, « *Reconnaissance de la personne* », renvoie à la mesure de la reconnaissance de l'individualité des travailleurs, c'est-à-dire à la valorisation de ce qu'ils sont (e.g., besoins singuliers, vie extra-professionnelle), au-delà de leurs capacités à produire et de la valeur économique de leurs actions, une composante en lien avec notamment l'approche éthique de la reconnaissance au travail (Brun & Dugas, 2008; De Konink, 1999) de la reconnaissance par autrui de la singularité (Roche, 2015) et de la conception humaniste et existentielle définie par divers auteurs (e.g., Bourcier & Palobart, 1997). En clair, la reconnaissance constitue ici un enjeu de dignité humaine et de justice sociale (Acharya & Datta, 2023; Brillet et al., 2013; Brun & Dugas, 2005), puisqu'il s'agit de « connaître les personnes de son entourage et de témoigner de leur pleine existence » (Bourcier et Palobart, 1997).

La deuxième sous-dimension de la reconnaissance identifiée dans cette étude est celle de la « *Reconnaissance de l'implication sociale* ». Cet objet de reconnaissance a trait à la valorisation des attitudes et des comportements (e.g., entraide, soutien) en faveur de relations de travail harmonieuses et bénéfiques pour chacun. Cette sous-dimension est, à notre

connaissance, novatrice au regard des outils existants. De fait, si les objets de reconnaissance constitutifs de cette dimension sont identifiés dans la littérature scientifique (e.g., reconnaissance de la qualité des managers à entretenir des relations harmonieuses avec leurs subordonnés , Brun & Laval, 2018; Hyvönen et al., 2017; St-Hilaire et al., 2017; reconnaissance de l'aide spontanée apportée aux collègues, Dufour, 2012; Lazzeri & Caillé, 2004), la reconnaissance des efforts des travailleurs en faveur de la qualité des relations sociales au sein des organisations n'a pas été jusqu'à ce jour été opérationnalisée.

La troisième sous-dimension de l'EROP a trait à la conception la plus communément admise lorsqu'est évoquée la reconnaissance au travail, à savoir celle de la performance. Plus précisément au travers de notre outil, il est possible d'estimer la perception que les salariés ont de la reconnaissance par leur organisation des résultats de leur travail mais également de certaines de leurs compétences, attitudes et comportements professionnels favorisant la réussite de leurs objectifs opérationnels et donc la performance organisationnelle. La sous-dimension « *Reconnaissance de la performance* » est plus particulièrement ancrée dans l'approche psychodynamique (e.g., Clot, 1999; Dejours, 1993) et l'approche comportementaliste (e.g., Siegrist, 1996). Elle inclut par ailleurs dans l'EROP trois des quatre dimensions de la conception de Brun & Dugas (2005, 2008), à savoir la reconnaissance des pratiques de travail, de l'investissement dans le travail et des résultats.

Enfin, le quatrième sous-dimension de l'EROP est celle de la « *Reconnaissance de la contribution à l'évolution de l'entreprise* ». Celle-ci intègre la reconnaissance des actions et des capacités des travailleurs à agir en faveur de la pérennité de l'organisation *via* des qualités de pro-activité et d'innovation que l'on pourrait résumer en des dimensions visant l'introduction intentionnelle à l'intérieur d'un rôle, d'idées, de processus, de procédures et de produits nouveaux et utiles (West & Farr, 1990). On notera que le construit mesuré par cette sous-échelle peut, en partie, être rapproché au concept de jugement d'originalité conceptualisé par Dejours

(2014), c'est-à-dire la reconnaissance de l'individualité dans le travail, de « ce par quoi il n'est identique à nul autre » au travers de ses activités professionnelles, à l'inverse du jugement de conformité, c'est-à-dire la reconnaissance de la conformité du travail accompli « dans les règles de l'art ». De même, elle inclut une dimension de l'approche tridimensionnelle de Roche (2015), à savoir la reconnaissance-accomplissement, impliquant la valorisation des idées, des améliorations et de l'évolution au travail.

Au-delà de l'utilité évidente de l'EROP tant pour les organisations du travail que pour les scientifiques experts du champ professionnel, il convient toutefois d'évoquer certaines limites de notre première étude. Le nouvel outil a été créé et validé auprès d'une population majoritairement masculine, présentant un niveau élevé de formation, en contrat cadre et en CDI et exerçant leur activité au sein d'une même organisation privée internationale, et de haute technicité. Or, Valenzuela et ses collaborateurs (2023) suggèrent par exemple que le niveau socio-économique des travailleurs influence le niveau de reconnaissance perçu et Fall (2015) affirme que les pratiques organisationnelles de reconnaissance, peuvent être différemment perçues selon qu'elles sont mises en œuvre dans des entreprises privées ou publiques. Aussi, des futures recherches devront être menées afin de tester le caractère adapté de l'usage de cet outil à différents contextes de travail avant de confirmer ou d'invalider une telle affirmation. De même, l'étude ayant été conduite dans une organisation de grande taille et Roche (2013) ayant indiqué que la taille des organisations était susceptible d'impacter les attentes de reconnaissance, il sera nécessaire à l'avenir de vérifier l'invariance de la structure de l'échelle pour des entreprises de tailles différentes. Enfin, nous n'avons appuyé la création de l'EROP que sur la participation des collaborateurs français de l'entreprise engagée dans notre CIFRe. Sachant que les pratiques organisationnelles de reconnaissance, telles que l'accès à des formations professionnelles et à un salaire calculé à la performance varient largement selon la nationalité et la culture des pays (e.g., Johansson & Sliwa, 2023; Rabl et al., 2014; Zhang et al.,

2023) et que ces différences peuvent modifier les scores rapportés de ROP, il apparaît indispensable de vérifier l'invariance culturelle de l'EROP avant toute comparaison à l'international (Zhou et al., 2019).

Chapitre 5 : Effets de la Reconnaissance Organisationnelle Perçue sur l'intention de rester et l'engagement au travail : rôle médiateur de l'adéquation personne-organisation

1. Introduction théorique

L'objectif de cette deuxième étude de ce projet doctoral consistait à examiner les liens entre la reconnaissance organisationnelle perçue, telle que conceptualisée et opérationnalisée dans l'étude 1 de ce document doctoral, et des conséquences attitudinales d'intérêt pour la société Worldline en particulier et plus globalement les organisations du travail. Ainsi, nous avons souhaité étudier l'effet de la ROP sur l'intention de rester dans l'organisation, dans la continuité de nombreux travaux antérieurs (Burrell, 2014; Chew & Chan, 2008; Nasir & Mahmood, 2018; Saunderson, 2004) dans lesquels il a déjà été souligné que le déploiement d'une politique de reconnaissance se justifie pour les gestionnaires des ressources humaines notamment par l'impact positif de cette action sur la rétention des collaborateurs. D'ailleurs, les pratiques de reconnaissance au travail constituent l'une des raisons majeures évoquées par diverses populations actives d'un engagement pérenne dans les organisations dans lesquelles celles-ci travaillent (Fouad et al., 2017; Khowaja et al., 2005; Walsh & Taylor, 2007; Wilson, 2006). Sous un autre angle mais allant dans le sens des mêmes conclusions, Sull et ses collaborateurs (2022) ont observé très récement que le manque de reconnaissance au travail était le troisième facteur expliquant la « Grande démission », c'est-à-dire la démission volontaire et massive de salariés observée en 2021 aux Etats-Unis puis en Europe (Kaplan,

2021[9]; Klotz, 2021[10]; Serenko, 2023; Tessema et al., 2022), ce que la très récente étude (2024) portée par IFOP[11] confirme auprès des travailleurs francais. En bref, pour Malik, Baig et Manzoor (2020, p. 2) « les employés ont le besoin d'être retenus par leur organisation pour leurs compétences, leurs connaissances et leur expertise, et s'ils estiment qu'ils ne sont pas traités comme ils le méritent vis-à-vis de leurs compétences, leurs connaissances et leurs expertises, ils aspirent à changer d'entreprise». Ces différents constats nous ont donc conduites à examiner empiriquement dans la population des salariés de Worldline la nature des relations entre la reconnaissance organisationnelle perçue et l'intention de rester dans la société. Pour ce faire, nous avons ancré notre réflexion dans le cadre théorique de l'échange social.

En effet, la théorie de l'échange social, telle que présentée plus amplement dans le chapitre 3 de ce travail doctoral (p. 75) postule l'existence d'échange de signaux dès lors que deux parties sont en interaction. Ainsi dans le champ professionnel, une partie (e.g., organisation) envoie à une seconde partie (e.g., les salarié) des signaux comme la mise à disposition de ressources de nature économique, matérielles ou sociales, tangibles ou intangibles (Carter, 2016; Cropanzano et al., 2017; Cropanzano & Mitchell, 2005) et en retour les travailleurs transmettent des signaux positifs qui peuvent être de type comportementaux ou attitudinaux, comme un fort engagement dans les tâches et une haute performance dans le travail (Malik et al., 2022; Tang et al., 2022). Or selon certains experts du champ de la reconnaissance au travail (Brun & Dugas, 2005; Paré & Tremblay, 2007; Tetrick & Haimann, 2014), celle-ci s'exprime au travers de pratiques organisationnelles qui constituent des signaux

[9] Source: "The psychologist who coined the phrase 'Great Resignation' reveals how he saw it coming and where he sees it going. 'Who we are as an employee and as a worker is very central to who we are'", Insider. 2021 www.businessinsider.com/why-everyone-is-quitting-great-resignation- psychologist-pandemic-rethink-life-2021-10

[10] Source: "The Covid vaccine means a return to work. And a wave of resignations." NBC News.2021, https:// www.nbcnews.com/think/opinion/covid-vaccine-means-return-work-waveresignations-ncna1269018

[11] Source : « Baromètre Les cadres du privé et les nouvelles formes de travail – Vague 6 », IFOP & Freelance.com, 2024. https://www.ifop.com/publication/barometre-des-cadres-du-prive-et-les-nouvelles-formes-de-travail-vague-6/

forts visant à signaler aux employés l'intention de l'organisation de les valoriser. Quant à la Reconnaissance Organisationnelle Perçue, elle renvoie à la perception par les salariés de ces signaux institutionnels (Blau, 1964). A la lumière de cette théorie, on peut donc supputer que cette perception de signaux organisationnels positifs, et plus spécifiquement la ROP, devrait être en mesure d'agir favorablement sur l'intention de rester dans l'organisation pour deux raisons. D'abord, ces échanges employés-organisation s'inscrivent dans des promesses informelles et des attentes réciproques ; autrement dit ils perdurent seulement s'ils sont fondés sur une confiance mutuelle et sur le sens de l'obligation d'une partie envers l'autre (Hom et al., 2009). Ainsi, l'obtention par l'employé d'une faveur génère un sentiment de redevabilité chez le receveur (Gouldner, 1960), susceptible d'influencer ses attitudes et ses comportements, lorsque ceux-ci constituent eux-mêmes une faveur pour l'émetteur, telle que l'intention de demeurer dans l'organisation (Chênevert et al., 2022). De surcroît, une relation équilibrée entre les deux parties favorise la volonté de celles-ci de faire perdurer à la fois la solidarité entre elles et leur relation dans le temps. En bref la ROP, au prisme de ce cadre théorique, apparaît comme particulièrement favorable à la qualité et à la durabilité des relations d'échange employés-organisation, accroissant en retour l'intention de rester des salariés (Harden et al., 2016; Shin et al., 2012; Tremblay et al., 2010).

Des travaux empiriques antérieurs ont révélé que les pratiques de reconnaissance agissent effectivement sur l'intention de demeurer dans l'organisation du travail. Par exemple, des recherches consacrées à diverses pratiques organisationnelles et managériales, parmi lesquelles les pratiques de reconnaissance (e.g., pratiques organisationnelles vertueuses, Aubouin-Bonnaventure, 2021; pratiques de développement des ressources humaines, Uraon, 2018; pratiques de gestion des ressources humaines, Aburummana et al., 2020; Malik et al., 2020; pratiques de management des talents, Al-Dalahmeh et al., 2020) ont corroboré ces liens. Un tel constat a par ailleurs été largement dressé dans des populations variées. Ainsi

précisément, Cummings (2011), puis Nasir et Mahmood (2018), Valeau, Paille, Dubrulle et Guenin (2021), ainsi que Evans-Osabuohien et ses collaborateurs (2023) ont observé que les pratiques de reconnaissance étaient liées à l'intention de rester dans des échantillons respectivement d'infirmiers étatsuniens, d'académiciens pakistanais, d'experts-comptables français et d'académiciens nigériens. Ce lien a également été montré dans des échantillons d'employés de commerce maldiviens par deux études, celle de Imna et Hassan (2015) d'une part et celle de Hassan (2022) d'autre part. Murtiningsih (2020) ont cependant relevé que parmi les pratiques de reconnaissance prises en compte dans son étude, seules les pratiques de compensations financières avaient un effet sur l'intention de rester dans l'organisation, ce qui n'était pas le cas des pratiques de formation et de développement de compétences. Douze ans auparavant, AbuAlRub et Al-Zaru (2008) avaient eux aussi révélé dans un échantillon d'infirmiers un lien positif et significatif entre la reconnaissance d'une excellente performance (i.e., dépassant les standards du travail) et de résultats extra-rôle (e.g., obtenir un diplôme, publier un article) et l'intention de rester dans l'organisation mais ces auteurs ont à l'inverse souligné une absence de lien significatif lorsque les répondants indiquaient percevoir de la reconnaissance pour une performance estimée simplement satisfaisante (i.e., atteinte des standards du travail). Quant aux travaux de Burrell (2014), ils ont apporté la preuve que sous certaines conditions relatives aux préférences des salariés vis à vis des pratiques de reconnaissance, la reconnaissance au travail perçue était protectrice des effets négatifs des contraintes de travail (i.e., augmentation des responsabilités, changement de tâche de travail) sur l'intention de rester.

Au-delà de ces constats sur les relations entre les pratiques de reconnaissance et l'intention de poursuivre son activité professionnelle dans la même organisation, une abondante littérature scientifique (Acharya & Datta, 2023a, 2023b; Bibi et al., 2018; Chênevert et al., 2022; Harden et al., 2016; Henryhand, 2009; Mendis, 2017; Sadauskaite & Kairys, 2023;

Scanlan & Still, 2019) a permis à l'inverse d'établir que le manque de reconnaissance au travail était un prédicteur de l'intention de quitter l'entreprise.

Au regard de l'ensemble de ces travaux, nous supputons l'existence d'une relation significative entre la reconnaissance organisationnelle perçue et l'intention de rester dans l'organisation du travail et plus précisément en lien avec les conclusions antérieures majoritaires dans ce champ, nous avons posé l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : ***La ROP est significativement et positivement associée à l'intention de rester.***

Dans un second temps, nous avons souhaité, en accord avec le groupe Worldline, tester la relation entre la ROP et une autre attitude individuelle dans le champ professionnel, à savoir l'engagement au travail. De fait, cette attitude, qui renvoie à un état psychologique positif vis-à-vis du travail et épanouissant sur les plans affectif et motivationnel, constitue un levier important de la réussite et de la compétitivité des organisations (Sergio & Rylova, 2018). Selon plusieurs auteurs (e.g., Majernik & Patrnchak, 2014, Sartain & Finney, 2003), la reconnaissance au travail est un antécédent puissant et « un facteur clef » de l'engagement. Plusieurs cadres théoriques permettraient d'expliquer ce lien entre la ROP et l'engagement au travail, parmi lesquels celui de l'échange social (Blau, 1964) et du modèle des contraintes-ressources (JDR, *job demands-resources*, Demerouti et al., 2001). En effet, la théorie de l'échange social peut à nouveau être mobilisée ainsi que fait précédemment pour l'analyse des liens entre ROP et intention de rester, afin de comprendre ceux entre la ROP et l'engagement au travail. Pour rappel, selon ce cadre théorique, les pratiques de reconnaissance organisationnelles peuvent être perçues par ces derniers comme des cadeaux provenant de l'organisation, ce qui peut conduire les employés à accroître leurs efforts et leur engagement au travail (Kosley & Sakataka, 2015; Meyer, 2013; Saks, 2006). De plus, les normes d'échange instaurées entre l'organisation et les

employés sont aussi susceptibles de conduire ceux-ci à plus s'investir dans leur activité afin d'obtenir des récompenses socio-émotionnelles et instrumentales, telles que celles prodiguées au travers des pratiques de reconnaissance au travail (Cropanzano & Mitchell, 2005). Autrement dit, les échanges positifs entre les employés et l'organisation (e.g., au travers desquels les employés se sont perçus reconnus par l'organisation) antérieurement vécus sont favorables à la croyance des employés selon laquelle leur engagement au travail va être reconnu, ce qui est favorable à une augmentation de leur niveau d'engagement (Fehr & Gächter, 2000; Kube et al., 2012; Macey & Schneider, 2008).

Ultérieurement, le modèle des contraintes-ressources (i.e., JD-R, Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001) postule que les contraintes de travail sont des dimensions du travail (e.g., conflit interpersonnel, ambiguïté de rôle) requérant chez les employés des efforts d'ordres cognitif, physique et psychologique. Une exposition prolongée à ces contraintes inciterait par ailleurs les salariés à puiser dans leurs ressources individuelles et impliquerait une détérioration de leur santé (e.g., épuisement professionnel, Abdelsadig Mohammed et al., 2022). A l'inverse, les ressources de travail sont des dimensions de l'environnement de travail (e.g., latitude décisionnelle, soutien organisationnel perçu) qui soutiennent les salariés dans la réalisation de leurs activités professionnelles et modèrent les effets des contraintes de travail. Aussi les ressources sont-elles favorables à l'apparition ou au renforcement d'attitudes et de comportements positifs des employés (e.g., engagement au travail, Mazzetti et al., 2023). Parmi les ressources identifiées par les experts, certaines pratiques de reconnaissance (e.g., récompense, *feedback*) ont fait l'objet de l'intérêt des chercheurs dès les premiers travaux dédiés à ce modèle théorique (e.g., Demerouti et al., 2001). Il a ainsi été démontré que la reconnaissance du manager *via* un *feedback* positif sur les résultats obtenus constituait une ressource professionnelle susceptible d'amoindrir le risque de développer un épuisement professionnel et le désengagement des salariés dans leur activité.

L'hypothèse issue de ce cadre théorique, selon laquelle des pratiques organisationnelles de reconnaissance représentaient également des ressources favorables à l'engagement au travail, a été par la suite supportée par plusieurs auteurs dans ce cadre théorique. Tel a été le cas par exemple des pratiques dites « d'appréciation positive » du travail réalisé (Bakker et al., 2007), des pratiques de développement des compétences (Bakker & Demerouti, 2014; Xanthopoulou et al., 2007), des pratiques de récompenses de travail (Crawford et al., 2010), des pratiques d'information et de soutien (Bakker et al., 2007; Bakker & Demerouti, 2014; Dollard & Bakker, 2010; Hakanen et al., 2006) et de *feedback* (Xanthopoulou et al., 2009).

Plus globalement, les travaux de Maslach et Leiter (1997), ceux de Salanova et Schaufeli (2008) ainsi que l'étude de Jenkins et Delbridge (2013) notamment ont permis de conclure que les pratiques de reconnaissance sont l'un des six leviers à disposition des organisations pour agir sur le niveau d'engagement au travail des salariés. Précisément, les liens entre la reconnaissance au travail et l'engagement au travail ont été observés par des études empiriques dans des échantillons de salariés indiens issus de divers secteurs (Gantasala & Padmakumar, 2013; Mohapatra & Sharma, 2010; Rai et al., 2018), dans un échantillon d'employées turques du secteur bancaire (Koyuncu et al., 2006), dans un échantillon d'employés de la NASA (Gallus et al., 2019), dans un échantillon d'employés de banque au Pakistan (Baqir et al., 2020), auprès d'universitaires norvégiens (Helland et al., 2020) et auprès de salariés philippins occupants des fonctions supports et administratives d'une institution enseignante (Bartolome, 2023). Enfin très récemment, Emeriau-Farges et ses collaborateurs (2022) ainsi que Evans-Osabohien et ses collaborateurs (2023) ont conclu à l'association entre la reconnaissance de source organisationnelle et l'engagement au travail respectivement sur un échantillon de répartiteurs d'urgence au Québec et d'académiciens nigériens. En 2020, Babic, Gills et Hansez ont observé, eux, dans un échantillon de travailleurs belge actifs dans le

domaine de la sécurité, un lien négatif entre la perception des pratiques managériales de reconnaissance et le désengagement de ces employés et à l'inverse un effet positif de ces pratiques sur deux des trois dimensions de l'engagement au travail (i.e., absorption et vigueur). De même, Majernik et Patrnchak (2014) *via* une étude longitudinale auprès d'une population de soignants étasuniens, dédiée à l'étude des effets de l'implantation d'un programme de reconnaissance organisationnelle intégrant une diversité de pratiques (i.e., monétaire, matériel et verbal) ont conclu aux effets positifs de ce programme sur, d'une part, la ROP et d'autre part, les niveaux d'engagements des collaborateurs.

Enfin, d'autres recherches ont mis au jour les liens entre l'engagement au travail et les récompenses de travail, construit sémantiquement proche de la ROP. Par exemple, les travaux de Fairlie (2011), d'Inoue et de ses collaborateurs (2013), de Kosley et Sakataka (2015), Taufek, Zulkifle et Sharif (2016), ainsi que de Victor et Hoole (2017) ont permis à leurs auteurs de conclure en ce sens.

In fine, dans la continuité des travaux ayant apporté des preuves des effets favorables de la perception de plusieurs pratiques de reconnaissance sur le niveau d'engagement au travail dans des contextes organisationnels et internationaux diversifiés, nous avons donc posé l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : ***La ROP est significativement et positivement associée à l'engagement au travail***

Si la littérature scientifique témoigne de l'intérêt des chercheurs pour l'identification des déterminants de nos deux construits d'intérêt en général et plus particulièrement pour l'analyse des liens entre la reconnaissance au travail d'une part et l'intention de rester et l'engagement au travail d'autre part, la connaissance des mécanismes psychologiques sous-

tendant ces relations demeure elle encore parcellaire. Aussi avons-nous souhaité apporter notre contribution à ce champ de la recherche en examinant le rôle potentiellement médiateur de l'adéquation perçue personne-organisation.

L'adéquation personne-organisation désigne la compatibilité entre le travailleur et l'organisation qui l'emploie (Kristof, 1996). Concrètement, celle-ci se produit selon Kristof (1996, p. 4-5) lorsque « (a) au moins une entité fournit ce dont l'autre a besoin, ou (b) les deux parties partagent des caractéristiques fondamentales communes, ou (c) les deux ». Plus précisément, pour cet auteur l'adéquation personne-organisation est définie par l'adéquation supplémentaire et l'adéquation complémentaire. L'adéquation supplémentaire (i.e., « *supplementary fit* ») renvoie à la perception du salarié que son organisation partage avec lui des caractéristiques qui sont congruentes (Fareed et al., 2013; Muchinsky & Monahan, 1987). Ces caractéristiques partagées par les individus et l'organisation ont par exemple trait aux valeurs, aux objectifs et à la personnalité (Chatman, 1989, 1991; Kristof-brown et al., 2005; Piasentin & Chapman, 2006). L'adéquation complémentaire (i.e., *« complementary fit »*) s'exprime lorsque « une personne ou une organisation a des caractéristiques lui permettant de fournir ce dont l'autre a besoin » (Cable & Edwards, 2004, p. 882). Prenant appui sur les travaux de Muchinksy et Monahan (1987), Kristoff (1996) considère que cette dernière dimension est composée de deux facettes : d'une part, la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins, les désirs et les préférences des employés, en termes financiers, physiques ou psychologiques (i.e., « *needs-supplies* ») et d'autre part la capacité des individus à répondre aux exigences de l'organisation qui les emploie, par exemple en termes d'efforts, de connaissances et/ou de compétences (i.e., *« demands-abilities* »). Dans la continuité de cette approche, la perception de l'adéquation personne-organisation par les travailleurs est le résultat d'un jugement global de leur part sur la manière dont ils se perçoivent en accord avec leur organisation (van Vuuren et al., 2007) au travers notamment de la similarité entre leurs valeurs, leurs objectifs, leurs

caractéristiques et ceux de l'organisation ainsi que de la capacité de l'organisation à répondre à leurs besoins et leur propre capacité à répondre aux besoins de leur structure (Pratama et al., 2022; Tremblay et al., 2017).

Selon certains travaux empiriques, le soutien organisationnel, la justice distributive perçue (Saether, 2019), les programmes de mentorat (Egan & Song, 2008) et les pratiques de socialisation des néo-recrutés (Saks et al., 2007) constituent des pratiques organisationnelles susceptibles d'accroître la perception de l'adéquation personne-organisation. On soulignera cependant que peu d'antécédents organisationnels de cette adéquation perçue ont été à ce jour identifiés par la littérature (Guan et al., 2021; Jin et al., 2019), et ce même si celle-ci apparaît déterminée non seulement par le recrutement d'employés compatibles avec l'organisation, mais également par leurs interactions avec l'organisation (Chatman, 1991). La théorie de la force du système RH nous a semblé offrir un cadre théorique prometteur pour contribuer à ce champ de la recherche en permettant d'envisager l'effet d'autres pratiques organisationnelles sur l'adéquation personne-organisation perçue par les employés.

Pour rappel, la théorie de la force du système RH (Bowen & Ostroff, 2004; Ostroff & Bowen, 2016) postule que les pratiques organisationnelles ont comme caractéristiques de : (1) transmettre les intentions de l'organisation à l'égard de ses collaborateurs et (2) de diffuser ainsi les objectifs et les valeurs de celle-ci, favorisant de ce fait la compréhension et l'appropriation commune de la culture organisationnelle. Autrement dit, les pratiques organisationnelles répondant à des critères de force (i.e., claires, compréhensibles, légitimes et pertinentes) promeuvent les normes organisationnelles (e.g., valeurs, objectifs à atteindre), en communiquant les comportements attendus par la structure et également ce qui est reconnu par elle. Aussi dans ce cadre théorique les pratiques de reconnaissance répondent à ces critères de force puisqu'elles participent à la mise en avant des valeurs et des objectifs de l'organisation. En effet, Cable et Judge (1994) qui ont étudié plus spécifiquement des pratiques de

reconnaissance monétaires (e.g., promotion salariale) ont observé que celles-ci étaient à la fois le reflet des valeurs de l'organisation (e.g., augmentation de salaire collective pour les réussites collectives) et informaient les employés sur celles-ci. Les travaux de ces auteurs ont de surcroît permis de relever que lorsque ces pratiques entraient en conflit avec les valeurs des individus (e.g., individualisme vs. collectivisme), cela altérait l'attractivité de l'entreprise pour de potentiels néo-recrutés. De même, pour Taufek et ses collaborateurs (2016), les pratiques de formation interne illustrent la volonté de l'organisation d'améliorer certaines compétences des employés, afin que celles-ci s'alignent avec les objectifs de la structure, tout comme pour Waszkowska et ses collaborateurs (2017), le choix d'attribution des promotions, les montants des rémunérations, et les possibilités de développement de carrière sont emblématiques des objectifs et des valeurs portés par l'organisation. En bref, une large littérature (e.g., Boyd & Salamin, 2001; Gallup & Workhuman, 2023; Gerhart et al., 2009; Hansen, 2018; Turek & Wojtczuk-Turek, 2015) a donc relevé la proximité des politiques de reconnaissance, créées en lien avec les axes stratégiques de l'organisation ainsi que celle des pratiques organisationnelles de reconnaissance avec les valeurs et les objectifs de la structure. Aussi la perception de la reconnaissance organisationnelle est-elle appréhendée fort logiquement par quelques chercheurs experts de ce champ, comme un facteur psychosociologique favorable à l'adéquation objective et subjective personne-organisation, notamment dans sa première dimension (i.e., adéquation supplémentaire). Egalement, Boon et Hartog (2011), Fender et ses collaborateurs (2011) et plus récemment Philippe, Alves et Ardouin (2019) concluent que les pratiques de reconnaissance organisationnelles ont un rôle informatif auprès des travailleurs sur le fait que leurs valeurs et leurs contributions en faveur de l'entreprise sont en adéquation avec les valeurs et les objectifs de cette dernière. Autrement dit, les pratiques de reconnaissance sont favorables à la perception qu'ont les employés de leur conformité à répondre aux attentes, aux

besoins, aux objectifs de l'organisation ainsi qu'à agir en accord avec les valeurs de celle-ci (i.e., adéquation complémentaire).

Si la reconnaissance organisationnelle semble être un levier important de la perception des salariés de l'adéquation personne-organisation, seules de rares études ont permis aujourd'hui d'apporter des preuves empiriques de ce lien. Précisément, les travaux de Chew et Chan puis de Gantasala et Padmakumar ont permis de confirmer respectivement en 2008 et 2013 un tel constat tandis que plus récemment l'étude de Waszkowska, Jacukowicz, Drabek et Merecz-Kot (2017) auprès de managers a, elle, démontré un lien positif et significatif entre des pratiques de récompense et l'adéquation supplémentaire personne-organisation. Enfin, les travaux de Boon et ses collaborateurs (2011), Takeuchi et Takeuchi (2013), Turek et Wojtczuk-Turek (2015), Kilroy, Flood, Bosak & Chênevert (2017), Kooij et Boon (2018) portant sur des ensembles de pratiques organisationnelles (e.g., formation, rémunération, récompenses) susceptibles d'être favorables à la perception des employés d'être reconnus ont révélé que celles-ci étaient liées à l'adéquation personne-organisation chez les participants aux études. Pour autant, le manque de recherches sur ces relations demeure encore évident dans la littérature scientifique alors même que Scott et ses collaborateurs appelaient dès 2015 à des recherches complémentaires visant à identifier les leviers de l'adéquation personne-organisation et à vérifier l'effet spécifique à ce niveau de la reconnaissance au travail. Ainsi, avons-nous posé l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3 : ***La ROP est significativement et positivement associée à la perception de l'adéquation personne-organisation***

Concernant les conséquences sur les travailleurs de cette adéquation perçue entre eux et l'organisation qui les emploie, elles ont été identifiées par les chercheurs à la fois au niveau

de leur état de santé et de certaines de leurs attitudes et de leurs comportements dans le contexte professionnel (Memon et al., 2015; van Vuuren et al., 2007) et représente ainsi un véritable enjeu pour les organisations, participant à constituer un avantage compétitif pour celles-ci (i.e., capacité d'une organisation à créer et maintenir sa position sur son secteur Li, et al., 2006) (Alajmi & Alenezi, 2016). A titre d'exemples, il ressort que cette compatibilité perçue est associée positivement notamment au bien-être psychologique des employés (Rodrigues et al., 2020), à la satisfaction au travail (Dhir & Dutta, 2020; Hoff et al., 2020), aux comportements d'innovation (Sudibjo & Prameswari, 2021) et à la performance au travail (Pudjiarti & Hutomo, 2020), à la motivation (Saether, 2019) et à l'engagement envers l'organisation (Chew & Chan, 2008; Gantasala & Padmakumar, 2013) ainsi qu'à l'engagement organisationnel affectif (Tremblay et al., 2017).

Par ailleurs, selon Biswas et Bhatnagar (2013) et Memon et ses collaborateurs (2015), les personnes se percevant en adéquation avec l'organisation sont celles identifiant clairement les objectifs de l'organisation d'une part et sont également celles alignées avec ces objectifs et partageant la volonté de les atteindre, d'autre part. Par conséquent, cette perception est selon ces scientifiques favorable à la volonté de remplir leur rôle de travail au travers de comportements et des attitudes positifs favorables à leur efficacité *via* un engagement fort au travail (Memon et al., 2015). Quelques travaux empiriques ont confirmé ces conclusions dans des échantillons culturellement et professionnellement diversifiés, comme des travailleurs indiens (Biswas & Bhatnagar, 2013), des employés d'une entreprise de pétrole et de gaz en Malaisie (Memon et al., 2018) et des travailleurs indonésiens œuvrant dans le secteur de la vente (Apriyanti & Pusparini, 2022). Conséquemment, nous avons donc formulé l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4 : ***L'adéquation personne-organisation est significativement et positivement associée à l'engagement au travail***

Si la perception par les employés que leurs valeurs et de leurs objectifs sont en congruence avec ceux de l'organisation est favorable à des attitudes et des comportements positifs à l'égard de cette dernière, des auteurs (e.g., Apriyanti & Pusparini, 2022) ont également supputé que l'adéquation vs. la non-adéquation perçue avec l'organisation pouvait conduire les employés à maintenir leur activité professionnelle dans la structure vs. à souhaiter la quitter. En d'autres termes, l'adéquation perçue entre l'organisation et les employés serait un levier de rétention et l'inadéquation un antécédent de l'attrition.

Le modèle d'Attraction-Selection-Attrition de Schneider (1987) est fréquemment mobilisé par les auteurs scientifiques (e.g., Cable & DeRue, 2002; Gerhart et al., 2009; Kristof-brown et al., 2005; Venkatesh et al., 2017; Westerman & Cyr, 2004) pour expliquer l'effet de l'adéquation personne-organisation sur la fidélisation. En effet, Schneider (Schneider, 1987; Schneider et al., 1995) ont posé que : (1) les individus sont attirés et motivés pour intégrer des organisations présentant des caractéristiques similaires aux leurs (i.e., « attraction »), (2) les organisations tendent à sélectionner des individus qui sont en adéquation avec elle (i.e., « selection ») et (3) les individus incongruents avec l'organisation sont plus enclins à quitter l'organisation (i.e., « attrition »). Selon cette dernière proposition, la similitude entre les caractéristiques individuelles et organisationnelles (i.e., adéquation supplémentaire) serait donc une dimension clef pour prédire l'intention de partir vs. rester dans une organisation.

De plus, d'autres travaux (Demir et al., 2015; Kristof-brown et al., 2005) ont stipulé que les employés estimant que l'organisation répond à leurs besoins, à leurs attentes et les soutiennent dans l'atteinte des objectifs professionnels, c'est-à-dire ceux percevant une adéquation complémentaire (i.e., « needs-supplies »), sont ceux les moins enclins à désirer démissionner. Et de fait, la littérature a apporté de nombreuses preuves qu'une faible adéquation perçue personne-organisation est associée à l'intention de quitter une structure de travail (Abdalla et al., 2018; Jin et al., 2016; Memon et al., 2018; Peng et al., 2014; Tak, 2011; Verquer

et al., 2003; Wang et al., 2011) et au turnover (Kristof-brown et al., 2005; Miller & Youngs, 2021). A l'inverse, des travaux moins nombreux ont également prouvé que la perception d'une forte adéquation perçue personne-organisation était liée à l'intention d'y rester. Telle est la conclusion des travaux de Demir, Demir et Nield (2015) à partir d'un échantillon d'employés d'hôtel en Turquie, de ceux de Westerman & Cyr (2004) dans un échantillon composé de 105 travailleurs américains dans le secteur de la vente, de ceux de Gantasala et Padmakumar (2013) dans un échantillon d'employés d'une compagnie aérienne indienne et de ceux de Ruiz-Palomino et ses collaborateurs (2013) dans un échantillon du secteur bancaire et du commerce, en Espagne. Très récemment Apriyanti & Pusparini (2022) sont parvenus à un constat identique dans un échantillon d'employés d'une entreprise de vente en Malaisie. Aussi, avons-nous formulé l'hypothèse suivante :

Hypothèse 5 : ***L'adéquation personne-organisation est significativement et positivement associée à l'intention de rester dans l'organisation***

Enfin, nous l'avons écrit précédemment, plusieurs recherches ont fait état des effets de la reconnaissance au travail sur les attitudes et les comportements positifs des salariés. Pour autant, ainsi que souligné par Montani et ses collaborateurs (2017) et par Merino et Privado (2015), moins nombreux sont les travaux identifiant les mécanismes explicatifs sous-tendant ces effets vertueux de la ROP. A titre illustratif, on citera néanmoins les études de Kurniawan et Anindita (2021) ainsi que de Rai et ses collaborateurs (2018) permettant de conclure sur le rôle médiateur de l'engagement et de la satisfaction au travail dans les liens entre la reconnaissance au travail et la performance au travail. Montani et ses collaborateurs (2017) ont relevé, eux, que les pratiques de reconnaissance dispensées par les managers ont un effet sur l'implication comportementale au travail (i.e., « *behavioural involvement* ») des bénéficiaires et que cet effet est partiellement expliqué par le sens au travail. En clair, il ressort que la

littérature a mis au jour des variables prédictives de l'effet de la reconnaissance au travail sur des comportements (i.e., performance) et des attitudes (i.e., implication comportementale) favorables à la productivité. Dans la continuité de ces recherches, nous avons souhaité dans le présent travail doctoral porter notre intérêt sur l'adéquation perçue personne-organisation, comme mécanisme explicatif du lien entre la ROP et l'engagement au travail.

En effet, à l'appui de la théorie de l'échange social (Blau, 1964), déjà mobilisée pour justifier l'hypothèse 2 (i.e., lien entre la ROP et l'engagement au travail, p. 142-145), nous avons supposé que la Reconnaissance Organisationnelle Perçue pouvait être appréhendée par les travailleurs comme une faveur de l'organisation, qui en retour était susceptible de les encourager à manifester des attitudes et des comportements avantageux pour l'organisation, tels qu'un accroissement des efforts individuels, se traduisant par un engagement au travail plus important. Plus précisément, la ROP constituerait la perception par les individus que l'organisation leur octroie des ressources socio-émotionnelles, celles-ci répondant à leurs attentes et à leurs besoins de reconnaissance. Autrement dit, cette perception serait favorable à l'adéquation supplémentaire (i.e., « *needs-supplies* ») et renforcerait la qualité de la relation d'échange organisation-employés, générant en retour des niveaux élevés d'engagement au travail de ces derniers.

La théorie de la force du système RH (Bowen & Ostroff, 2004) constitue une seconde piste pour justifier l'hypothèse d'un effet médiateur de l'adéquation personne-organisation dans le lien entre la ROP et l'engagement au travail. De fait, nous avons proposé antérieurement que la reconnaissance organisationnelle perçue était associée à la compréhension des objectifs et des attentes de l'organisation (p. 147-148). Par la perception des objets pour lesquels les employés sont reconnus, la ROP informe et promeut les objectifs, des attentes et des valeurs de l'organisation, cette promotion est alors favorable à l'adéquation complémentaire. Autrement dit, les employés sont plus enclins à disposer des mêmes objectifs et les mêmes valeurs que

l'organisation. Aussi, les employés percevant les mêmes objectifs que l'organisation sont ceux les plus enclins à vouloir les atteindre, cette volonté étant favorable à l'engagement au travail (Hypothèse 4). Ainsi, l'adéquation complémentaire semble également être explicatrice du lien entre la ROP et l'engagement au travail.

Aussi, et en ligne avec les suggestions de Tetrick et Haimann (2014) ainsi que celles de Gallup et Workhuman (2023), nous avons donc supposé que l'adéquation personne-organisation était en mesure d'expliquer l'effet de la ROP sur l'engagement au travail. Aussi avons-nous formulé l'hypothèse suivante :

Hypothèse 6 : ***La relation entre la ROP et l'engagement au travail est médiée par l'adéquation personne-organisation***

Enfin, nous souhaitions, comme annoncé préalablement, également interroger le rôle médiationnel de l'adéquation personne-organisation dans la relation entre la ROP et l'intention de rester dans l'entreprise. Une étude récente, celle de Naz et ses collaborateurs (2020) a déjà observé les effets de pratiques relatives à un « environnement de travail soutenant » (i.e., *Supportive Work Environment*) telles que le soutien des pairs, du supérieur hiérarchique mais également de l'organisation, ont un effet sur l'intention de rester des employés et révélé que ces effets étaient médiés par l'adéquation personne-organisation. De même, Aubouin-Bonnaventure (2021) a démontré qu'un ensemble de pratiques organisationnelles (i.e., les Pratiques Organisationnelles Vertueuses), parmi lesquelles les pratiques de reconnaissance organisationnelle impactent positivement l'intention de rester et que cet effet est en partie sous-tendu par l'adéquation personne-organisation. En cohérence avec les travaux de Cable et Judge (1994) précédemment cités, révélant que des pratiques de reconnaissance organisationnelle peuvent entrer en conflit avec les valeurs des individus et que ceci affecte alors leur attrait à intégrer l'entreprise, Acheampong (2019) stipule que la satisfaction à l'égard des pratiques de

reconnaissance est associée à l'intention de rester dans la structure selon que celles-ci traduisent des valeurs en concordance ou non avec celles des employés qui, était-il souligné, varient selon la génération à laquelle ils appartiennent. L'auteure concluait donc en invitant les organisations à « dresser une politique de reconnaissance ajustée à la personnalité et aux valeurs des employés issus de la Génération Z » (p. 161) afin de favoriser la rétention de ces derniers. Si ces travaux apportent des premiers éléments en faveur des relations positives qu'entretient la satisfaction à l'égard des pratiques de reconnaissance d'une part et la rétention d'autre part *via* la perception de l'adéquation personne-organisation, aucune recherche antérieure n'a pourtant analysé, à notre connaissance, le rôle spécifique de cette adéquation dans les liens entre la reconnaissance organisationnelle perçue et la fidélisation dans la structure.

Pourtant, et à nouveau, la théorie de l'échange social permet de poser la ROP comme une ressource générée par l'organisation, en répondant aux besoins des travailleurs, susceptible de créer une perception favorable de l'adéquation personne-organisation qui, à son tour, serait propice à la volonté de faire perdurer la relation individu-organisation au travers de l'intention de rester dans la structure. Aussi, avons-nous souhaité tester l'hypothèse suivante :

Hypothèse 7 : ***La relation entre la ROP et l'intention de rester est médiée positivement par la perception de l'adéquation personne-organisation***

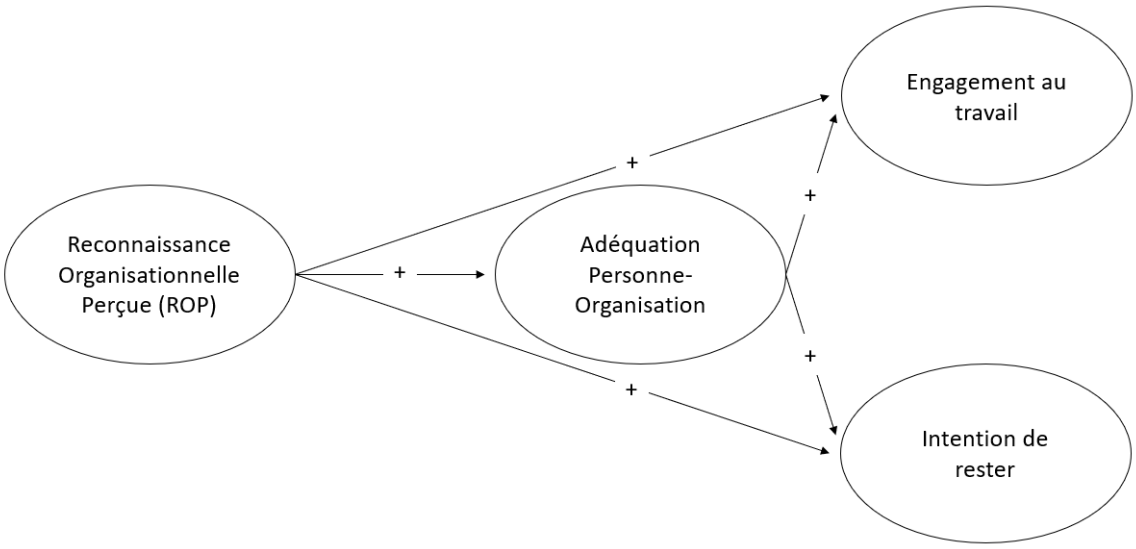


Figure 2 Modèle hypothétique de l'Etude 2

2. Méthode

2.1. Participants

L'échantillon était constitué de 932 collaborateurs de Worldline, dont 253 femmes (27,2%) et 679 hommes (72,8%). Les participants étaient âgés en moyenne de 41,86 ans (*ET* = 10,78). Concernant le diplôme des participants, ce dernier était particulièrement élevé car 26 collaborateurs (2,78%) détenaient un niveau Bac +8 et 655 collaborateurs (70,27%) un niveau Bac +5 ; 80 (8,58%) d'entre eux avaient un niveau Bac +3 et 104 (11,15%) avaient un niveau Bac +2, enfin 67 collaborateurs (7,19%) avaient un niveau baccalauréat ou inférieur (i.e., Brevet des Collèges). Concernant leur ancienneté au sein du groupe Worldline, elle était en moyenne de 12,17 ans (*ET* = 9,95) et leur ancienneté sur leur poste était de 4,93 ans en moyenne (*ET* = 4,91). Une majorité des collaborateurs bénéficiait d'un contrat à temps plein (93,99%), d'un CDI (95,06%) et d'un statut cadre (87,87%). Concernant les responsabilités managériales, 250 collaborateurs (26,82%) étaient concernés par celles-ci. Dans cet échantillon, une diversité

d'emploi était représentée (e.g., développeurs, commerciaux, assistants, RH, Chargés de clientèle).

2.2. Matériel

A la suite d'une introduction présentant le contexte et les objectifs de l'étude, le questionnaire soumis aux collaborateurs incluait en premier lieu la vérification de leur consentement à participer, puis, 17 questions d'informations sociodémographiques (e.g., genre, âge, niveau d'éducation) et socioprofessionnelles (e.g., l'ancienneté dans le poste et l'ancienneté dans l'organisation, le type de contrat). Ensuite, quatre échelles leur étaient proposées pour complétion : l'Echelle de mesure de la Reconnaissance Organisationnelle Perçue (EROP) dont la création et la vérification des qualités psychométriques ont fait l'objet de l'Etude 1 de ce programme doctoral, une échelle de mesure de l'engagement au travail UWES-9 (Schaufeli et al., 2006), une échelle de l'intention de rester (Nancarrow et al., 2014) et une échelle mesurant l'adéquation personne-organisation (Saks & Ashforth, 1997). Les réponses à ce questionnaire étaient collectées à partir d'une échelle de Likert en cinq points, allant de 1 (« *Pas du tout d'accord* ») à 5 (« *Tout à fait en accord* »).

- La Reconnaissance Organisationnelle Perçue a été mesurée en ayant recours à l'EROP, qui débutait par la consigne introductive suivante : « *Certaines entreprises promeuvent des pratiques de reconnaissance au travail de leurs collaboratrices et collaborateurs, formelles et/ou informelles, individuelles et/ou collectives. Diriez-vous que vous êtes reconnu.e par l'entreprise Worldline…* : ». L'échelle est composée de 14 items et de quatre dimensions : la « Reconnaissance de la personne » (e.g., « *en tant qu'individu et pas seulement en tant que salarié.e* »), la « Reconnaissance de l'implication sociale » (e.g., « *pour votre capacité à fédérer dans votre équipe de travail* »), la

« Reconnaissance de la performance » (e.g., « *pour la quantité de travail que vous fournisse z*») et la « Reconnaissance de la contribution à l'évolution de l'entreprise » (e.g., « *pour votre capacité à faire preuve d'innovation au bénéfice de l'entreprise* »).

- L'engagement au travail a été évalué à partir de l'Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) de Schaufeli et ses collaborateurs (2006). Cette échelle est composée de trois sous-dimensions constituées de trois items chacune : la vigueur (e.g., « *je déborde d'énergie pour mon travail* »), le dévouement (e.g., « *je suis passionné.e par mon travail* ») et l'absorption (e.g., « *je suis content.e lorsque je suis captivé.e par mon activité* »).
- L'intention de rester a été mesurée grâce à l'échelle de Nancarrow et ses collaborateurs (2014) qui est composée de trois items (e.g., « *j'aimerais encore travailler pour Worldline dans 1 an* »).
- L'adéquation personne-organisation a été évaluée *via* l'échelle de Saks et Ashforth (1997) en trois items (e.g., « *les valeurs de Worldline sont semblables à mes propres valeurs* »).

2.3. Procédure

La diffusion du questionnaire a eu lieu au sein de Worldline au cours du premier semestre 2021. Une campagne de communication (e.g., logo, visuel, communication explicative par mail) a été mise en place dans l'entreprise, afin d'encourager les collaborateurs à participer à l'étude.

La procédure a été en tout point identique à celle utilisée en Etude 1. Pour rappel, le questionnaire a donc été diffusé en version numérique par mail à l'ensemble des collaborateurs du groupe. Ce mail comprenait un lien individuel de participation issue de la plateforme Sphinx,

logiciel qui hébergeait le questionnaire, permettant de garantir l'anonymat et de nous assurer qu'il n'y avait pas de multiples participations d'un même collaborateur. Des relances ont été envoyées aux collaborateurs n'ayant pas encore participé, durant les trois semaines à compter de l'envoi du premier mail. Une note d'information indiquant aux participants les objectifs de l'étude ainsi que le respect strict des règles scientifiques et organisationnelles en matière de traitement des données était ajouté au mail de lancement, aux mails de relance ainsi qu'à la page Sphinx de complétion de l'enquête. De plus, les modalités de contact de la responsable scientifique du projet étaient disponibles afin de répondre à toutes interrogations de la part des participants.

Environ quinze minutes étaient nécessaires pour la passation du questionnaire. L'ensemble du protocole de recherche a été soumis au Comité d'Ethique pour les Recherches impliquant la personne humaine des Universités de Tours et Poitiers et a fait l'objet d'une validation par ce dernier (CER-TP, dossier n° 2021-05-07).

3. Résultats

3.1. Analyses préliminaires

L'analyse des alphas de Cronbach a permis d'attester d'une cohérence interne satisfaisante des échelles et des sous-échelles. Précisément, l'alpha global de Cronbach était de .93 pour la ROP, de .74 pour la sous-échelle « Reconnaissance de la personne », de .84 pour celle de la « Reconnaissance de l'implication sociale », de .89 pour celle de la « Reconnaissance de la performance » et de .88 pour celle de la « Reconnaissance de la contribution à l'évolution de l'entreprise ». Concernant la cohérence interne de la mesure de l'engagement au travail, l'alpha de Cronbach de l'échelle était de .89 et respectivement pour les sous-échelles de la

vigueur, du dévouement et de l'absorption de .81, .81 et .75. Enfin, les alphas de Cronbach pour l'intention de rester était de .86 et pour l'adéquation personne-organisation de .87.

En cohérence avec les recommandations de Tabachnick et Fidell (2013), quatre données aberrantes univariées (i.e., $|z| > 3.29$; $p < .001$) et six données aberrantes multivariées (i.e., distance de Mahalanobis supérieure à $\chi^2(4) = 18.47$; $p < .001$) ont été supprimées. Il restait donc 922 participants pour les analyses à suivre.

3.2. Analyses descriptives

Les coefficients d'aplatissement et les coefficients d'asymétrie de l'EROP et de ses sous-échelles, de l'engagement au travail et de ses sous-échelles, de l'intention de rester et de l'adéquation personne-organisation étaient tous compris entre -1,5 et 1,5 (cf. Tableau 12, p. 161), donc inférieurs aux seuils recommandés (Demir, 2022; George & Mallery, 2010; Hatem et al., 2022; Kline, 2016). Cependant, le test de Mardia était significatif ($p < .001$) nous permettant de rejeter l'hypothèse d'une normalité multivariée des données. Aussi par précaution, nous avons- eu recours à une méthode d'analyse qui intègre les valeurs manquantes avec la méthode d'estimation du maximum de vraisemblance robuste (MLR : *Robust Maximum Likelihood estimations*) à l'aide du logiciel MPlus, version 25.

Le score moyen à l'EROP était de 3,26 sur 5 (ET = 1,09), celui pour l'échelle de l'engagement au travail était de 3,72 sur 5 (ET = 0,89), celui pour l'intention de rester de 3,53 sur 5 (ET = 1,18) et enfin pour l'adéquation personne-organisation de 3,21 sur 5 (ET = 0,95).

Tableau 12 Statistiques descriptives des variables dans l'Etude 2 (*N* = 922)

	M	min	max	ET	α	Coefficient d'aplatissement	Coefficient d'asymétrie
Reconnaissance Organisationnelle Perçue	**3,26**	**2,59**	**3,83**	**1,09**	**.93**	**0,56**	**-0,64**
Reconnaissance de la personne	2,79	2,59	3,05	1,08	.74	-0,36	-0,19
Reconnaissance de l'implication sociale	3,57	3,44	3,83	1,03	.84	0,30	-0,71
Reconnaissance de la performance	3,48	3,23	3,62	1,00	.89	0,23	-0,75
Reconnaissance de la contribution à l'évolution de l'entreprise	3,19	3,05	3,26	1,09	.88	0,16	-0,39
Engagement au travail	**3,72**	**3,49**	**4,23**	**0,86**	**.89**	**0,49**	**-0,43**
Vigueur	3,58	3,49	3,69	0,84	.81	0,13	-0,39
Dévouement	3,77	3,71	3,83	0,85	.81	0,53	-0,53
Absorption	3,79	3,49	4,23	0,89	.75	0,47	-0,47
Intention de rester	**3,53**	**3,19**	**3,95**	**1,18**	**.86**	**-0,12**	**-0,50**
Adéquation personne-organisation	**3,21**	**3,12**	**3,32**	**0,95**	**.87**	**0,05**	**-0,32**

3.3. Analyses de corrélations

Les analyses de corrélations (cf. Tableau 13) ont montré que la ROP était corrélée positivement et significativement à l'adéquation personne-organisation (r = .63 ; p< .001), à l'engagement au travail (r = .36 ; p< .001) et à l'intention de rester (r = .52 ; p< .001). Ces analyses ont révélé de plus que l'adéquation personne-organisation était corrélée positivement et significativement à l'engagement au travail (r = .41 ; p< .001) et à l'intention de rester (r = .68 ; p< .001). Par ailleurs, l'engagement au travail et l'intention de rester étaient liés positivement et significativement (r = .40 ; p< .001). Ces résultats ont apporté un soutien préliminaire à nos hypothèses.

Tableau 13 Corrélations entre les variables de l'Etude 2

	1.	2.	3.	4.
1. Reconnaissance Organisationnelle Perçue	-	.63***	.36***	.52***
2. Adéquation Personne-Organisation		-	.41***	.68***
3. Engagement au travail			-	.40***
4. Intention de rester				-

*** p< .001 ; N = 922

3.4. Validation des modèles de mesure

Conformément aux recommandations de Anderson et Gerbing (1988), nous avons procédé au test de la validation des modèles de mesure à l'aide d'analyses factorielles confirmatoires. Précisément, nous avons testé la structure de second ordre à quatre facteurs latents retenue au terme de la sous-étude 1c du chapitre 4 (p.111-114) pour l'EROP. Les analyses ont révélé de bons indices d'ajustement des données à ce modèle (SB χ^2 = 323,62, p< .001 ; ddl = 73 ; SBχ^2/ddl = 4,43 ; SRMR = .04 ; RMSEA = .06 ; CFI = .95 ; AIC = 29560,65). De même, les résultats du test de la modélisation tri-dimensionnelle de l'échelle de

l'engagement au travail (SB χ^2 = 450,71, p< .001 ; ddl = 24 ; SBχ^2/ddl = 18,77 ; SRMR = .07 ; RMSEA = .08 ; CFI = .93 ; AIC = 31970,54) ont révélé des indices d'ajustement acceptables.

3.5. Modélisations par équations structurelles

L'objectif des analyses menées était de vérifier l'ajustement de notre modèle de médiation hypothétique aux données des participants en ayant recours à des modélisations par équations structurelles (MES). Pour rappel, considérant la significativité préalablement observée au test de Mardia, les données de cette étude ne pouvaient pas être considérées comme normalement distribuées en multivarié. Par conséquent, nous avons eu recours à des statistiques prenant en compte cette caractéristique des données multivariées, à savoir la méthode d'estimation du maximum de vraisemblance (MLR : *Robust Maximum Likelihood estimations*) (Lei & Shiverdecker, 2020), à l'aide du logiciel MPlus, version 25.

La qualité d'ajustement des modèles testés était fondée sur les indices d'ajustement suivants : le Chi2 de Satorra- Bentler (S-B χ2) et le ratio S-Bχ^2/ddl (Satorra & Bentler, 2001), le Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA ; Browne & Cudeck, 1989), le Standardized Root Mean Residual (SRMR ; Hu & Bentler, 1998), le Comparative Fit Index (CFI ; Bentler, 1990), et l'Akaike Information Criterion (AIC ; Akaike, 1987).

Les résultats du test de modélisation par équations structurelles du modèle hypothétiquement posé (cf. Figure 3) ont indiqué de bons indices d'ajustement de nos données à ce modèle (SBχ^2 = 1057.376 (392), p< .001 ; SBχ^2/ddl = 2.697 ; SRMR = .051 ; RMSEA = .050 ; CFI = .933 ; AIC = 59 870.417). Précisément, les analyses ont révélé des relations positives et significatives entre la Reconnaissance Organisationnelle Perçue d'une part et l'adéquation personne-organisation (β = .70 ; p< .001) et l'engagement au travail (β = .23 ; p< .001) d'autre part, mais une absence de lien significatif entre la ROP et l'intention de rester.

Enfin, les résultats des analyses ont montré des liens positifs et significatifs entre l'adéquation personne-organisation et l'engagement au travail (β = .35 ; *p*< .001) ainsi qu'avec l'intention de rester (β = .74 ; *p*< .001). De plus, ces résultats suggéraient des effets indirects de la ROP sur l'engagement au travail et l'intention de rester *via* l'adéquation personne-organisation. Ces influences indirectes ainsi que les erreurs types ont été calculées en utilisant la méthode Delta (Bonneville-Roussy et al., 2022; MacKinnon, 2008). Les résultats de ces analyses ont permis de confirmer les effets indirects de la ROP sur l'engagement au travail (β = .24 ; *p*< .001) et l'intention de rester (β = .52 ; *p*< .001) *via* l'adéquation personne-organisation.

Nous avons ensuite comparé ce modèle à un second.

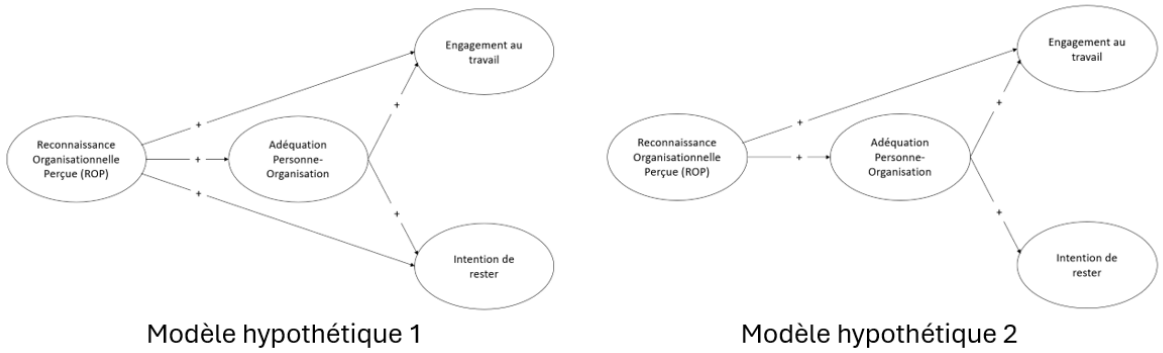
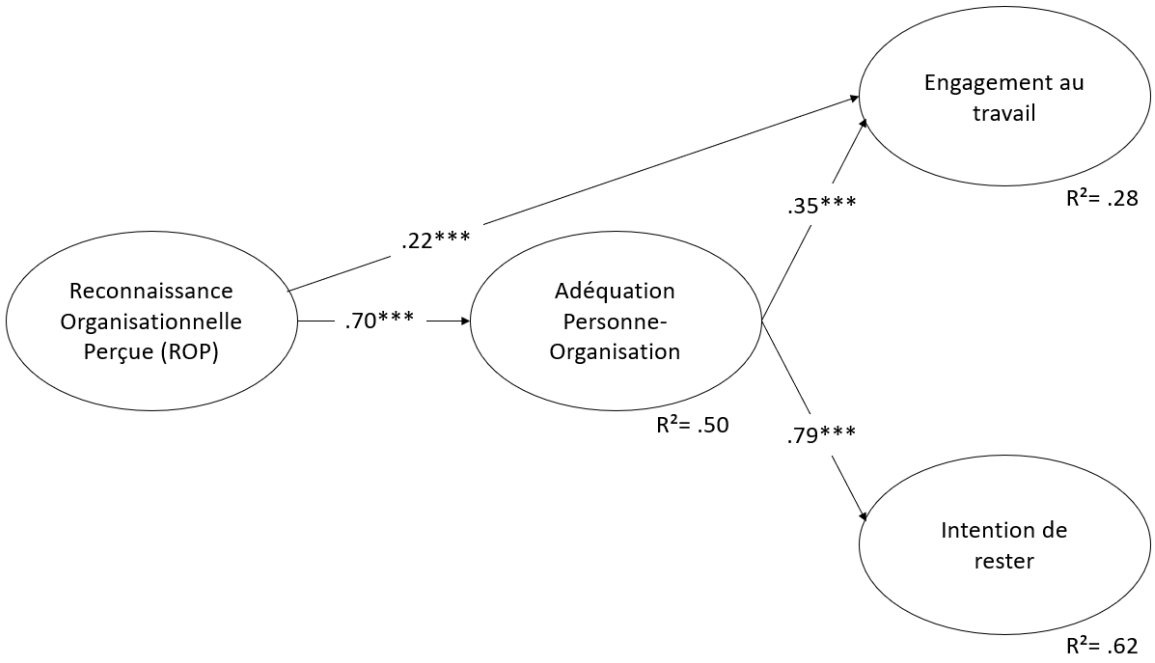


Figure 3 Modèles comparés dans l'Etude 2

En effet, considérant l'absence de significativité relevé dans le Modèle 1 du lien direct entre la ROP et l'intention de rester, un second modèle a été testé spécifiant : (1) une médiation totale *via* l'adéquation personne-organisation du lien entre la ROP et l'intention de rester et (2) une médiation partielle *via* l'adéquation personne-organisation du lien entre la ROP et l'engagement au travail. Les résultats du test par équations structurelles ont indiqué de bons indices d'ajustement de nos données à ce second modèle ($SB\chi^2$ = 1058.815 (393), *p*< .001 ; $SB\chi^2$/ddl = 2.694 ; SRMR = .052 ; RMSEA = .050 ; CFI = .933 ; AIC = 59 870.077). Le test de comparaison ($SB\chi^2$) entre ce dernier modèle et le premier modèle n'a pas permis de détecter de

différence significative entre ces deux modèles ($\Delta SB\chi^2$ M1 – M2 = 1,435(1) ; p> .05). Autrement dit, le coefficient du lien dans le Modèle 1 entre la ROP et l'intention de rester n'est pas significativement différent de zéro. Alors, et conformément de plus au principe de parcimonie suggérant le recours à un nombre le plus restreint possible de liens et de variables impliqués dans l'explication de la variance du modèle (Bonneville-Roussy et al., 2022), ce deuxième modèle a été retenu. Dans celui-ci, les analyses ont révélé les relations positives et significatives qu'entretient la Reconnaissance Organisationnelle Perçue avec l'adéquation personne-organisation (β = .70 ; p< .001) et avec l'engagement au travail (β = .22 ; p< .001) ainsi que les liens positifs et significatifs entre l'adéquation personne-organisation d'une part et l'engagement au travail (β =. 35 ; p< .001) et l'intention de rester (β = .79 ; p< .001) d'autre part.



Notes. Toutes les relations sont significatives (*** : p< .001) et les coefficients sont standardisés

Figure 4 Résultats du test par équations structurelles de la modélisation de l'Etude 2

Ces résultats suggérant des effets indirects de la ROP sur l'engagement au travail et l'intention de rester, *via* l'adéquation personne-organisation, les erreurs types ont été calculées en utilisant la méthode Delta (Bonneville-Roussy et al., 2022; MacKinnon, 2008). Les résultats

ont confirmé les effets indirects de la ROP sur l'engagement au travail (β = .25 ; *p*< .001) ainsi que sur l'intention de rester (β = .55 ; *p*< .001) *via* l'adéquation personne-organisation, démontrant ainsi la médiation de l'adéquation personne-organisation dans le lien entre la ROP et l'engagement au travail et dans le lien entre la ROP et l'intention de rester.

4. Discussion et conclusion de l'Etude 2

L'objectif de la présente étude était de contribuer à la connaissance des effets de la ROP sur des attitudes au travail d'intérêt à la fois pour les terrains professionnels (y compris celui engagé dans ce programme doctoral) et la communauté scientifique en psychologie du travail. Plus précisément, il s'agissait d'explorer l'impact de la ROP, appréhendée au travers d'une approche novatrice intégrative, sur l'intention de rester et l'engagement au travail. De plus, la présente étude avait pour objectif de tester le rôle médiateur de l'adéquation personne-organisation dans ces relations.

Les résultats des analyses menées ont confirmé l'ensemble de nos hypothèses. En effet il est ressorti que la ROP était positivement et significativement liée à l'engagement au travail et à l'intention de rester, validant ainsi nos hypothèses 1 et 2. Ces résultats rejoignent les conclusions de travaux antérieurs ayant apporté la preuve que : (1) l'engagement au travail est favorisé par certaines formes de reconnaissance au travail (e.g., reconnaissance des pratiques et des résultats du travail, Evans-Osabohien et al., 2023; récompenses au travail, Gantasala & Padmakumar, 2013) et (2) que l'intention de rester est accrue par certaines formes particulières de reconnaissance au travail (e.g., récompenses et dédommagements Hassan, 2022; reconnaissance de la performance et des résultats du travail, AbuAlRub & Al-Zaru, 2008). De plus, si des études précédentes avaient déjà démontré l'effet de pratiques effectives de reconnaissance sur l'émergence et le renforcement d'attitudes positives au travail en général (e.g., Fall, 2015; Roche, 2021) et plus spécifiquement sur l'engagement au travail (e.g., Babic

et al., 2020; Mohapatra & Sharma, 2010) et sur l'intention de rester dans la structure (e.g., Nasir & Mahmood, 2018; Valeau et al., 2019), notre étude permet d'enrichir ce champ de la recherche en soulignant que la reconnaissance perçue par les employés est aussi déterminante pour le développement de ces attitudes positives au travail. En revanche à ce stade de nos travaux, nous ne pouvons encore répondre avec certitude à des auteurs tels que Frapsauce et ses collaborateurs (2022) qui considèrent que l'effet favorable des pratiques de reconnaissance sur les attitudes de travail est avant tout expliquée par la reconnaissance perçue ou, en d'autres termes, que la ROP constitue le déterminant le plus proximal de ces attitudes.

De plus, et conformément à nos hypothèses, les résultats des analyses ont permis de conclure que la ROP était liée à l'adéquation personne-organisation perçue par les employés et que perception était liée en retour à l'engagement au travail et à l'intention de rester. Plus exactement, l'adéquation personne-organisation expliquait partiellement le lien entre la ROP et l'engagement au travail et expliquait totalement le lien entre la ROP et l'intention de rester. Nos hypothèses 3, 4, 5, 6 et 7 ont ainsi été validées. Or, ce rôle médiateur de l'adéquation personne-organisation dans ces relations n'a été, à ce jour, que rarement étudié en contexte professionnel (Jin et al., 2019), a fortiori dans le cadre d'une conceptualisation et opérationnalisation holistique de la ROP.

Nos résultats présentent également un intérêt certain dans le champ des travaux consacrés aux antécédents organisationnels de l'adéquation personne-organisation. De fait, comme noté par Guan, Deng, Fan, et Zhou (2021), rares sont les études ayant identifié des déterminants de ce type de l'adéquation personne-organisation. Or la ROP, en accord avec la théorie de la force RH (Bowen & Ostroff, 2004; Ostroff & Bowen, 2016) et comme le suggère la récente étude de Mowbray et ses collaborateurs (2024), peut être appréhendée comme le résultat de la perception de pratiques de valorisation mises en œuvre par l'organisation et donc étroitement corrélée aux pratiques effectives de reconnaissance. Cette étude a permis d'observer

que les pratiques organisationnelles de reconnaissance, lorsqu'elles favorisent la ROP, semblent être en mesure de promouvoir cette perception d'adéquation et par extension, en cohérence avec la théorie de l'échange social (Blau, 1964), de renforcer des attitudes positives des employés à l'égard de la structure.

En bref, cette étude a relevé que la ROP est favorable à une perception de proximité en termes de valeurs et d'objectifs entre les employés et l'organisation, et renforce des échanges vertueux entre ces deux parties, produisant des conséquences attitudinales favorables à l'organisation, telles que l'engagement au travail et l'intention de rester. Dès lors, les terrains auraient donc tout intérêt à considérer les effets levier de la ROP dans une perspective d'optimisation de la performance et de la pérennité de leur structure.

Au-delà de ces contributions, il convient de souligner certaines limites de notre étude. En premier lieu, il nous faut évoquer les caractéristiques particulières de notre échantillon d'employés d'une même entreprise, majoritairement masculin (i.e., à 72,8 %), présentant un niveau de diplôme élevé (i.e., 70,27% d'entre eux ont un niveau Bac+5), de statut cadre (i.e., pour 87,87% d'entre eux) et en CDI (i.e., pour 95,06% d'entre eux). Les conclusions présentées ne sauraient en conséquence être généralisées sans la réplication de cette étude auprès de populations actives issus de secteurs d'activité et d'organisations variés.

En second lieu, une autre limite tient à la période de collecte des données. Pour rappel, la diffusion du questionnaire a eu lieu au premier semestre 2021, dans un contexte organisationnel perturbé par la reprise progressive des activités de travail en présentiel, faisant suite à la période de pandémie. Le caractère obligatoire et non-anticipé du recours au télétravail pendant cette période a été associé par nombre d'experts à la perception d'un manque de contacts avec l'entourage professionnel voire même à un sentiment d'isolement social (Carillo

et al., 2021; Saba & Cachat-Rosset, 2020; Wang et al., 2021). On peut en conséquence émettre l'hypothèse que la perception de la reconnaissance de l'organisation par les employés (e.g., reconnaissance de la personne) ait pu être amoindrie à cette occasion, comme relevé par Carillo et ses collaborateurs (2021) au niveau de la fréquence des *feedback* en provenance des managers et de l'organisation. En clair, les scores de reconnaissance obtenus dans cette étude sont susceptibles d'avoir été altérés par ce contexte post pandémie. Seule la réplication de l'étude dans un contexte sanitaire et sociétal plus « ordinaire » permettrait de tester cette supputation et possiblement de généraliser les conclusions énoncées.

En troisième lieu, le modèle testé dans la présente étude était de nature transversale et conséquemment les conclusions développées ne peuvent être celle de liens de causalité entre les dimensions impliquées. A l'inverse, un protocole longitudinal permettrait l'observation de changements attitudinaux potentiels attribuables à la ROP, enrichissant de ce fait notamment les travaux de Chênevert, Hill et Kilroy (2022) qui ont récemment conféré à la reconnaissance au travail non-monétaire la capacité d'agir sur l'intention de départ et les départs volontaires de l'organisation au travers d'une approche incluant deux temps de mesure, à deux ans d'intervalle.

En quatrième lieu, si nous avons eu recours dans notre étude à des échelles dont les qualités psychométriques ont été attestées, une autre limite porte sur les modalités de passation de celles-ci. En effet, l'usage d'un questionnaire auto-rapporté crée le risque que les individus surestiment ou sous-estiment leurs réponses, ou bien fournissent des réponses qui puissent correspondre à des normes de désirabilité sociale (Yang, 2021). De plus, la combinaison d'un protocole transversal et l'usage de mesures auto-rapportées peut être associée à un potentiel biais de variance commune, c'est-à-dire que la variance observée ne serait pas uniquement liée aux construits évalués par les échelles de mesure (Podsakoff et al., 2003). En d'autres termes, il est possible que la complétion des premières échelles de mesure ait pu contaminer les

réponses aux échelles suivantes, favorisant les liens statistiques observés entre les variables et produisant une « inflation des corrélations ». Afin de pallier ce risque, les auteurs recommandent de diversifier les sources de recueil de données sur chacune des variables (e.g., participation des supérieurs, des pairs). Cependant, dans le cadre de cette étude, les perceptions individuelles de la reconnaissance organisationnelle par exemple ne peuvent être *via* d'autres sources que par les participants. En effet, il s'agirait alors d'évaluer la perception des pratiques de reconnaissance dont a bénéficié l'employé, ce qui renvoie à un construit différent de celui de la reconnaissance organisationnelle perçue (Frapsauce et al., 2022; Sauvezon & Costalat-Founeau, 2019). En revanche, à nouveau la mise en place d'un protocole sur plusieurs temps de mesure permettrait de limiter la contagion des réponses.

En cinquième lieu, nous avons conclu que l'adéquation personne-organisation était un mécanisme explicatif du lien qui unit la ROP aux deux conséquences attitudinales d'intérêt. Cependant, si l'adéquation perçue expliquait totalement le lien entre la ROP et l'intention de rester, elle ne constituait qu'une médiation partielle du lien entre la ROP et l'engagement au travail. Autrement dit, d'autres mécanismes explicatifs seraient susceptibles d'intervenir dans cette relation. Certains travaux scientifiques (e.g., Sherwood et al., 2018; Stirin Tzur et al., 2016) laissent d'ailleurs à penser que des ressources personnelles sous-tendent les liens entre la ROP et des dimensions positives de santé ainsi que des attitudes et des comportements favorables au travail. C'est dans la continuité de ces recherches que nous avons mené notre troisième étude.

Enfin, si le modèle testé dans ce chapitre 5 a révélé l'effet positif de la ROP sur des attitudes professionnelles, elle n'a pas exploré les liens de celle-ci avec des indicateurs de santé et des comportements de travail d'importance pour la productivité de l'organisation et la pérennité de son activité. Cet objectif a donc été assigné à la troisième étude du présent programme doctoral.

Chapitre 6 : Effets de la Reconnaissance Organisationnelle Perçue sur la performance au travail : rôle médiationnel du sentiment d'auto-efficacité professionnelle et du bien-être au travail

1. Introduction

Dès les premiers travaux impliquant les pratiques de reconnaissance (e.g., Vroom, 1964, Skinner, 1974), celles-ci ont été étudiées pour leur rôle dans la modification et le renforcement des comportements. Les chercheurs ont ainsi particulièrement porté leur intérêt sur l'accroissement de la performance au travail et pu apporter des preuves empiriques des effets positifs de certaines pratiques de reconnaissance sur ce comportement. Le nombre important d'études concluant en ce sens a conduit les experts du champ à poser pour grand principe de management que les organisations « obtiennent ce qu'elles récompensent » (LeBoeuf, 1985, p. 23; Luthans & Stajkovic, 1999; Nelson, 2016).

Sous l'impulsion de ces premiers travaux, les organisations du travail ont donc implémenté des pratiques de reconnaissance dans le but d'encourager les employés à atteindre des niveaux élevés de performance au travail (Amoatemaa & Darkoah Kyeremeh, 2016; Cameron & Pierce, 1997). Et de fait, diverses études empiriques (e.g., Hendijani & Steel, 2022; Lawler, 2003; Nustelu et al., 2023) ont démontré que les pratiques de reconnaissance financières (e.g., prime, augmentation de salaire) conditionnées à la performance, favorisaient effectivement la performance des employés. Pour autant, certains auteurs (e.g., Kube et al., 2012) ont précisé que l'effet favorable des pratiques de reconnaissance sur la performance individuelle au travail n'est pas attribuable à la seule valeur monétaire de celles-ci mais plutôt à la perception des salariés que l'organisation a investi des ressources, en termes de temps et d'efforts, pour mettre en place les dites pratiques. Conséquemment, des auteurs (e.g., Bareket-

bojmel et al., 2017; Bradler et al., 2016; Montani et al., 2017) ont alors considéré que des pratiques de reconnaissance intangibles et non pécuniaires pouvaient également être positivement liées à la performance. D'ailleurs, Luthans et Stajkovic (1999, 2001) dans leur méta-analyse de 2003, avaient révélé que les pratiques de reconnaissance sociales, les *feedback* et la reconnaissance monétaire sont trois antécédents de la performance au travail dont les effets positifs sont d'autant plus importants si elles sont employées conjointement (i.e., effet synergique).

Parallèlement à ces considérations sur les moyens de reconnaissance, d'autres recherches ont interrogé les effets différenciés des objets de reconnaissance sur les niveaux de performance au travail. Les travaux de Cameron et Pierce (1994, 1997) ont notamment établi que les pratiques de reconnaissance influencent les niveaux de performance au travail à la condition que celles-ci valorisent la réalisation d'un objectif prescrit par l'organisation et ont demandé un haut niveau d'effort et/ou la réalisation d'activités complexes et/ou le recours à des expertises particulières. Conformément à ces conclusions, Abualrub et Al-Zaru (2008) ont observé chez 206 infirmiers de quatre hôpitaux jordaniens que la reconnaissance d'une performance atteignant ou dépassant les attendus du travail est associée à la performance individuelle de ces employés. A l'inverse, cette même étude a observé que la reconnaissance de la performance non liée à des standards de travail n'est pas associée à une hausse de la performance. Plus récemment, d'autres travaux (Clarke & Mahadi, 2017) ont prouvé que la reconnaissance de l'individu (e.g., reconnaissance de l'intégrité, de la morale, des droits des individus) était également favorablement liée à la performance des travailleurs. Enfin, en cohérence avec nombre d'auteurs (e.g., Abdullah & Wan, 2013; Bitha, 2024; Kariuki & Kiiru, 2021; Kurniawan & Anindita, 2021; Mar Aung et al., 2023; Masri & Suliman, 2019; Owoeye et al., 2020; Rai et al., 2018; Tsarenko et al., 2018; Yang et al., 2022), il ressort de la littérature

scientifique depuis plus d'une décennie que la reconnaissance au travail, évaluée en termes de moyens et d'objets, est favorable à la performance au travail.

Toutefois pour certains chercheurs comme Roche (2013, 2015), il convient de spécifier les pratiques de reconnaissance capables d'induire un accroissement du niveau de performance individuelle. Pour ce faire, cet auteur introduit le concept de « reconnaissance-activatrice » (Roche, 2013, p. 327) qui renvoie à des conditions répondant à des « questions d'équité, de mérite, d'exemplarité, à la volonté d'une relation mutuellement bénéfique (relation « gagnant-gagnant ») ainsi qu'à l'attention portée à l'individu en tant qu'humain porteur de droits, de sentiments et ayant la capacité d'évoluer positivement » (Roche, 2015, p. 37). En clair, cette approche suggère que la reconnaissance est liée positivement à la performance lorsque cette pratique s'inscrit dans une relation d'échange équitable et profitable pour les deux parties (i.e., organisation vs. travailleur). C'est pourquoi des scientifiques tels Grolleau et ses collaborateurs (2015) considèrent que l'effet de la ROP sur la performance individuelle au travail peut être éclairée par la théorie de l'échange social (Blau, 1964). Celle-ci permettrait en effet de supputer que les pratiques de reconnaissance sont appréhendées par les employés comme une faveur de l'organisation, favorisant en retour l'augmentation chez les collaborateurs de leurs efforts au travail et de leur volonté à produire une meilleure performance dans le contexte professionnel (Bamel et al., 2013; Blau, 1964). Parallèlement pour d'autres chercheurs, comme Allen et ses collaborateurs (2003) ainsi que Tremblay et ses collaborateurs (2010), les effets vertueux des pratiques de reconnaissance pourraient également être expliqués par la théorie du signal (Spence, 1973, 2002). De fait, celle-ci stipule que la reconnaissance au travail émise par l'organisation et perçue par les salariés constitue pour ces derniers des signaux de valorisation de l'organisation à leur égard et particulièrement de validation par l'organisation de leurs apports dans l'atteinte des objectifs organisationnels (Pellerin & Cloutier, 2017). Ces signes rendraient alors les employés plus enclins à produire une performance de travail élevée

(Bénabou & Tirole, 2003). Enfin, un troisième cadre théorique, celui de la force du système RH (Bowen & Ostroff, 2004) est susceptible d'apporter des élèments de compréhension des liens qu'entretient la reconnaissance au travail, et particulièrement la reconnaissance organisationnelle, avec la performance individuelle au travail. Cette théorie suppute que la perception d'une politique RH forte, à laquelle participent les pratiques organisationnelles de reconnaissance, suppose la perception de signaux d'information et de promotion des comportements de travail attendus par la structure au travers de ces pratiques. C'est à cette condition que les pratiques de reconnaissance seraient favorables à la réalisation des objectifs organisationnels par les salariés destinataires de ces signaux. En d'autres termes, les pratiques de reconnaissance seraient en mesure d'orienter les comportements de travail des employés vers ceux qui relèvent d'un intérêt stratégique pour l'organisation, et plus particulièrement vers ceux se traduisant en termes de performance au travail (Bowen & Ostroff, 2004; Cregan et al., 2020; Jiang et al., 2012; Sanders & Yang, 2015).

A ce stade de la recension des apports scientifiques à notre compréhension des relations entre les pratiques de reconnaissance au travail et la performance des salariés, et bien que la majorité des recherches citées se soient plutôt focalisées sur les effets de pratiques concrètes de reconnaissance au travail (e.g., Knight & Parker, 2021), nous avons souhaité nous-mêmes contribuer à ce champ de la recherche en examinant plus spécifiquement la nature des relations entre la reconnaissance perçue (i.e., ROP) et la performance individuelle des employés dans notre population d'intérêt. Aussi, avons-nous formulé l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : ***La ROP est significativement et positivement associée à la performance individuelle au travail***

Une enquête IFOP[12] de 2012 consacrée à l'identification des ressources professionnelles favorables au bonheur au travail relève que les personnes interrogées citent prioritairement la perception de leur reconnaissance par leur manager (IFOP & Kelformation, 2012; Diez & Carton, 2013). D'ailleurs au plan scientifique, les pratiques de reconnaissance au travail sont fréquemment inclues par les experts dans la caractérisation des pratiques des lieux de travail dits « sains » (i.e., « *healthy workplace practices* ») et décrites comme constitutives des organisations promouvant la santé et le bien-être des travailleurs (i.e., « *healthy organizations* ») (e.g., Grawitch et al., 2006, 2007; Merino & Privado, 2015; Sherwood et al., 2018). Pour d'autres auteurs, le fait de se sentir reconnu au travail serait même une sous-dimension constitutive de l'approche eudémonique du travail (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012; Ismail et al., 2023; Jacquet et al., 2024**).** Enfin, divers cadres théoriques ciblés sur la santé psychologique au travail font état de la reconnaissance au travail parmi les antécédents potentiels de cette dernière. Tel est le cas notamment du modèle Job-demands ressources proposé par Demerouti et ses collaborateurs (2001). Pour rappel, ce cadre théorique stipule le rôle central des ressources de travail qui, d'une part, sont favorables à un processus salutaire, c'est à dire bénéfiques pour la santé des employés et d'autre part, modèrent les effets néfastes des contraintes professionnelles sur celle-ci. Parmi ces ressources organisationnelles, la reconnaissance au travail est fréquemment citée dans les travaux s'inscrivant dans ce cadre (e.g., Bakker et al., 2003, 2007; Trépanier et al., 2020). Un autre modèle, celui de la balance effort-récompense développé antérieurement par Siegrist en 1996 peut aussi être mis à contribution pour expliquer l'effet de la reconnaissance au travail perçue par les employés sur le bien-être de ceux-ci. Ce modèle suppose qu'un niveau plus élevé de bien-être au travail sera observé lorsque les salariés reçoivent des récompenses de travail perçues comme équilibrées au

[12] Source : Enquête Ifop pour Kelformation « Bien-être au travail : des salariés plutôt heureux mais des entreprises peu investies », mars 2012

regard des efforts consentis dans leurs activités professionnelles. En résumé dans ces deux cadres théoriques, les récompenses du travail et plus généralement la reconnaissance au travail joueraient un rôle primordial dans l'explication du niveau de bien-être des employés qui en bénéficient. Autrement dit, ces théories considèrent donc que les pratiques de reconnaissance sont des ressources de travail qui, lorsqu'elles sont perçues par les employés, sont favorables à leur bien-être.

Sur le plan des études empiriques, plusieurs études ont d'ailleurs confirmé le lien qu'entretiennent les pratiques de reconnaissance et le bien-être au travail (e.g., Angelopoulou & Panagopoulou, 2020; Emeriau Farges et al., 2022; Gilbert & Kelloway, 2018; Merino & Privado, 2015). Toutefois très rares sont les travaux ayant porté à ce jour sur les relations entre la reconnaissance organisationnelle perçue par les salariés et le bien-être au travail. Pourtant Sauvezon et Costalat-Founeau (2019) ont récemment démontré dans un échantillon de travailleurs français que la perception de la reconnaissance des pairs, de la hiérarchie et de l'organisation (i.e., ROP) étaient bien liées positivement dans cette population au bien-être psychologique au travail (i.e., sérénité, harmonie sociale, engagement au travail. C'est à la lumière de ces travaux que nous avons donc posé l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : ***La ROP est significativement et positivement associée au bien-être au travail***

La ROP pourrait donc avoir un effet conjoint sur le bien-être et sur la performance au travail (Nielsen et al., 2017). En d'autres termes, elle constituerait à la fois un facteur de protection voire de développement de la santé des travailleurs et contribuerait à la productivité organisationnelle, soit un « gain mutuel » pour les employés et les employeurs (Van De Voorde et al., 2012).

Or, la littérature scientifique observe par ailleurs l'existence de relations positives entre le bien-être au travail et la performance au travail (e.g., Hosie et al., 2012; Pérez-Nebra et al., 2021; Taris & Schaufeli, 2015; Warr & Nielsen, 2018; Wright et al., 2007). Cette littérature empirique est soutenue par la « thèse des travailleurs heureux et productifs » (i.e., « *happy-productive worker thesis* », HPTW, Cropanzano & Wright, 2001), qui stipule que les employés témoignant d'un haut niveau de bien-être au travail sont également ceux produisant de plus hauts niveaux de performance dans leurs activités professionnelles, que ceux présentant de faibles niveaux de bien-être. Parmi ces travaux dédiés aux liens entre ces deux construits, certains (e.g., Chen et al., 2022; Cotton & Hart, 2003; Van De Voorde et al., 2012) soulignent de plus que ces relations seraient déterminées à la fois par des caractéristiques individuelles des employés et par des caractéristiques organisationnelles telles que les pratiques organisationnelles perçues (e.g., ROP).

Ainsi, Pohling et ses collaborateurs (2016) puis Langove et Isha (2017), ont mis au jour l'effet médiateur du bien-être dans la relation entre les pratiques de reconnaissance et des variables relatives à des intentions comportementales ou des comportements effectifs des salariés, dont les relations avec la performance individuelle ont largement été démontrés (i.e., intention de quitter, présentéisme). Considérant de plus les études de chercheurs telles que celles de Mar Aung et ses collaborateurs (2023) attestant que des indicateurs de santé (i.e., satisfaction au travail) sont en mesure d'expliquer le lien entre la reconnaissance au travail et la performance individuelle dans le contexte professionnel, il est possible de supputer que la reconnaissance au travail perçue par les employés pourrait constituer l'un de ces facteurs déterminants du niveau de bien-être des salariés, qui lui-même contribuerait favorablement en retour à la performance au travail. Nous avons donc posé l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3 : ***La relation positive entre la ROP et la performance au travail est médiée par le bien-être au travail.***

Les travaux conceptuels dédiés à la reconnaissance au travail assurent à celle-ci la capacité de promouvoir une perception positive des travailleurs à l'égard d'eux-mêmes (Dejours, 1998; Hansen, 2018; Honneth, 1992, 1995; Petersen & Willig, 2004; Roberts et al., 2005). Plus spécifiquement, des chercheurs ont stipulé que la reconnaissance au travail participe au développement d'une identité professionnelle positive (Inchi et al., 2023; Rodriguez et al., 2019; Whitcomb et al., 2023) et au renforcement de l'estime de soi des employés (e.g., Emeriau Farges et al., 2022; Hamouche & Marchand, 2021; Vézina et al., 2006; Yalenios, 2015). Plus généralement, pour Akremi, Sassi et Bouzidi (2009) les pratiques de reconnaissance constituent un « facteur de formation et de transformation identitaire » (p. 664), d'autant plus d'importance que les employés vivent des « crises des identités personnelles et professionnelles » (p. 662) et un « flou des repères individuels et collectifs » (p. 663). En bref, la valorisation des individus au travail au travers de la reconnaissance organisationnelle confère à celle-ci un rôle dans le renforcement de l'identité et dans l'évaluation positive de soi (i.e., « *self-evaluation* » ou « *self-concept* ») (Erez & Judge, 2001; Judge et al., 2005). Au sein de ce champ, les travaux scientifiques ont identifié un effet favorable de la reconnaissance au travail sur le sentiment d'auto-efficacité professionnelle.

Le construit du sentiment d'auto-efficacité a été introduit par Bandura (1977, 1997). Il est défini par l'auteur comme la croyance personnelle envers ses capacités à mobiliser des ressources personnelles (e.g., cognitives, motivationnelles) ainsi qu'à organiser et à réaliser des tâches par ses actions et son comportement, afin d'atteindre des objectifs spécifiques et d'exercer un contrôle sur sa vie (Bandura, 2001; Wood & Bandura, 1989). En d'autres termes, il s'agit de la croyance des individus à exercer un contrôle dans le déploiement de leurs propres ressources afin de réussir un ensemble d'actions nécessaires pour accomplir leurs objectifs (Bandura, 1977; Schreurs et al., 2010; Schwoerer et al., 2005; Wood & Bandura, 1989). Les spécialistes de ce champ ont distingué d'une part le sentiment d'auto-efficacité générale (i.e.,

croyance en sa capacité à performer dans une variété de situations) et d'autre part le sentiment d'auto-efficacité relié à une tâche spécifique (i.e., croyance en sa capacité à performer dans une situation spécifique) (Bandura, 1977). Appliqué au contexte du travail, Rigotti, Schyns, et Mohr (2008) ont associé le sentiment d'auto-efficacité professionnelle à un sentiment de compétence ressenti à propos de la capacité à bien réaliser une tâche requise par l'activité professionnelle. Ce sentiment provient, selon Lubbers, Loughlin et Zweig (2005), d'une auto-évaluation cognitive de ses capacités ainsi que selon Stajkovic et Luthans (1998) et Sora et ses collaborateurs (2018) des croyances individuelles quant à la capacité à mobiliser ses ressources et à exercer du contrôle sur son fonctionnement (e.g., cognitif) ainsi que sur les événements qui affectent la vie professionnelle. A titre d'exemple, le sentiment d'auto-efficacité professionnelle peut notamment s'illustrer par la croyance d'un employé en sa capacité à réussir une tâche complexe en adaptant ses ressources et ses comportements de travail (Sora et al., 2018).

Le sentiment d'auto-efficacité est favorisé par des facteurs internes (e.g., estime de soi, humeur) et externes (e.g., *feedback*, complexité de la tâche réalisée) aux individus (Gist & Mitchell, 1992). De manière plus prédominante pour Bandura (1977), le sentiment d'auto-efficacité se développe au travers des interactions des individus avec leur environnement. Plusieurs scientifiques (e.g., Kim et al., 2019; Young & Hurlic, 2007) ont relevé en effet que les réactions favorables de l'entourage professionnel vis à vis des tâches de travail réalisées favorise la perception positive par les travailleurs de leurs activités professionnelles et soutient ces derniers dans l'identification de leurs capacités à les réaliser, renforçant de ce fait leur sentiment d'auto-efficacité professionnelle. De surcroît, certains auteurs (Cordes et al., 1997; St-Onge, 2005) ont souligné que les manifestations de reconnaissance en milieu organisationnel sont souvent les seules occasions pour les employés d'obtenir une réaction positive sur la qualité de leur travail. Ainsi, parce qu'au travers des pratiques de reconnaissance les travailleurs sont

informés que l'organisation a identifié, apprécié et valorisé leurs activités professionnelles (Grant & Gino, 2010), celles-ci seraient suceptibles d'être favorables à leur sentiment d'auto-efficacité professionnelle. En cohérence avec la théorie de la Force du système RH (Bowen & Ostroff, 2004; Ostroff & Bowen, 2016; Sanders & Yang, 2015; Tsarenko et al., 2018), Shonubi et ses collaborateurs (2016) ainsi que St Onge et ses collaborateurs (2005) ont, eux, affirmé que les pratiques de reconnaissance au travail soutiennent les individus dans l'identification de leurs ressources, soulignent la participation de ceux-ci à l'atteinte des objectifs organisationnels et sont en conséquence favorables selon ces auteurs à un sentiment d'« appropriation, de responsabilité et de fierté » (p. 222). Autrement dit, au travers des pratiques de reconnaissance mises en oeuvre, l'organisation témoigne de ses propres croyances favorables sur les capacités de ses employés et en fait la promotion (Kim et al., 2019). C'est pourquoi ces pratiques agiraient comme un facteur de renforcement du sentiment de compétence et d'efficacité des employés (Jeske & Lippke, 2022; Montani et al., 2017), notamment dirigé au niveau de leurs contributions sociales (e.g., entraide) et/ou opérationnelles (Kim et al., 2019). A l'inverse, lorsque les employés s'attendent à des marques de reconnaissance pour des attitudes, des comportements ou des résultats usuellement valorisés, le manque perçu de reconnaissance au travail serait interprété comme le signal d'une dévalorisation par l'organisation de la qualité du travail réalisé, ce qui serait potentiellement nuisible à la manière dont ils perçoivent leurs apports à l'entreprise et donc susceptible d'altérer leur sentiment d'auto-efficacité professionnelle (Cordes et al., 1997; Rainville-Lajoie, 2011).

Le modèle de conservation des ressources proposé par Hobfoll (1989, 2001, 2011) peut également éclairer l'effet de la ROP sur le sentiment d'auto-efficacité professionnelle. En effet, ce modèle stipule l'existence d'une spirale de gain de ressources, dont fait partie le sentiment d'auto-efficacité. En effet, dès les premiers travaux dédiés à ce modèle jusqu'aux travaux les plus récents (e.g., Hobfoll, 2011; Xanthopoulou et al., 2007, Ten Brummelhuis &

Bakker, 2012; Aubouin-Bonnaventure et al., 2023), cette auto-perception y est décrite comme une ressource personnelle susceptible d'être protégée et/ou développée lorsque les salariés bénéficient de ressources. Plusieurs études ont déjà permis d'observer que la reconnaissance au travail était l'une de ces ressources organisationnelle susceptibles d'initier ce cercle vertueux de développement des ressources personnelles (Lee & Ashforth, 1996; Shin et al., 2012; Gong et al., 2020; Xanthopoulou, et al., 2007). En clair, ces travaux permettent de supputer que la ROP constitue une ressource capable de soutenir une spirale de gain favorable au développement du sentiment d'auto-efficacité professionnelle.

Pourtant, à notre connaissance, peu de travaux ont été consacrés au lien entre la reconnaissance perçue au travail et le sentiment d'auto-efficacité professionnelle et alors que dès 2010, Grant et Gino avaient observé en conditions expérimentales la relation positive entre une pratique de reconnaissance tangible (i.e., e-mail) exprimant de la gratitude envers une tâche réalisée, et le sentiment d'auto-efficacité des étudiants participants. Plus récemment, les études de Li, Whitcomb et Singh (2020) s'appuyant sur un protocole quantitatif longitudinal et celles de Li et Singh (2023) fondée sur une approche qualitative, menées toutes deux auprès de populations estudiantines, ont élargi ces conclusions en attestant d'un lien positif entre la reconnaissance exprimée par les formateurs et le sentiment d'auto-efficacité des étudiants. De même en milieu professionnel, Jeske et Lippke (2022) ont apporté la preuve de la relation positive entre la reconnaissance au travail et les croyances favorables des employés envers leur capacité à apprendre de nouvelles choses au travail. Plus spécifiquement concernant le sentiment d'auto-efficacité professionnelle, seules l'étude d'Ismail et ses collaborateurs (2023) et le travail doctoral porté antérieurement par Rainville-Lajoie (2011) ont permis, à notre connaissance, de conclure à un effet favorable de la reconnaissance au travail sur le sentiment d'auto-efficacité professionnelle. Dans notre programme de recherche doctoral, nous avons donc souhaité examiner le lien entre la perception de reconnaissance dans une entreprise du

secteur de l'économie marchande et le sentiment d'auto-efficacité professionnelle des employés. Nous avons donc formulé l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4 : ***La ROP est positivement associée au sentiment d'auto-efficacité professionnelle***

Le construit du sentiment d'auto-efficacité est, nous l'avons déjà écrit, issu de la théorie socio-cognitive établie par Bandura (1977, 1989, 2001). Pour rappel, ce cadre théorique postule que les individus sont auto-organisés, proactifs, auto-réflexifs, et autorégulateurs. En effet, selon ce cadre, les individus analysent leur environnement et le contrôle qu'ils ont sur lui et initient en conséquence des comportements (Federici & Skaalvik, 2011; Schunk, 2012). Parmi les éléments analysés, le sentiment d'auto-efficacité professionnelle a été identifié comme étant l'une des évaluations individuelles les plus influentes sur les comportements des individus (Chen et al., 2004; Judge et al., 1998; Kim et al., 2015; Van Hootegem et al., 2021). De fait, le sentiment d'auto-efficacité est impliqué dans un processus « pensée-action », car les croyances formées par les individus sur leurs habilités et leur efficacité pour faire face aux événements de la vie ont une incidence sur leurs réactions comportementales, et ce aussi bien dans leur vie personnelle que professionnelle (Appelbaum & Hare, 1996; Bandura, 1997; Peng & Mao, 2015; Ryan & Deci, 2000a). Ainsi un faible sentiment d'auto-efficacité est lié à une vision pessimiste de ses ressources et est « auto-entravant » et à l'inverse un sentiment élevé d'auto-efficacité est associée à une vision optimiste de celles-ci et est « auto-aidant » (Bandura, 2001; Wood & Bandura, 1989). Plus spécifiquement, dans le contexte du travail, le sentiment d'auto-efficacité est favorable à un jugement positif des individus sur leur capacité à réaliser leurs objectifs et à augmenter leur performance professionnels. En ce sens, il constituerait un antécédent important de l'intensité et de la persistance des efforts (Al-Eisa et al., 2009; Bandura, 1997; Grant & Gino, 2010; Llorens et al., 2007; Sheldon et al., 2022; Yang et al., 2019) et donc

de la performance au travail (Stirin Tzur et al., 2016; Wood & Bandura, 1989). Sur le plan empirique, plusieurs recherches (e.g., Bakker et al., 2014; Judge et al., 2004, 2005; Krueger & Dickson, 1994; Luthans & Youssef, 2007) ont en effet démontré que l'auto-évaluation positive de ses propres ressources a un effet favorable sur l'établissement d'objectifs ambitieux, sur la motivation et sur la performance individuelle au travail. Au sujet spécifiquement du sentiment d'auto-efficacité professionnelle, plusieurs méta-analyses (e.g., Sadri & Robertson, 1993; Stajkovic & Luthans, 1998) ont attesté du lien qu'entretient le celui-ci avec la performance au travail. A titre d'exemple, les travaux de Erez et Judge (2001), de Chen, Gully et Eden (2004), Lane, Lane et Kyprianou (2004), König et ses collaborateurs (2010) et ceux de Stirin Tzur, Ganzach et Pazy (2016) ont démontré également son lien positif avec la motivation la productivité et la performance des employés. Aussi avons-nous posé l'hypothèse suivante :

Hypothèse 5 : ***Le sentiment d'auto-efficacité professionnelle est associé positivement à la performance***

Selon la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 2002, 2011) , et comme déjà évoqué, la spirale de gain peut être initiée par des ressources organisationnelles mais suppose à la suite la préservation, le développement et l'acquisition de ressources notamment personnelles telle que le sentiment d'auto-efficacité. De plus, une vision positive de son réservoir de ressources ainsi que les propriétés motivantes de celui-ci sont favorables à l'émergence de comportements de travail soutenant l'individu dans la réalisation de ses objectifs professionnels, telle que la performance au travail (Halbesleben et al., 2014; Xanthopoulou et al., 2009; Xanthopoulou et al., 2007). Aussi dans ce cadre théorique, le lien entre la ROP et la performance au travail qui a fait l'objet de notre hypothèse 1 pourrait, comme suggéré par Bénabou et Tirole (2003) puis Rai et ses collaborateurs (2018), être expliqué par une spirale de gain impliquant sentiment d'auto-efficacité professionnelle. Ces auteurs

supposent en effet que les pratiques de reconnaissance sont susceptibles de persuader les employés de leurs aptitudes à atteindre leurs objectifs de travail (i.e., sentiment d'auto-efficacité), ce qui serait favorable à des conséquences comportementales positives, comme l'accroissement de leur performance individuelle.

Or aucune étude, à notre connaissance, n'a à ce jour réellement apporté la preuve empirique de cette spirale de gain, même si Boudrias et ses collaborateurs (2009) ont conclu au niveau managérial que l'empouvoirement psychologique au travail (i.e., état des salariés qui, bénéficiant d'une délégation de pouvoir, sont capables de penser, de prendre des décisions et d'agir de manière indépendante à propos de leurs activités professionnelles, Aldmour et al., 2018; Baird et al., 2020), intégrant le sentiment d'auto-efficacité, sous-tendait le lien positif observé entre d'une part les pratiques managériales d'empouvoirement, intégrant les pratiques de reconnaissance par le supérieur hiérarchique, et d'autre part une dimension de la performance au travail (i.e., comportements d'empouvoirement, parmi lesquels l'efficacité à réaliser les tâches de travail). D'autres études ont par ailleurs testé et confirmé la médiation d'une auto-évaluation positive de soi dans les relations positives entre des pratiques de reconnaissance et des conséquences attitudinales favorables à la performance des travailleurs. Parmi celles-ci, les travaux de Xanthopoulou et ses collaborateurs (2007) ainsi que ceux de Llorens et ses collaborateurs (2007) ont plus spécifiquement démontré le rôle clef du sentiment d'auto-efficacité dans le lien entre d'une part des ressources organisationnelles dont des pratiques de reconnaissance telles que les promotions de carrière et d'autre part l'engagement au travail. Dans le même sens, Gavrancic (2013) a identifié le rôle sous-jacent de l'estime de soi entre la reconnaissance au travail par l'organisation, le supérieur hiérarchique et les collègues et l'engagement au travail tandis que Diez et Carton (2013) ont stipulé le rôle médiateur de cette dimension psychologique dans l'explication du lien entre la reconnaissance au travail par ces trois types de source et la motivation au travail. Enfin plus récemment, l'étude

longitudinale de Carmona-Halty et ses collaborateurs (2019) a démontré que la relation entre la qualité de la relation enseignant-étudiant et la performance de ces derniers était sous-tendu par le capital psychologique des étudiants, c'est-à-dire par un ensemble de ressources psychologiques positives, intégrant le sentiment d'auto-efficacité. Conséquemment, et à l'appui de la littérature scientifique détaillée précédemment pour fonder les hypothèses 4 (i.e., lien entre la ROP et le sentiment d'auto-efficacité professionnelle) et 5 (i.e., lien entre le sentiment d'auto-efficacité professionnelle et la performance au travail), nous avons posé l'hypothèse suivante :

Hypothèse 6 : ***La relation entre la ROP et la performance au travail est médiée par le sentiment d'auto-efficacité professionnelle***

Parallèlement aux liens observés entre le sentiment d'auto-efficacité professionnelle et divers comportements positifs individuels dans le champ du travail, plusieurs travaux scientifiques ont également conclu que cette auto-perception favorable était protectrice de la santé des travailleurs. Ainsi, pour certains chercheurs ce sentiment d'auto-efficacité protègerait de la dégradation de la santé. De fait, les travailleurs présentant un sentiment élevé d'auto-efficacité seraient par exemple significativement moins sujets au stress généré par les contraintes de travail (Schaubroeck & Meredith, 1997) ainsi que moins affectés par le besoin de récupération (Schreurs et al., 2010), le *burnout* (Schwarzer & Hallum, 2008) et l'épuisement émotionnel (Milam et al., 2019). Sur le versant positif de la santé, Schreurs et ses collaborateurs (2010) ont révélé son lien avec une bonne santé générale, Peng et Mao (2015) avec la satisfaction au travail, des conclusions confirmées en 2016 par Guarnaccia, Scrima, Civilleri et Salerno. Karimy et ses collaborateurs (2018) ont, quant à eux, démontré sa relation positive avec l'apparition ou le renforcement de comportements de prendre soin de soi (i.e., « *self-care* ») et Milam et ses collaborateurs (2019) avec le sentiment d'accomplissement personnel ainsi que l'estime de soi des travailleurs. *In fine*, parce qu'il implique le sentiment de maîtriser

son environnement (Schreurs et al., 2010; Sora et al., 2018), le sentiment d'auto-efficacité seraitde surcroît lié à la résilience (Sabouripour et al., 2021).

Plus spécifiquement, parmi les recherches consacrées aux liens entre le sentiment d'auto-efficacité et divers indicateurs de santé, quelques-unes ont porté sur les effets de cette auto-perception sur le bien-être de la personne. A titre d'exemple, il a été révélé que le sentiment d'auto-efficacité était positivement lié au bien-être dans le contexte familial (Caprara & Steca, 2006) et dans le contexte scolaire (De Caroli & Sagone, 2014). Dans le champ professionnel, des travaux théoriques et empiriques (e.g., Bandura, 2001; Sora et al., 2018; Wood & Bandura, 1989) soutiennent que cette ressource personnelle modère les effets péjoratifs du stress générés par certaines contraintes de travail (e.g., insécurité au travail) sur la santé des salariés, et notamment sur leur bien-être affectif. Plus largement, Milam, Cohen, Mueller et Salles (2019) ont observé une relation positive entre le sentiment d'auto-efficacité et le bien-être au travail d'internes soignants au Royaume-Uni, un constat corroboré par Singh et ses collaborateurs (2019) dans un échantillon de 527 cadres en Inde. Dans la lignée de ces travaux, nous avons posé l'hypothèse suivante :

Hypothèse 7 : ***Le sentiment d'auto-efficacité professionnelle est positivement associé au bien-être au travail***

Il convient à ce stade de notre réflexion de rappeler que la théorie de la conservation des ressources stipule que l'effet vertueux des ressources personnelles sur la santé en général et le bien-être au travail en particulier peut être expliqué par l'inscription de ces ressources dans une spirale de gain. Cette spirale est par ailleurs, selon Hobfoll (2011) ainsi que Schaufeli et Taris (2014), notamment initiée par la disposition pour les travailleurs de ressources organisationnelles. Aussi est-il plausible en référence à ce cadre théorique de supputer que la

reconnaissance au travail est un antécédent du sentiment d'auto-efficacité professionnelle qui en retour accroît le bien-être au travail. Autrement dit, le sentiment d'auto-efficacité serait une ressource personnelle clef susceptible d'expliquer le lien hypothétiquement posé préalablement (Hypothèse 2) entre la reconnaissance au travail et le bien-être au travail.

A ce jour, rares sont les travaux qui ont déjà observé le rôle médiateur de ressources personnelles dans la relation entre des ressources organisationnelles et des indicateurs de santé au travail. A titre d'exemple, nous pouvons néanmoins évoquer en premier lieu les recherches de Merino et Privado (2015) qui ont mis au jour le mécanisme de médiation de plusieurs ressources psychologiques (e.g., résilience, optimisme, estime de soi) entre la reconnaissance au travail et le bien-être affectif. En second lieu, on retiendra également les conclusions de Huang, Yin et Lv (2019) sur le rôle médiationnel du sentiment d'auto-efficacité dans les liens entre d'une part une ressource et une contrainte organisationnelle (i.e., confiance envers les collègues, exigences émotionnelles) et d'autre part le bien-être au travail. En dernier lieu, nous citerons les travaux récents de Aubouin-Bonnaventure et ses collaborateurs (2023) qui ont permis de démontrer que le capital psychologique (i.e., sentiment d'auto-efficacité, optimisme, résilience, espoir) sous-tendait la relation entre des pratiques organisationnelles positives (e.g., pratiques de reconnaissance organisationnelle) et le bien-être au travail.

Conséquemment, et dans la continuité de ces recherches, nous avons posé l'hypothèse suivante :

Hypothèse 8 : ***La relation entre la ROP et le bien-être au travail est médiée par le sentiment d'auto-efficacité professionnelle***

Nous avons supposé que le sentiment d'auto-efficacité professionnelle était susceptible d'être un médiateur des liens entre la ROP et le bien-être d'une part ainsi que la

ROP et la performance au travail d'autre part. Toutefois, la littérature scientifique (e.g., Cropanzano & Wright, 2001; Warr & Nielsen, 2018) indiquant que le bien-être au travail est un antécédent de la performance, nous avons également suggéré, par le biais de l'hypothèse 3, que le bien-être était susceptible d'être un médiateur du lien entre la ROP et la performance au travail. Autrement dit, la relation entre la ROP et la performance au travail serait sous-tendue par un effet en chaine incluant successivement le sentiment d'auto-efficacité et le bien-être au travail. Une telle hypothèse peut de nouveau être soutenue par la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 2011) puisque celle-ci permet de considérer que : (1) les ressources issues du contexte organisationnel (e.g., ROP) sont favorables au développement des ressources personnelles (e.g., sentiment d'auto-efficacité), (2) ces dernières sont propices à une évaluation positive des individus de leur réservoir des ressources, à leur santé mentale et notamment à leur bien-être au travail, qui (3) à son tour est favorable aux comportements positifs et à l'atteinte des objectifs individuels (e.g., performance au travail) (Holmgreen et al., 2017).

Aussi à la lumière de ces travaux, nous avons formulé l'hypothèse d'une réaction en chaîne d'acquisition et de protection des ressources individuelles expliquant le lien entre la ROP et la performance au travail. En clair, nous avons posé l'hypothèse suivante :

Hypothèse 9* : *Le sentiment d'auto-efficacité professionnelle et le bien-être au travail médient de manière séquentielle la relation positive entre la ROP et la performance au travail.

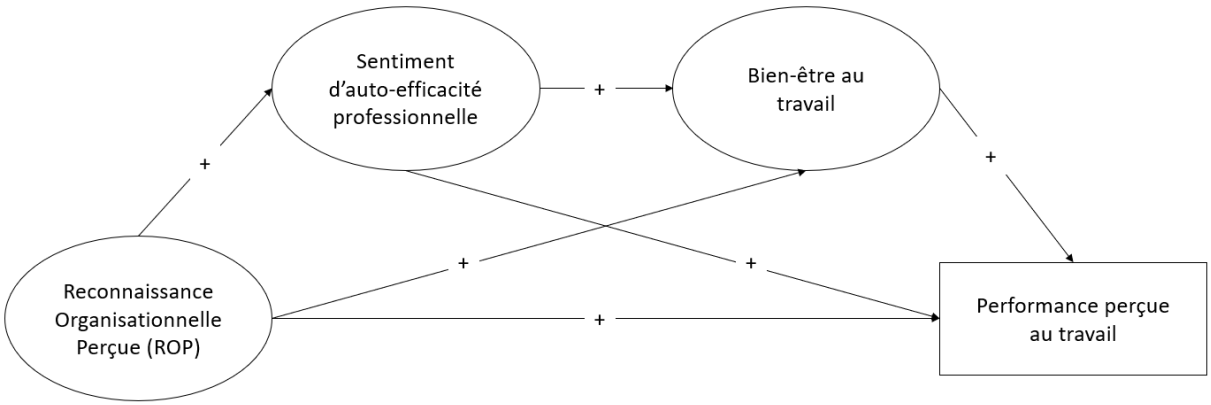


Figure 5 : Modèle hypothétique de l'Etude 3

2. Méthode

2.1. Participants

L'échantillon était constitué de 893 collaborateurs de Worldline, dont 253 femmes (28,3%) et 640 hommes (71,7%). Les participants étaient âgés en moyenne de 41,56ans (*ET* = 10,49). Concernant le niveau de diplôme des participants, celui-ci était particulièrement élevé puisque 23 collaborateurs (2,57%) avaient un niveau Bac +8, 640 collaborateurs (71,67%) un niveau Bac +5, 94 (10,53%) un niveau Bac +3, 90 (10,08%) un niveau Bac +2 et enfin 46 collaborateurs (5,15%) avaient un niveau baccalauréat ou inférieur à celui-ci (i.e., Brevet des Collèges). Concernant leur ancienneté au sein du groupe Worldline, elle était en moyenne de 11,56 ans (*ET* = 9,23) et leur ancienneté dans le poste était de 4,95 ans en moyenne (*ET* = 5,15). Une très large majorité des collaborateurs bénéficiait d'un contrat à temps plein (93,73%), d'un CDI (95,86%) et d'un statut cadre (88,46%). Pour ce qui a trait aux responsabilités managériales, 235 collaborateurs (26,31%) en assumaient. Finalement, une diversité d'emploi (e.g., développeurs, commerciaux, assistants, RH, Chargés de clientèle) était représentée dans cet échantillon.

2.2. Matériel

A la suite d'une introduction présentant le contexte et les objectifs de l'étude, le questionnaire soumis aux collaborateurs incluait en premier lieu la vérification de leur consentement à participer, puis 17 questions d'informations sociodémographiques (e.g., genre, âge, niveau d'éducation) et socioprofessionnelles (e.g., ancienneté dans le poste et dans l'organisation, type de contrat). Ensuite, quatre échelles étaient proposées pour complétion : l'Echelle de mesure de la Reconnaissance Organisationnelle Perçue (EROP), une échelle de mesure du sentiment d'auto-efficacité professionnelle (Rigotti et al., 2008), une échelle de bien-être au travail (Van Katwyk et al., 2000) et une échelle mesurant la performance perçue (Kessler et al., 2003). Les réponses à ces échelles étaient collectées à partir d'une échelle de Likert en cinq points, allant de 1 (« *Pas du tout d'accord* ») à 5 (« *Tout à fait en accord* »).

- La Reconnaissance Organisationnelle Perçue a été mesurée en ayant recours à l'EROP, qui était introduite par la consigne suivante : « Certaines entreprises promeuvent des pratiques de reconnaissance au travail de leurs collaboratrices et collaborateurs, formelles et/ou informelles, individuelles et/ou collectives. Diriez-vous que vous êtes reconnu.e par l'entreprise Worldline… : ». L'échelle était composée de 14 items renvoyant à quatre sous-dimensions : la « Reconnaissance de la personne » (e.g., *« en tant qu'individu et pas seulement en tant que salarié.e* »), la « Reconnaissance de l'implication sociale » (e.g., « *pour votre capacité à fédérer dans votre équipe de travail* »), la « Reconnaissance de la performance » (e.g., « *pour la quantité de travail que vous fournissez* ») et la « Reconnaissance de la contribution à l'évolution de l'entreprise » (e.g., « *pour votre capacité à faire preuve d'innovation au bénéfice de l'entreprise* »).
- Le sentiment d'auto-efficacité professionnelle a été mesuré à partir de l'outil créé par Rigotti et ses collaborateurs (2008) et issu des travaux de Schyns et Von Collani (2002).

Cette échelle était composée de 6 items (e.g., « *quand je suis face à un problème dans mon travail, je suis capable généralement de trouver plusieurs solutions* »).

- Le bien-être au travail a été évalué à partir de l'échelle « *Job-related affective well-being* » (JAWS) (Van Katwyk et al., 2000). Celle-ci était introduite par : « *Les énoncés ci-dessous portent sur votre bien-être au travail. Au cours des 30 derniers jours, à quelle fréquence vous êtes-vous senti.e…* ». Dans le cadre de notre étude, nous avons retenu uniquement la mesure des affects positifs, évalués par 5 items (e.g., « *enthousiaste* »).
- La performance perçue a été mesurée à l'aide de l'item suivant : « *sur une échelle de 0 à 10, comment jugez-vous votre performance au travail sur les quatre dernières semaines ? (0 représente la pire et 10 la meilleure performance qu'une personne puisse fournir dans son travail)* » (Kessler et al., 2003).

2.3. Procédure

La diffusion du questionnaire a eu lieu au sein de Worldline au cours du premier trimestre 2021. Une campagne de communication (e.g., logo, visuel, communication explicative par mail) a été mise en place dans l'entreprise afin d'encourager le plus grand nombre possible de collaborateurs à participer à l'étude.

La procédure a été en tout point identique à celle utilisée dans l'Etude 1 du présent programme doctoral (p. 99-100). Pour rappel, le questionnaire a donc été diffusé en version numérique par mail à l'ensemble des collaborateurs du groupe. Ce mail comprenait un lien individuel de participation issu de la plateforme Sphinx, logiciel qui hébergeait le questionnaire, permettant de garantir l'anonymat et de nous assurer qu'il n'y avait pas de multiples participations d'un même collaborateur. Des relances ont été envoyées aux collaborateurs n'ayant pas encore participé, durant les 3 semaines à compter de l'envoi du premier mail. Une

note d'information indiquant aux participants les objectifs de l'étude ainsi que le respect strict des règles scientifiques et organisationnelles en matière de traitement des données était ajouté au mail de lancement, aux mails de relance ainsi qu'à la page Sphinx de complétion de l'enquête. De plus, les modalités de contact de la responsable scientifique du projet étaient disponibles afin de répondre à toute interrogation de la part des participants.

Environ quinze minutes étaient nécessaires pour compléter le questionnaire. L'ensemble du protocole de recherche a été soumis au Comité d'Ethique pour les Recherches impliquant la personne humaine des Universités de Tours et Poitiers et a fait l'objet d'une validation par ce dernier (CER-TP, dossier n° 2021-05-07)

3. Résultats

3.1. Analyses préliminaires

L'analyse des alphas de Cronbach a permis d'attester d'une cohérence interne satisfaisante des échelles et des sous-échelles. Précisément, l'alpha de Cronbach global était de .92 pour la ROP, de .71 pour la sous-échelle « Reconnaissance de la personne », de .83 pour celle de la « Reconnaissance de l'implication sociale », de .86 pour celle de la « Reconnaissance de la performance » et de .88 pour celle de la « Reconnaissance de la contribution à l'évolution de l'entreprise ». Les alphas de Cronbach pour le sentiment d'auto-efficacité professionnelle était de .78 et pour la mesure du bien-être au travail de.86.

En cohérence avec les recommandations de Tabachnick et Fidell (2013), quatre données aberrantes univariées (i.e., $|z| > 3.29$; $p < .001$) et sept données aberrantes multivariées (i.e., distance de Mahalanobis supérieure à $\chi^2(4) = 18.47$, $p < .001$) ont été supprimées. Il restait donc 882 participants pour les analyses ultérieures.

3.2. Analyses descriptives

Les coefficients d'aplatissement et les coefficients d'asymétrie de l'EROP et de ses sous-échelles, du sentiment d'auto-efficacité professionnelle, du bien-être au travail et de la performance perçue étaient tous compris entre -1,5 et 1,5 (cf. Tableau 14, p. 194), donc inférieurs aux seuils recommandés(Demir, 2022; George & Mallery, 2010; Hatem et al., 2022; Kline, 2016). Cependant, le test de Mardia était significatif ($p < .001$) nous conduisant à rejeter l'hypothèse d'une normalité multivariée des données. Aussi par précautions avons-nous eu recours à une méthode d'analyse qui intègre les valeurs manquantes. Les analyses ont donc été réalisées avec la méthode d'estimation du maximum de vraisemblance robuste (MLR : *Robust Maximum Likelihood estimations*) à l'aide du logiciel MPlus, version 25.

Le score moyen à l'EROP était de 3,29 sur 5 (*ET* = 1,07), celui pour le sentiment d'auto-efficacité professionnelle était de 3,94 sur 5 (*ET* = 0,70), celui à l'échelle de bien-être au travail de 3,19 (*ET* = 0,95) et enfin celui pour la performance perçue de 7,59 sur 10 (*ET* = 1,46).

Tableau 14 Statistiques descriptives des variables dans l'Etude 3 (*N* = 882)

	M	Min	Max	ET	α	Coefficient d'aplatissement	Coefficient d'asymétrie
Reconnaissance Organisationnelle Perçue	**3,29**	**2,62**	**3,85**	**1,07**	**.92**	**0,74**	**-0,52**
Reconnaissance de la personne	2,79	2,59	3,05	1,07	.71	-0,04	-0,07
Reconnaissance de l'implication sociale	3,57	3,44	3,83	0,98	.83	0,52	-0,69
Reconnaissance de la performance	3,48	3,23	3,62	1,02	.86	0,44	-0,72
Reconnaissance de la contribution à l'évolution de l'entreprise	3,19	3,05	3,26	0,99	.88	0,20	-0,42
Sentiment d'auto-efficacité professionnelle	**3,94**	**3,79**	**4,08**	**0,70**	**.78**	**0,62**	**-0,24**
Bien-être au travail	**3,19**	**2,72**	**3,59**	**0,95**	**.86**	**0,51**	**-0,43**
Performance	**7,59**	**2**	**10**	**1,46**	**-**	**1,48**	**-1,05**

3.3. Analyses de corrélations

Les analyses de corrélations (Tableau 15) ont montré que la ROP était corrélée positivement et significativement au sentiment d'auto-efficacité professionnelle (r = .26 ; p< .001), au bien-être au travail (r = .43 ; p< .001) et à la performance (r = .16 ; p< .001). Ces analyses ont révélé de plus que le sentiment d'auto-efficacité professionnelle était corrélé positivement et significativement au bien-être au travail (r = .43 ; p< .001) et à la performance (r = .31 ; p< .001) et que le bien-être au travail et la performance entretenaient un lien positif et significatif (r = .41 ; p< .001). Ces résultats ont apporté un soutien préliminaire à nos hypothèses.

Tableau 15 Corrélations entre les variables de l'Etude 3

	1.	2.	3.	4.
1. Reconnaissance Organisationnelle Perçue	-	.26***	.43***	.16***
2. Sentiment d'auto-efficacité professionnelle		-	.43***	.31***
3. Bien-être au travail			-	.41***
4. Performance				-

*** p< .001 ; N = 882

3.4. Validation des modèles de mesure

Conformément aux recommandations de Anderson et Gerbing (1988), nous avons procédé à l'examen de la validité des modèles de mesure à l'aide d'analyses factorielles confirmatoires. Précisément, notre objectif étant notamment d'examiner l'effet synergique des sous-dimensions de la ROP, nous avons examiné la structure de second ordre à quatre facteurs latents de l'EROP mise au jour dans l'étude 1 du chapitre 4 (p. 111-114). Les analyses ont

révélé des indices d'ajustement satisfaisants (SB χ^2 = 279,10, p< .001 ; ddl = 73 ; SBχ^2/ddl = 3,82 ; SRMR = .04 ; RMSEA = .06 ; CFI = .95 ; AIC = 28161,48).

De même, concernant les résultats du test de l'échelle de bien-être au travail (SB χ^2 = 1,92, p< .001 ; ddl = 1 ; SBχ^2/ddl = 1,92 ; SRMR = .07 ; RMSEA = .038 ; CFI = .99 ; AIC = 7715.92) et ceux du test de l'échelle du sentiment d'auto-efficacité professionnelle (SB χ^2 = 34,16, p< .001 ; ddl = 9 ; SBχ^2/ddl = 3,79 ; SRMR = .03 ; RMSEA = .068 ; CFI = .97 ; AIC = 9686,37) indiquent de indices d'ajustement des données à ces modèles satisfaisants.

3.5. Modélisations par équations structurelles

L'objectif de ces analyses était de vérifier l'ajustement de notre modèle hypothétique de médiation en chaine aux données des participants en ayant recours à des modélisations par équations structurelles (MES). Pour rappel, considérant la significativité observée au test de Mardia, les données de la présente étude ne pouvaient pas être considérées comme normalement distribuées en multivarié. Nous avons donc eu recours à des statistiques qualifiées de « robustes », à savoir la méthode d'estimation du maximum de vraisemblance (MLR : *Robust Maximum Likelihood estimations*) (Lei & Shiverdecker, 2020), à l'aide du logiciel MPlus, version 25. La qualité d'ajustement des modèles testés était fondée sur les critères suivants : le Chi2 de Satorra-Bentler (S-B χ2) et le ratio S-Bχ^2/ddl (Satorra & Bentler, 2001), le *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA ; Browne & Cudeck, 1989), le *Standardized Root Mean Residual* (SRMR ; Hu & Bentler, 1998), le *Comparative Fit Index* (CFI ; Bentler, 1990), et l'*Akaike Information Criterion* (AIC ; Akaike, 1987).

Les résultats du test par équations structurelles du modèle hypothétiquement posé (cf. Figure 6) ont mis en évidence des bons indices d'ajustement de nos données à ce modèle (SBχ^2 = 643.141 (290), p< .001 ; SBχ^2/ddl = 2.218 ; SRMR = .047 ; RMSEA = .046 ; CFI = .937 ;

AIC = 50168.921). Précisément, les analyses ont révélé les relations directes positives et significatives qu'entretient la Reconnaissance Organisationnelle Perçue avec le sentiment d'auto-efficacité professionnelle (β = .31 ; *p*< .001) et le bien-être au travail (β =.33 ; *p*< .001). Les analyses indiquaient également des liens directs positifs et significatifs entre le sentiment d'auto-efficacité professionnelle et le bien-être au travail (β = .44 ; *p*< .001) ainsi qu'avec la performance (β = .19 ; *p*< .001). Enfin, il ressortait aussi un lien direct significatif et positif entre le bien-être au travail et la performance (β = .35 ; *p*< .001). En revanche, les analyses faisaient apparaître l'absence de lien direct significatif entre la ROP et la performance au travail dans ce modèle.

De plus, ces résultats suggéraient des effets indirects de la ROP sur le bien-être au travail *via* le sentiment d'auto-efficacité professionnelle. Également, ils supposaient l'effet indirect de la ROP sur la performance, *via* à la fois le sentiment d'auto-efficacité et le bien-être au travail. En résumé, ces résultats suggéraient donc un effet en chaine au travers duquel l'effet de la ROP sur la performance au travail serait sous-tendu par le lien entre le sentiment d'auto-efficacité professionnelle et le bien-être au travail. Ces influences indirectes ainsi que les erreurs types ont été calculés en utilisant la méthode Delta (Bonneville-Roussy et al., 2022; MacKinnon, 2008).

Les résultats ont confirmé la médiation du sentiment d'auto-efficacité professionnelle dans les relations entre la ROP et le bien-être (β = .13 ; *p*< .001). Ils ont également apporté la preuve des effets positifs de la ROP sur la performance lorsque le lien entre ces deux construits est médié par le sentiment d'auto-efficacité professionnelle (β = .06 ; *p*< .001) ainsi que par le bien-être au travail (β = .12 ; *p*< .001). Enfin, l'analyse a attesté un effet en chaine, à savoir l'effet de la ROP sur la performance au travail *via* le sentiment d'auto-efficacité professionnelle et du lien positif de ce sentiment avec le bien-être au travail (β = .05 ; *p*< .001). Autrement dit,

la ROP a un effet favorable sur le sentiment d'auto-efficacité qui lui-même a un effet positif sur le bien-être au travail qui, à son tour, a un effet positif sur la performance.

Nous avons ensuite comparé ce modèle à un second.

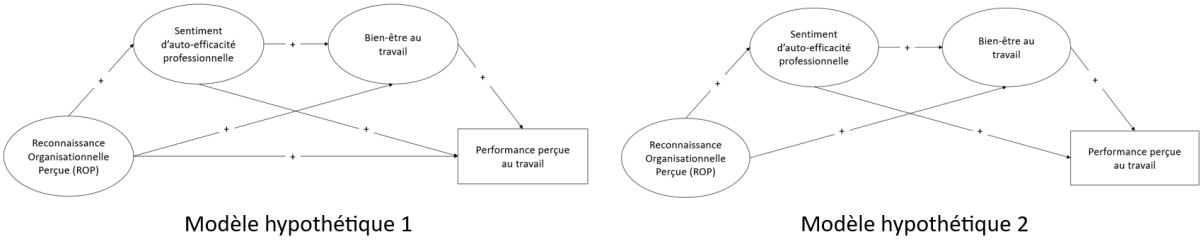


Figure 6 Modèles 1 & 2 comparés dans l'Etude 3

En effet, considérant l'absence de significativité dans le Modèle 1 du lien direct entre la ROP et la performance perçue au travail, nous avons testé un deuxième modèle dans lequel le sentiment d'auto-efficacité professionnelle et le bien-être au travail expliquaient totalement le lien entre la ROP et la performance au travail. Les résultats du test de cette seconde modélisation par équations structurelles ont indiqué de bons indices d'ajustement de nos données à ce modèle ($SB\chi^2$ = 645.837 (291), p< .001 ; $SB\chi^2/ddl$ = 2.219 ; SRMR = .048 ; RMSEA = .046 ; CFI = .936 ; AIC = 50169.832). Le test de comparaison des modèles 1 et 2 au $SB\chi^2$ était non significatif ($\Delta SB\chi^2$ M1 – M2 = 2,872(1) ; p> .05). Autrement dit, le coefficient du lien dans le Modèle 1 entre la ROP et la performance perçue n'est pas significativement différent de zéro. Alors, et conformément de plus au principe de parcimonie, suggérant le recours à un nombre le plus restreint possible de liens impliqués dans l'explication de la variance du modèle (Bonneville-Roussy et al., 2022), ce deuxième modèle a donc à ce stade été retenu.

Enfin, trois autres modèles issus de nos hypothèses de recherche (cf. Figure 7) ont été successivement testés puis comparés au Modèle 2. Le Tableau 16 synthétise les principaux résultats de ces analyses.

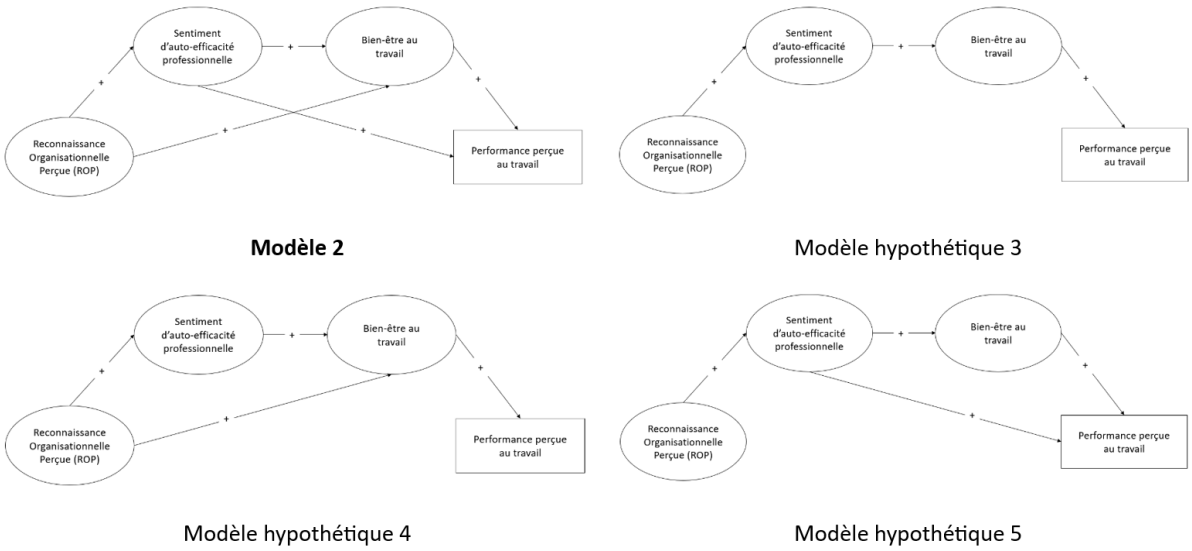


Figure 7 Modèles 3, 4 & 5 comparés au Modèle 2 dans l'Etude 3

Tableau 16 Résultats des tests de modélisation par équations structurelles des Modèles 3, 4 et 5 dans l'Etude 3

	SBχ^2	SBχ^2/ddl	SRMR	RMSEA	CFI	AIC	ΔSBχ^2
Modèle 3	706,772(293) ***	2.412	.076	.049	.927	50266.842	70.20(2) ***
Modèle 4	657.076(292) ***	2.250	.049	.046	.935	50186.140	14.17(1) ***
Modèle 5	697.025(292) ***	2.387	.076	.048	.929	50252.772	54.32(1) ***

Notes. $\Delta_{SB}\chi^2$ = variation de SBχ^2 entre le Modèle 2 et le modèle testé ; *** = p< .001.

Les analyses menées ont révélé le bon ajustement des Modèles 3, 4 et 5 aux données. Cependant, les scores obtenus au ΔSBχ^2 comparant l'ajustement des trois modèles testés avec le Modèle 2 étaient tous significatifs, indiquant que le deuxième modèle s'ajustait mieux aux données, comparativement à ces trois autres modèles.

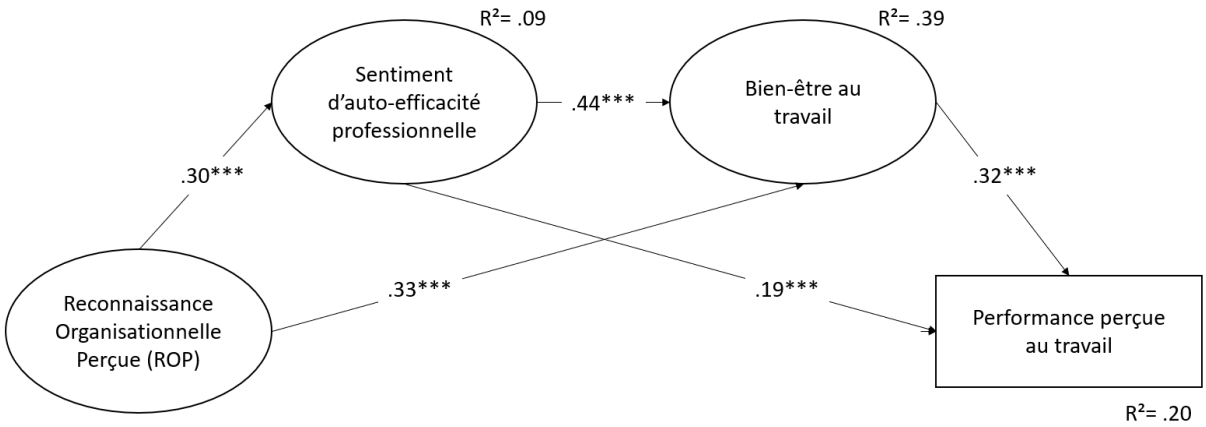
En résumé, ces analyses nous ont permis de conclure que le modèle 2, selon lequel le lien positif entre la ROP et la performance est expliqué à la fois par le bien-être au travail et par le sentiment d'auto-efficacité professionnelle mais également par le lien favorable qu'entretient le sentiment d'auto-efficacité professionnelle avec le bien-être au travail, est donc celui qui s'ajustait le mieux à nos données.

A la suite, les analyses ont révélé les liens directs positifs et significatifs entre la ROP et le sentiment d'auto-efficacité professionnelle ($\beta = .30$; $p < .001$), la ROP et le bien-être au travail ($\beta = .33$; $p < .001$), le sentiment d'auto-efficacité professionnelle et le bien-être au travail ($\beta = .44$; $p < .001$), le sentiment d'auto-efficacité professionnelle et la performance au travail ($\beta = .19$; $p < .001$) et enfin le bien-être au travail et la performance au travail ($\beta = .32$; $p < .001$). Afin de tester l'ensemble des hypothèses posées, des analyses de médiation ont alors été réalisées et les erreurs types ont été calculées en utilisant la méthode Delta (Bonneville-Roussy et al., 2022) (cf. Tableau 17). Ces analyses ont confirmé : (1) que le sentiment d'auto-efficacité professionnelle médiait le lien entre la ROP et le bien-être au travail ($\beta = .13$; $p < .001$) et que (2) que la ROP était liée à la performance au travail lorsque ce lien était médié par le sentiment d'auto-efficacité professionnelle ($\beta = .06$; $p < .001$) ainsi que lorsque ce lien était médié par le bien-être au travail ($\beta = .10$; $p < .001$). Enfin, l'hypothèse de médiation en chaine a été validée : la ROP avait un effet positif sur la performance au travail *via* le sentiment d'auto-efficacité professionnelle et le bien-être au travail ($\beta = .04$; $p < .001$). Autrement dit, la ROP entretenait une relation favorable avec le sentiment d'auto-efficacité professionnelle qui lui-même avait un effet sur le bien-être au travail et qui en retour, avait un effet positif sur la performance au travail. On retiendra de surcroît que la médiation était totale, c'est-à-dire que le lien positif entre la ROP et la performance au travail était totalement expliqué par le bien-être au travail et le sentiment d'auto-efficacité professionnelle.

Tableau 17 Résultats des liens de médiations de l'Etude 3

Hypothèses	Liens étudiés	β
8	ROP → SAEP → bien-être au travail	.13***
6	ROP → SAEP → performance au travail	.06***
3	ROP → bien-être au travail → performance au travail	.10***
9	ROP → SAEP → bien-être au travail → performance au travail	.04***

Notes. ROP = Reconnaissance Organisationnelle Perçue ; SAEP = Sentiment d'Auto-Efficacité Professionnelle ; *** = p< .001



Notes. Toutes les relations sont significatives (*** : p<. 001) et les coefficients sont standardisés.

Figure 8 Résultats du test par équations structurelles de la modélisation de l'Etude 3

4. Discussion et conclusion de l'Etude 3

L'objectif de cette dernière étude de ce projet doctoral était de mettre au jour les liens entre la ROP et trois dimensions d'importance dans notre population d'intérêt, à savoir : (1) la performance au travail, (2) le bien-être au travail et (3) le sentiment d'auto-efficacité professionnelle. De plus, nous souhaitions identifier les mécanismes explicatifs sous-tendant les liens potentiels entre la ROP d'une part et la performance au travail d'autre part.

Les analyses menées ont apporté des preuves justifiant la validation de l'ensemble des hypothèses présentées au début de ce chapitre. En effet et pour rappel, les analyses de corrélations ont permis de conclure que la ROP était significativement et positivement liée à la

performance au travail (Hypothèse 1), au bien-être au travail (Hypothèse 2) et au sentiment d'auto-efficacité (Hypothèse 4). En bref, ces résultats ont donc montré que la ROP était un antécédent majeur de la performance des individus au travail, de leur santé au travail et d'une auto-évaluation positive d'eux-mêmes. Autrement dit, cette étude a permis d'aller au-delà d'une majorité de travaux antérieurs qui se sont attachées à observer l'effet des pratiques de reconnaissance effectives sur la performance au travail (e.g., Owoeye et al., 2020) et le bien-être au travail (e.g., Emeriau Farges et al., 2022). En effet, nous avons observé au travers de nos analyses que la reconnaissance perçue était également déterminante de ces conséquences vertueuses.

De manière plus fine, cette étude a donc en premier lieu confirmé le lien entre la ROP et la performance au travail, rejoignant ainsi les conclusions d'une large littérature scientifique tout en y apportant une contribution novatrice. De fait, parce que les recherches ayant antérieurement étudié cette relation se sont appuyées, nous l'avons déjà souligné, sur des approches et des mesures segmentées de la reconnaissance au travail, tant en termes de moyens de reconnaissance (e.g., reconnaissance inattendue et publique, Bradler et al., 2016) que des objets de reconnaissance pris en considération (e.g., reconnaissance des apports à l'entreprise, Grolleau et al., 2015), la présente étude enrichit ce champ de connaissance en attestant la validité de ces résultats *via* une perspective conceptuelle et opérationnelle intégrative de la reconnaissance au travail. En second lieu, la relation positive entre la ROP et le bien-être au travail a également été mise au jour, soutenant empiriquement le postulat des experts du champ (e.g., Brun & Dugas, 2005, 2008) selon lequel la reconnaissance au travail constitue un levier important de la santé des employés. Par ailleurs si ce constat s'inscrit dans la continuité de plusieurs travaux internationaux précédemment cités (e.g., Emeriau Farges et al., 2022; Merino & Privado, 2015), il s'élargit à un échantillon issu de la population des travailleurs français du secteur marchand. En troisième lieu, le lien significativement positif observé entre la ROP et le

sentiment d'auto-efficacité professionnelle allait dans le sens de certains auteurs (e.g., Jütten, 2022; Renger et al., 2020) qui considèrent que la reconnaissance est une condition indispensable à une évaluation positive de soi (e.g., confiance en soi, respect envers soi-même, estime de soi). Nos résultats permettent par ailleurs, dans la continuité de certains chercheurs (e.g., Emeriau Farges et al., 2022; Honneth, 1992; Lazzeri & Caillé, 2004; St-Onge et al., 2005; Vézina et al., 2006; Yalenios, 2015) d'inscrire un tel constat dans le champ professionnel en relevant que les individus se percevant particulièrement reconnus par l'organisation sont également ceux présentant un fort sentiment d'être compétents dans leurs activités professionnelles et les plus enclins à penser qu'ils sont capables de réussir à atteindre leurs objectifs professionnels. Cette observation présente d'autant plus d'intérêt pour les chercheurs et les terrains que le sentiment d'auto-efficacité est apparu dans nos résultats lié au bien-être au travail (Hypothèse 7) et à la performance au travail (Hypothèse 5), autrement dit illustrant combien cette ressource personnelle peut avoir un rôle positif à la fois pour la santé des travailleurs et le déploiement de comportements individuels en faveur de la productivité organisationnelle.

Par ailleurs, les hypothèses de médiations simples posées à partir de la littérature ont toutes été vérifiées. Nous avons ainsi démontré que le bien-être au travail était médiateur du lien entre la ROP et la performance au travail (Hypothèse 3), une observation cohérente d'une part avec la « thèse des travailleurs heureux-productifs » (i.e., « *happy-productive worker thesis* », Cropanzano & Wright, 2001) et d'autre part avec le postulat de Van de Voorde et ses collaborateurs (2012) ainsi que de Cotton et Hart (2003) selon lequel les ressources organisationnelles sont des antécédents du lien entre ces deux construits.

De même, l'effet médiateur du sentiment d'auto-efficacité entre d'une part la ROP et d'autre part la performance au travail et le bien-être au travail a été dévoilé (Hypothèses 6 et 7), allant dans le sens des travaux apportant leur soutien empirique à la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989, 2001, 2011). En effet, il apparait plausible d'établir aujourd'hui

que la ROP constitue une ressource organisationnelle impliquée dans une spirale de gain, favorable à la protection et au renforcement des ressources individuelles (e.g., sentiment d'auto-efficacité professionnelle) ayant, elles-mêmes, des conséquences positives sur la santé des travailleurs (e.g., bien-être au travail) et favorable à des comportements individuels comme la performance au travail. Dans une telle perspective théorique, et, en accord avec des travaux tels que ceux de Ten Brummelhuis et Bakker (2012), nous avons également apporté la preuve que le sentiment d'auto-efficacité professionnelle est une ressource clef soutenant cette spirale de gain et ses conséquences positives.

Enfin au regard de l'hypothèse de médiation en chaîne (Hypothèse 9) vérifiée, nous avons apporté la preuve inédite, à notre connaissance, que le lien entre la ROP et la performance au travail était totalement sous-tendu par le sentiment d'auto-efficacité professionnelle et le bien-être au travail. En clair, la ROP impacte positivement le sentiment d'auto-efficacité professionnelle qui lui-même a un effet favorable sur le bien-être au travail, cet état de santé accroissant en retour la performance individuelle au travail. A nouveau, cet effet de médiation en chaine illustre la spirale des gains décrite dans le modèle de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989, 2001, 2011) et souligne la complexité des mécanismes psychologiques sous-jacents dans ces processus. Elle précise ainsi dans le cas présent que l'effet de la reconnaissance au travail agit avant tout sur la perception que les travailleurs ont d'eux-mêmes, en renforçant les croyances positives issues de l'auto-évaluation cognitive de leurs capacités puis en étant favorables à leur bien-être.

Au-delà de l'intérêt d'une telle démonstration, notre étude présente certaines limites, notamment sur le plan méthodologique, qu'il convient d'évoquer. La première tient, comme dans l'Etude 2, aux caractéristiques de notre échantillon constitué d'employés relevant d'une même organisation et qui, à nouveau, était majoritairement masculine (i.e., à 71,7 %), présentait un niveau de diplôme élevé (i.e., 71,7% d'entre eux ont un niveau Bac+5), détenait

majoritairement un statut cadre (i.e., pour 88,5% d'entre eux) et était en CDI (i.e., pour 95,9% d'entre eux). La non-représentativité de cet échantillon avec la population parente des travailleurs issus du secteur marchand de l'hexagone conduit à être prudents dans la généralisation potentielle de ces conclusions et invite à une réplication de cette étude auprès d'autres populations de salariés.

De plus, l'étude menée reposait sur un protocole de recueil des données de nature transversale, ne permettant pas de mettre au jour des liens de causalité des variables entre elles. Un protocole longitudinal, impliquant plusieurs temps de mesure, aurait été nécessaire pour affirmer à la fois le pouvoir prédictif de la ROP sur la performance au travail et le rôle médiateur dans cette relation du sentiment d'auto-efficacité professionnelle et du bien-être au travail. De plus, et malgré le recours exigeant à des échelles de mesure répondant aux critères de validité psychométrique, la collecte des données a été réalisée à partir des scores auto-rapportés par les travailleurs. Une telle procédure est selon plusieurs auteurs (e.g., Yang, 2021) sensibles tant à des biais de sous-évaluations vs. de surévaluations par les travailleurs de leurs opinions, ainsi qu'à ceux de désirabilité sociale, particulièrement pour la mesure de construits positifs (Gable & Haidt, 2005).

Par ailleurs, le protocole transversal et le recours aux mesures auto-rapportées est susceptible, comme déjà souligné dans notre Etude 2 (p. 169-170), de générer un éventuel biais de variance commune (Podsakoff et al., 2003). Pour dépasser une telle limite, nous aurions pu avoir recours à la participation des managers des participants à l'étude, telle que décrite par exemple dans l'étude de Yang et ses collaborateurs (2022). Les managers dans cette recherche ont en effet évalué et rapporté la performance au travail de leurs subordonnés, assurant une pluralité des sources des mesures et écartant alors les risques d'une éventuelle influence des échelles entre elles.

En dépit de ces limites, cette étude apporte une réelle contribution à la littérature scientifique en identifiant les effets bénéfiques et vertueux de la ROP, sur l'auto-évaluation positive des individus, sur leur santé psychologique et sur leur performance au travail. De surcroît, elle a permis d'identifier que le sentiment d'auto-efficacité professionnelle est un mécanisme explicatif du lien entre la ROP et le bien-être. La médiation en chaîne vérifiée par la présente étude a également permis de mettre en évidence deux mécanismes explicatifs à l'œuvre, expliquant totalement le lien entre la ROP et la performance au travail, à savoir le sentiment d'auto-efficacité et le bien-être au travail.

Discussion générale et conclusion

1. Apports du programme doctoral

Pour rappel, l'objectif général de ce travail doctoral était triple. Tout d'abord, nous souhaitions proposer un cadre conceptuel intégratif de la reconnaissance au travail, s'appuyant sur une connaissance approfondie des travaux scientifiques consacrés à ce construit et ancré dans le contexte contemporain des organisations du travail. Nous avions également pour seconde ambition de développer une opérationnalisation scientifiquement valide de la mesure de la Reconnaissance organisationnelle perçue (i.e., ROP). Enfin, nous aspirions à étudier précisément l'impact bénéfique de la reconnaissance organisationnelle sur la santé, les attitudes et les comportements des salariés et à cerner les mécanismes psychologiques sous-tendant ces effets vertueux.

Concernant notre premier objectif, sans doute est-il utile de rappeler que celui-ci représentait un véritable défi scientifique puisque la grande majorité des experts de la reconnaissance au travail s'accordait à considérer, au moment de l'engagement dans ce travail doctoral, que ce construit était encore « en plein développement » (Philippe et al., 2019) et s'inscrivait même dans un champ conceptuel pouvant être qualifié de « chaotique ». De fait, comme constaté au travers de notre revue systématique de la littérature pertinente, la reconnaissance au travail y apparaissait à la fois comme un construit complexe (e.g., Roche, 2021), car appréhendé au travers d'une grande variété d'approches théoriques (e.g., approche comportementaliste, approche éthique) et présentant un caractère à la fois multifacette (e.g., moyens de reconnaissance, sources de reconnaissance) (Brun & Dugas, 2008) et polysémique (e.g., distinction vs. inclusion des récompenses dans le champ sémantique de la reconnaissance au travail).

Précisément, au terme de la première étape de la thèse, l'exploration à la fois chronologique et pluridisciplinaire du champ conceptuel de la reconnaissance dans le contexte du travail a permis d'observer finement les évolutions sémantique de ce construit ; Nous avons pu ainsi relever le passage d'une approche *via* les récompenses, visant originellement l'unique valorisation des résultats du travail par des pratiques tangibles, majoritairement monétaires et par le supérieur hiérarchique, à une conception plus protéiforme de celui-ci renvoyant à une multiplicité d'objets de reconnaissance (e.g., pratiques de travail, comportements d'entraide envers les pairs), de sources de reconnaissance (e.g., collègues de travail, organisation) et de moyens d'attribution (e.g., remise d'un objet à valeur symbolique, expression verbale de gratitude). De surcroît, nous avons pu faire le constat que les recherches dédiées à la reconnaissance au travail se spécifiaient par leur caractère segmenté voire tubulaire (reconnaissance de la performance, Merino & Privado, 2015; reconnaissance informelle, Rainville-Lajoie, 2011), en dépit des appels et des tentatives de certains chercheurs comme Brun et Dugas (2002, 2005, 2008) en faveur d'une conceptualisation plus holistique de ce construit.

De surcroît, des scientifiques issus de la psychologie du travail recommandaient récemment d'intégrer à ce champ de la recherche l'étude de la reconnaissance perçue par les travailleurs, celle-ci se distinguant, selon eux, des pratiques de reconnaissance, tant dans son contenu que dans ses effets cruciaux sur la santé, les attitudes et les comportements des salariés (Fapsauce et al., 2022; Sauvezon & Costalat-Founeau, 2019). En effet ces experts soulignaient parallèlement l'insuffisance des approches dérivées plutôt des sciences de gestion, uniquement centrées sur les pratiques effectives de reconnaissance pour expliquer certaines de ces dimensions d'intérêt.

Enfin, notre revue de littérature approfondie que nous a conduits à observer l'intérêt croissant des auteurs, ces dernières années, pour la reconnaissance issue de l'organisation. Ainsi

celle-ci est à ce jour identifiée pour ses effets favorables sur la santé (e.g., satisfaction au travail, Ali & Anwar, 2021; Thant & Chang, 2021), les attitudes (e.g., engagement envers l'organisation, Uraon, 2018) et certains comportements positifs dans le champ professionnel (e.g., rétention des employés, Chênevert et al., 2022). De plus, de nombreuses recherches portant sur la reconnaissance managériale (e.g., Gallus et al., 2019; Rapp et al., 2014) ont identifié des freins propres aux supérieurs hiérarchiques empêchant la mise en œuvre de pratiques favorables à la reconnaissance perçue, tels que le manque de temps ou des croyances négatives vis-à-vis de celles-ci (Brun & Dugas, 2002, 2005) et donc concluent au fait que l'organisation semblait constituer la source émettrice de reconnaissance la plus à même de favoriser cette perception chez les salariés (e.g., Amoatemaa & Darkoah Kyeremeh, 2016; Capdevielle, 2019; Majernik & Patrnchak, 2014). Précisément selon les scientifiques, la responsabilité de l'organisation serait à la fois de soutenir le développement de pratiques proximales de reconnaissance (e.g., de source managériale) et également d'initier elle-même des pratiques de reconnaissance aux bénéfices des salariés qu'elle emploie. Ce faisant, les politiques de reconnaissance portées par les organisations présenteraient un double intérêt: (1) la promotion de normes d'attitudes et de comportements conformes aux attendus organisationnels et (2) le développement d'une culture de reconnaissance en interne qui, de surcroît, favoriserait par ruissellement (voir Théorie du Ruissellement, i.e., la qualité avec laquelle l'organisation interagit avec les employés sert d'exemple aux niveaux hiérarchiques inférieurs et favorisent la reproduction de ces pratiques par ces derniers, Zhang et al., 2022) (i.e., Galy et al., 2023; Kozlowski & Klein, 2000) les pratiques de reconnaissance managériale. En bref, les acteurs professionnels assumant des responsabilités stratégiques décisionnelles et désireux de promouvoir la reconnaissance perçue des salariés auraient tout intérêt à développer des pratiques organisationnelles efficientes.

Or à ce jour, les pratiques organisationnelles de reconnaissance, c'est-à-dire celles que les gestionnaires implantent au sein de leur organisation dans l'objectif d'accroitre la reconnaissance perçue des employés, sont fréquemment choisies et construites sur des bases intuitives et dont les effets demeurent conséquemment très incertains (Uraon, 2018). Autrement dit, certains gestionnaires consacrent un budget et une partie de leur temps de travail à l'implantation de pratiques de reconnaissance en supposant que celles-ci agiront favorablement et mécaniquement sur la reconnaissance perçue (i.e., « croyance de cause à effet RH », Arthur et al., 2016). Pour autant ceux-ci ne peuvent attester la réalité de leurs effets favorables sur la reconnaissance perçue des employés et sur les conséquences positives associées. Ce manque de connaissances précises sur la dynamique psychosociologique à l'origine de la perception par les employés d'être reconnus par leur organisation fait obstacle à l'ambition des entreprises d'une part d'optimiser leur politique de reconnaissance et d'autre part de profiter des bénéfices attendus à ce niveau.

C'est le constat de ce décalage entre l'affirmation consensuelle du caractère vertueux de la perception globale par les travailleurs d'être reconnus par leur organisation et l'absence d'outil de mesure scientifiquement précis et valide des objets de la reconnaissance organisationnelle perçue (i.e., ce qui est ciblé par les pratiques de reconnaissance) qui est à l'origine de notre seconde ambition doctorale. En effet comme largement évoqué dans le chapitre 1 du présent document (p. 45), la recension dans les travaux antérieurs des échelles d'évaluation de ce construit n'en proposaient, à notre connaissance, qu'une mesure partielle (e.g., Fall, 2015; Okon et al., 2023) et/ou n'ayant pas fait l'objet de travaux apportant la preuve de qualités psychométriques satisfaisantes (e.g., Brun & Laval, 2018; Sauvezon & Costalat-Founeau, 2019). Aussi avons-nous décidé de créer une mesure scientifiquement validée et novatrice car fondée sur une approche conceptuellement intégrative de la Reconnaissance Organisationnelle Perçue. Dans cette perspective, nous avons eu recours à une méthode mixte

(Etude 1a), fondée à la fois sur l'identification des objets de reconnaissance par la littérature scientifique, sur le recensement des échelles de mesure déjà existantes, ainsi que sur l'analyse de contenu d'entretiens exploratoires auprès des collaborateurs de l'entreprise partenaire du programme doctoral et de comités d'experts professionnels (i.e., DRH, RRH). Au final, les analyses menées ont permis de révéler huit grandes catégories d'objets de reconnaissance organisationnelle (i.e., la reconnaissance de la personne, de l'implication sociale, des attitudes professionnelles, des acquis professionnels, des résultats et de la contribution à l'évolution de l'entreprise) et à la suite, une version pilote de l'Echelle de Reconnaissance Organisationnelle Perçue (EROP) en 43 items a été créée. Dans un second temps, les analyses factorielles exploratoires et confirmatoires nous ont conduits à retenir une version finalisée de l'EROP en 14 items renvoyant à quatre sous-dimensions (i.e., reconnaissance de la personne, de l'implication sociale, de la performance et de la contribution à l'évolution de l'entreprise). Nous avons de plus démontré que la structure du nouvel outil, constituée d'un facteur de 2nd ordre avec quatre facteurs de 1er ordre était la plus adéquate dans notre population de salariés du secteur de l'économie marchande. Enfin, les validités convergente, prédictive, incrémentielle ainsi que l'invariance pour différentes caractéristiques bio-professionnelles (i.e., genre, statut managérial, ancienneté organisationnelle) et temporelle ont été examinées et attestées.

Au terme de cette première étude, nous sommes donc en capacité de proposer à la communauté scientifique et aux professionnels de terrain francophones un nouvel outil robuste, et fiable, permettant d'évaluer les perceptions qu'ont les travailleurs de ce que leur organisation reconnaît chez eux.

De plus, ce nouvel outil a été construit dans une perspective intégrative, que traduit sa multi dimensionnalité validée par nos analyses statistiques. A l'issue de celles-ci, nous avons en effet été en mesure de rapporter que la ROP est sous-tendue par quatre sous-dimensions que sont : (1) la reconnaissance de la personne (i.e., reconnaissance de l'individualité des

travailleurs, c'est-à-dire la valorisation de ce qu'ils sont, au-delà de leurs capacités à produire et de la valeur économique de leurs actions), (2) la reconnaissance de l'implication sociale (i.e., la reconnaissance des attitudes et des comportements en faveur de relations de travail harmonieuses et bénéfiques pour chacun), (3) la reconnaissance de la performance (i.e., reconnaissance des compétences, des attitudes, des comportements professionnels ainsi que des résultats des collaborateurs favorisant leur performance individuelle et la réussite de leurs objectifs opérationnels) et (4) la reconnaissance de la contribution à l'évolution de l'entreprise (i.e., reconnaissance des actions et des capacités des travailleurs à agir en faveur de la pérennité de l'organisation *via* des qualités et des aptitudes de proactivité, d'invention et d'innovation). Pour rappel et comme plus amplement précisé en conclusion de l'Etude 1 consacrée au développement et à la validation de l'EROP (p. 134-136), cette proposition quadridimensionnelle se faisait l'écho de différentes approches théoriques (e.g., approche psychodynamique, conceptions humaniste et existentielle) et de conceptions se voulant intégratives (e.g., Brun & Dugas, 2005; Roche 2015) de la reconnaissance au travail. Quant à son caractère opérationnel, l'outil créé permet aujourd'hui la mesure concomitante de dimensions jusqu'alors évaluées isolément, telles que la reconnaissance de la dignité des individus développée par Clarke et Mahadi (2017) et qui est aujourd'hui incluse dans l'EROP *via* la sous-échelle « Reconnaissance de la personne » ou la reconnaissance de la performance, opérationnalisée notamment par Merino et Privado (2015) qui renvoie à la sous-échelle de l'EROP du même nom. En revanche à l'inverse de ces deux sous-dimensions (i.e., Reconnaissance de la personne » et « Reconnaissance de la performance), il convient de relever le caractère novateur des deux autres sous-échelles de l'EROP. En effet, la « Reconnaissance de l'implication sociale » peut certes être mise en lien avec les travaux (e.g., Brun & Laval, 2018; Hyvönen et al., 2017) sur la reconnaissance des managers au travers de la qualité des relations qu'ils entretiennent avec les employés et/ou les études sur la reconnaissance de

l'entraide entre collègues (Dufour, 2012; Lazzeri & Caillé, 2004), mais à notre connaissance, ces objets de la reconnaissance au travail n'avaient pas fait l'objet jusqu'à ce jour, d'une opérationnalisation scientifique. De même, la « Reconnaissance de la contribution à l'évolution de l'entreprise » peut être rapprochée en partie de la dimension « reconnaissance-accomplissement » présente dans la conception tridimensionnelle de Roche (2015), cette dernière étant consacrée à la valorisation de l'évolution et des réalisations des salariés (e.g., atteintes des objectifs, nouvelle idée de produit ou service) des individus au travail. Pour autant, la sous-dimension de l'EROP propose une intégration plus large d'objets de reconnaissance liés spécifiquement à des qualités de pro-activité et d'innovation favorables à la pérennité de l'organisation et constitue alors une innovation conceptuelle et opérationnelle au regard des outils antérieurement développés.

Par ailleurs, la vérification de la validité incrémentielle de l'EROP sur l'échelle de Fall (un des outils les plus communément utilisés en psychologie du travail pour étudier ce construit), afin de prédire des dimensions d'intérêt majeures (i.e., intention de rester, satisfaction au travail, engagement organisationnel affectif) permet d'attester de la réelle valeur ajoutée de notre questionnaire pour les recherches futures. De même, l'invariance démontrée de la mesure de notre échelle, qui autorise dès à présent son utilisation dans des sous-groupes aux caractéristiques démographiques et professionnels diversifiées, ouvre la porte à des travaux comparatifs innovants tandis que son invariance temporelle validée invite les chercheurs à l'inclure dans des protocoles longitudinaux et les professionnels de terrain à l'employer à des fins diagnostiques afin de mesurer, par exemple, l'effet d'une réorientation, de l'ajout ou de la suppression de certaines pratiques de reconnaissance par l'entreprise sur la ROP (i.e., mesures avant/après). Le format volontairement court de l'EROP réduit, lui, son temps de passation en dépit des quatre sous-dimensions mesurées, ce qui devrait soutenir son usage dans de futures recherches visant l'étude de modèles complexes intégrant la ROP, ses antécédents et ses effets

individuels dans des structures variées. Enfin, le caractère multidimensionnel de l'EROP ouvre des perspectives réellement novatrices avec l'étude par profils de la ROP. Autrement dit, il s'agirait d'identifier des sous-groupes spécifiques présentant des combinaisons différenciées sur les composantes de la ROP et se caractérisant potentiellement par des schémas différents de relations avec des construits d'intérêt.

La deuxième étude de ce programme doctoral a permis de confirmer que la ROP était favorable à certaines attitudes positives au travail. Précisément, les analyses menées ont apporté la preuve que la ROP était positivement et significativement liée dans notre population d'intérêt (i.e., salariés du secteur de l'économie marchande) à l'engagement au travail et à l'intention de rester dans l'entreprise, des résultats en accord avec les conclusions de recherches antérieures, s'appuyant sur des mesures consacrées aux pratiques de reconnaissance et considérant isolément des objets et/ou des moyens de reconnaissance (e.g., lien entre l'engagement au travail et la reconnaissance des pratiques et des résultats du travail, Evans-Osabohien et al., 2023 et e.g., lien entre l'intention de rester et les récompenses et les dédommagements, Hassan , 2022). Ces résultats étaient également en cohérence avec le modèle des ressources-contraintes (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001) associant la ROP à une ressource organisationnelle favorable à la fois à la santé au travail et à des attitudes positives au travail ainsi qu'avec la théorie de l'échange social (Blau, 1964) postulant que les ressources issues de l'organisation telles que la ROP favorisent un sentiment de redevabilité chez les employés à l'égard de leur entreprise, les engageant à produire d'avantage d'efforts dans leurs activités professionnelles (e.g., hausse de l'engagement au travail) et les incitant à ne pas interrompre ces échanges vertueux (e.g., hausse de l'intention de rester).

Par ailleurs, l'étude des relations de médiation a permis d'aller au-delà de tels constats en identifiant un mécanisme psychologique sous-tendant ces liens, à savoir celui de

l'adéquation personne-organisation. Autrement dit, il ressortait du modèle testé que la ROP était favorable à l'engagement au travail et à l'intention de rester dans l'entreprise en raison de son effet positif sur la perception des salariés d'être en accord avec leur organisation. Plus précisément encore, l'adéquation personne-organisation expliquait partiellement dans notre population le lien entre la ROP et l'engagement au travail mais expliquait totalement le lien entre la ROP et l'intention de rester.

Ces résultats enrichissent la théorie de la force du système RH (Bowen & Ostroff, 2004; Ostroff & Bowen, 2016) qui pose que la reconnaissance organisationnelle, en informant et en faisant la promotion aux employés des valeurs et des objectifs visés par leur structure, sont favorables à la perception chez ces derniers d'une plus grande compatibilité avec celle-ci, et de ce fait à un engagement accru en retour dans le travail ainsi qu'à une plus forte intention de rester au sein de l'entreprise.

Enfin, on retiendra que les analyses de corrélation ont permis de mettre au jour le lien positif direct entre la ROP et l'adéquation personne-organisation, une démonstration particulièrement intéressante dans un champ de la recherche caractérisé par la rareté des travaux consacrés aux déterminants de cette perception d'adéquation (Guan et al., 2021; Harris & Pattie, 2020). Cette contribution est d'autant plus heuristiquement prometteuse qu'elle converge avec l'étude d'Aubouin-Bonnaventure et ses collaborateurs (2022) ayant, eux, récemment prouvé qu'une autre dimension organisationnelle (i.e., pratiques organisationnelles vertueuses, parmi lesquelles les pratiques de reconnaissance) avait la capacité de contribuer à l'adéquation perçue des caractéristiques organisationnelles et individuelles. En clair, nos résultats combinés à ceux de ces travaux semblent confirmer l'intérêt de mieux cerner le rôle et le poids de différents facteurs organisationnels sur des perceptions dont on connaît les effets bénéfiques à la fois pour les salariés et les organisations du travail (e.g., bien-être au travail, Rodrigues et al., 2020; performance au travail, Pudjiarti & Hutomo, 2020)

La troisième et dernière étude de ce travail aboutit également à plusieurs avancées significatives pour la recherche scientifique. En effet, elle a apporté la preuve en premier lieu que la ROP était associée positivement au sentiment d'auto-efficacité professionnelle, au bien-être au travail et à la performance au travail. En d'autres termes, les salariés estimant être reconnus par leur organisation sont également ceux ayant à la fois une vision positive d'eux-mêmes, présentant une meilleure santé psychologique et déclarant être performants dans leurs activités professionnelles. A l'instar de l'Etude 2, ces résultats confirment au travers d'une approche conceptuelle et opérationnelle intégrative de la ROP, les constats des travaux antérieurs, menés *via* des mesures des pratiques de reconnaissance et segmentés en termes de moyens et d'objets de reconnaissance (e.g., lien entre la performance au travail et la reconnaissance inattendue et publique, Bradler et al., 2016). De plus, les liens démontrés soutiennent en premier lieu , comme attendu au travers de nos hypothèses, la théorie du signal (Spence, 1973, 2002) pour la relation positive entre la ROP et la performance au travail, au travers de laquelle est posé que la reconnaissance organisationnelle constitue un signal de la part de l'entreprise de valorisation du travail réalisé, favorable au maintien ou à la hausse du niveau de performance. En second lieu est également confirmé dans cette étude au travers de la confirmation des relations entre la ROP et le bien-être au travail le modèle de balance effort-récompense (Siegrist, 1996, 2000), pour stipulant que les récompenses de travail, lorsqu'elles sont équilibrées ou supérieures aux efforts consentis au travail sont favorables à la santé psychologique au travail des salariés, et notamment à leur bien-être. Mais au-delà de ces observations, l'apport le plus innovant de notre dernière étude empirique tient indéniablement à la démonstration des mécanismes psychologiques en chaine qui expliquent ces liens et qui permettent conséquemment d'enrichir la compréhension des processus décrits.

En effet nous avons pu apporter la preuve au travers d'analyses par équations structurelles que le lien entre la ROP et la performance au travail était dans notre population

expliqué successivement par le sentiment d'auto-efficacité professionnelle et le bien-être au travail. Ces résultats qui illustrent la spirale de gain décrite par Hobfoll (1989, 2001, 2011) conduisent à considérer la ROP comme une ressource organisationnelle propice au développement ou à l'accroissement de la ressource individuelle qu'est le sentiment d'auto-efficacité professionnelle, elle-même protectrice de la santé du travailleur (i.e., bien-être au travail) et qui en retour intervient favorablement dans l'atteinte des objectifs de travail (i.e., performance au travail). Autrement dit au regard de cette théorie, nous apportons des premiers éléments de preuve que la ROP relève des « *caravan passageways* », c'est-à-dire des « conditions environnementales qui soutiennent, favorisent, enrichissent et protègent les ressources des individus, des groupes de travailleurs et des organisations » (Hobfoll, 2011, p. 118-119).

2. Limites et perspectives de recherche

Si ce travail doctoral contribue à l'enrichissement des recherches dédiées à la reconnaissance au travail et plus globalement à ceux centrés sur les ressources organisationnelles, au travers d'une conceptualisation novatrice car intégrative et d'une opérationnalisation rigoureuse de ce construit ainsi que des tests de modélisations complexes permettant de comprendre son caractère vertueux pour les individus et les organisations, il présente néanmoins un certain nombre de limites qu'il convient d'identifier pour mieux ouvrir la voie à des recherches futures.

La première limite tient à certaines caractéristiques des échantillons sur lesquels reposent le programme doctoral. Les participants aux études menées étaient tous, comme déjà signalé, des employés français. Or si les politiques de reconnaissance varient d'une entreprise

à une autre, suggérant des niveaux hypothétiquement différents de reconnaissance perçue entre celles-ci (Amoatemaa & Darkoah Kyeremeh, 2016), il est plausible que l'on puisse également identifier des différences de même nature au plan interculturel. C'est d'ailleurs ce que suggère l'étude IFOP de 2021[13] qui a relevé que si 72% des salariés du Royaume-Uni et 75% des employés allemands estiment être « reconnus à leur juste valeur », ils ne sont que 56% parmi les salariés français à aboutir à la même conclusion. Au-delà des pays occidentaux, quelques travaux ont d'ailleurs relevé que les politiques de reconnaissance et les attentes des collaborateurs à ce niveau sont marqués culturellement (Rucker et al., 2018; Smith, 2009; Tower et al., 1997; Voswinkel, 2012). Pour apporter notre propre contribution au champ de la recherche, il conviendrait dans des études futures de traduire notre nouvel outil de mesure de la ROP dans d'autres langues et d'en tester préalablement l'invariance culturelle, ce que nous n'avons pas pu réaliser dans cette thèse.

De plus, plusieurs recherches (e.g., Rynes et al., 2004; Spoor & Hoye, 2014) ont expliqué l'impact de la reconnaissance au travail par diverses caractéristiques personnelles (i.e., le genre, l'âge et le niveau de diplôme). Par exemple, les pratiques de reconnaissance conditionnées au mérite auraient davantage de conséquences vertueuses chez les hommes hautement diplômés que chez les femmes peu diplômées (Froese et al., 2019). Plus spécifiquement, la littérature scientifique a analysé l'effet du genre sur la reconnaissance perçue. Ainsi, si selon Ansari et ses collaborateurs (2016), les femmes tendent à percevoir plus positivement les signaux de l'organisation (e.g., signaux de reconnaissance) et sont en conséquence plus susceptibles d'éprouver une plus forte reconnaissance que les hommes, d'autres travaux concluent à l'inverse à une plus faible reconnaissance perçue des employées (e.g., Burrell, 2014). Et de fait, une abondante littérature souligne l'iniquité de la distribution

[13] Source : « Le nouveau rôle central des managers et l'enjeu de la reconnaissance au travail » Norme IFOP de climat social, 2021, citée par IFOP Focus, 2022

des pratiques organisationnelles selon le genre (Alahiane et al., 2023; Folke & Rickne, 2023; García-Cabrera et al., 2023; Gehmlich & Krause, 2024; Schmaling & Gallo, 2023; Watson, 2021). Plus largement encore, les politiques de reconnaissance seraient culturellement construites selon des normes genrées, issues de la culture organisationnelle dite « masculine » ou « féminine ». Par exemple dans les organisations de hautes technologies (i.e., STEM : Science, Technology, Engineering, Mathematics) telle que l'entreprise dont est issue notre population d'étude, prédominerait une « norme hégémonique masculine de réussite » (Miegroet & Glass, 2020, p. 293) et conséquemment les compétences et les qualités reconnues chez les individus seraient davantage celles dites « masculines » (i.e., assertivité, compétitivité) plutôt que « féminines » (e.g., entraide, patience). En résumé, les politiques organisationnelles de reconnaissance valoriseraient donc des compétences individuelles traditionnellement observées chez les hommes et communément moins présentes chez les femmes (Cheryan & Markus, 2020; Miegroet & Glass, 2020; Rucker et al., 2018) et ce par des moyens de reconnaissance davantage favorables à la reconnaissance perçue par les hommes que par les femmes (Barankay, 2012; Burrell, 2014; Hansen, 2018; Miegroet & Glass, 2020). De plus, au niveau de la reconnaissance des résultats, les femmes témoigneraient d'une moindre fierté et mettraient moins en avant leurs réussites professionnelles et par conséquent seraient moins concernées par ces pratiques organisationnelles de valorisation (Coate & Howson, 2016; Li & Singh, 2023; Miegroet & Glass, 2020). Tous ces travaux invitent donc à aller au-delà du contrôle de la dimension genre, comme réalisée dans nos deux études, afin d'étudier notamment la variation des scores à l'EROP selon le genre des salariés et/ou la validité de nos modélisations complexes auprès de populations masculines et féminines. Un tel objectif est d'autant plus accessible et heuristiquement prometteur que l'invariance de la mesure de l'EROP a été validée à ce niveau à partir d'une catégorisation ternaire (i.e., masculin, féminin, autre), ce qui permettrait de surcroit d'envisager même une étude originale sur les effets vertueux de la ROP sur des salariés

transgenres (e.g., non-binaires). En effet, Martinez et ses collaborateurs (2017) ont récemment conclu que le respect et la reconnaissance de l'identité de genre des salariés transgenres étaient particulièrement associés à des conséquences attitudinales positives, suggèrant un enjeu particulier pour cette population des pratiques de « reconnaissance de la personne » Or, rappelons-le, la perception de ce type de reconnaissance constitue l'une des sous-dimensions de l'outil nouvellement créé.

Nos échantillons n'incluaient par ailleurs que des salariés issus d'une même organisation du secteur de l'économie marchande, puisque notre ambition originelle portait sur ce champ d'activité, ayant fait le constat que celui-ci n'était que rarement le terrain d'étude de la reconnaissance au travail malgré ses spécificités et son importance pour les travailleurs actifs de l'hexagone. Aujourd'hui le groupe Worldline, qui a soutenu financièrement la thèse dans le cadre d'une convention CIFRE, peut d'ailleurs disposer d'un outil *ad hoc* d'évaluation de la reconnaissance au travail. En revanche la portée des conclusions dressées sur les liens entre la ROP et le bien-être, la performance au travail et les attitudes étudiées dans les Etudes 2 et 3 de ce programme doctoral ne sauraient être généralisées à d'autres secteurs d'activité sans la réplication de nos études dans des échantillons issus de ces derniers, comme par exemple celui de la fonction publique.

La seconde limite de notre programme de recherche est en lien avec nos choix d'analyse des relations entre d'une part la ROP appréhendée holistiquement et d'autre part la santé, les attitudes et les comportements des travailleurs. En effet, si les modèles testés ont significativement permis de progresser sur les connaissances des relations observées, les études 2 et 3 n'ont pas inclus l'examen des contributions indépendantes des sous-dimensions de l'EROP (i.e., reconnaissance de la personne, de l'implication sociale, de la performance et de la contribution à l'évolution de l'entreprise) sur ces conséquences d'intérêt. De futurs travaux menés dans cet objectif permettraient potentiellement de formuler des préconisations précises

favorisant le pilotage éclairé des politiques de reconnaissance organisationnelle, en ligne avec les préoccupations singulières des organisations du travail.

Troisièmement, rappelons que nous souhaitions dépasser la seule confirmation des effets vertueux de la ROP en identifiant les mécanismes psychologiques les sous-tendant. C'est ainsi que le rôle de l'adéquation personne-organisation, du sentiment d'auto-efficacité professionnelle et du bien-être ont été de manière inédite mis au jour. Néanmoins, les résultats ont révélé que certains effets de médiation n'étaient que partiels dans les modélisations testées. Précisément, nous avons mis au jour des médiations totales entre la ROP et la performance au travail par le bien-être au travail et le sentiment d'auto-efficacité professionnelle (i.e., Etude 3) ainsi qu'entre la ROP et l'intention de rester par l'adéquation personne-organisation (i.e., Etude 2). Cependant, la médiation de l'adéquation personne-organisation dans la relation positive unissant la ROP et l'engagement au travail n'était que partielle (i.e., Etude 2). Ce résultat suggère donc que d'autres mécanismes sous-jacents interviennent dans les liens entre les deux dimensions étudiées et conséquemment que nos travaux pourraient être complétés en testant d'autres mécanismes dont le pouvoir explicatif à d'autres niveaux a déjà été identifié par des scientifiques (Brun & Dugas, 2005; Fender et al., 2011; Kosfeld et al., 2017). A titre illustratif et dans la continuité des recherches de Montani et ses collaborateurs (2017), on citera le sens au travail qui pourrait faire l'objet de ces recherches à venir. En effet ces auteurs ont démontré que les pratiques de reconnaissance managériales sont associées à l'implication comportementale au travail des salariés *via* le sens que ceux-ci perçoivent dans leur activité professionnelle. De même, en se fondant sur les études de Fernet, Austin et Vallerand (2012), Morin (2015), Lee, Back et Chan (2015), Bathily (2022), ainsi que plus récemment de Bilodeau et ses collaborateurs (2024), la satisfaction des besoins psychologiques, tels que décrits dans la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000b; Vallerand, 1997), mériteraient de faire l'objet d'une prise en compte dans nos futurs travaux. De fait, si Fernet et

ses collaborateurs (2012) ont posé que la reconnaissance organisationnelle satisfait : (1) le besoin d'autonomie des salariés, *via* la perception que leurs actions de travail sont approuvées par l'organisation, (2) le besoin de compétence, car la ROP constitue le signal que ceux-ci sont en capacité d'interagir efficacement avec l'environnement, et (3) le besoin d'affiliation, puisque la ROP favorise le sentiment d'être connecté aux autres, nombre d'auteurs ont pour leur part démontré les liens entre d'une part la satisfaction de tels besoins et d'autre part la santé (e.g., ROP protectrice de l'anxiété au travail, Gillet et al., 2016) et les attitudes des travailleurs (e.g., ROP favorable à la motivation au travail, Bathily, 2022; Rousillon Soyer et al., 2021; Thomas et al., 2024) .

Quatrièmement, ce travail doctoral s'est exclusivement centré sur l'analyse des conséquences de la ROP. Ce choix a permis d'aboutir à des conclusions riches quant aux effets bénéfiques variés associés à cette perception pour la santé, les attitudes et les comportements au travail des employés de l'entreprise constituant notre terrain d'étude. Cependant, nos travaux ne nous renseignent pas à ce jour sur les moyens de favoriser cette perception. Autrement dit, une autre limite de ce programme doctoral tient au fait de ne pas avoir inclus dans nos investigations l'étude des antécédents de la ROP. Des experts ont d'ailleurs observé qu'il y avait globalement un manque de connaissance sur les antécédents de la Reconnaissance Organisationnelle Perçue (e.g., Baret et al., 2022; Tweedie et al., 2019). Or parce que les pratiques organisationnelles dites de reconnaissance sont reconnues par les chercheurs comme des leviers efficients pour les organisations afin d'agir sur la ROP de leurs collaborateurs, il serait heuristiquement pertinent d'identifier celles les plus favorables à cette perception voire à certaines de ses sous-dimensions spécifiques. Enfin, au-delà des pratiques de reconnaissance, le rôle d'autres dimensions relatives aux conditions de travail pourrait également être exploré, dans la continuité de recherches récentes (e.g., Baret et al., 2021, 2022; Mukamba & Dupont, 2022; Périssé et al., 2021) qui ont notamment identifié l'influence de la flexibilité

d'appartenance aux équipes de travail, la disponibilité du matériel de travail, l'usage professionnel des nouvelles technologies et la latitude décisionnelle sur cette perception.

Cinquièmement sur un plan plus méthodologique, la comparaison de différents modèles de mesure de l'EROP (i.e., Etude 1) a permis de conclure à un modèle hiérarchique de second ordre. Pour autant, et comme nous y invitent des travaux récents (e.g., Gegenfurtner, 2022; Gu et al., 2020; Morin et al., 2016) la structure de notre échelle multidimensionnelle pourrait fructueusement être explorée au moyen d'une modélisation bifactorielle en équations structurelles exploratoires (Bi-ESEM). En effet, une telle approche permettrait de dépasser le caractère restrictif des structures de second ordre (Marsh, 1987; Marsh et al., 2023) en identifiant la variance propre à un facteur global et à des facteurs spécifiques tout en tenant compte des éventuelles corrélations existant entre les différents facteurs (Angelo et al., 2023; Morin et al., 2016).

La sixième limite à souligner porte sur le design de nos études 2 et 3. En effet, celles-ci ont été menées *via* des protocoles transversaux. Or, bien que le choix des variables médiatrices et dépendantes ait été rigoureusement fondé sur des considérations théoriques, ce type de design ne permet pas de conclure assurément à des liens de causalité entre les dimensions prises en compte. Seul le recours à des protocoles longitudinaux ou quasi-expérimentaux nous autoriserait à conclure au sens causal des associations observées. L'enjeu est d'importance car il s'agirait non seulement d'apporter la preuve par exemple de l'effet positif de la ROP sur la performance au travail mais également de tester l'hypothèse d'un cercle vertueux entre ces deux dimensions psychologique et attitudinale, en regardant si les salariés s'auto-évaluant comme performants sont aussi ceux qui considèrent être les plus reconnus par leurs organisations, et plus particulièrement pour leur performance.

Enfin, une dernière limite de ce travail doctoral tient au fait que nos études ont toutes été menées à l'aide d'instruments de mesure auto-rapportés. Rappelons par exemple, que la

performance individuelle au travail a été mesurée au travers de la perception des salariés de leur propre performance, et non *via* une mesure objective transmise par l'entreprise dans laquelle ceux-ci sont employés. Aussi, bien que tous les outils de mesure mobilisés aient fait la preuve de qualités psychométriques satisfaisantes, on ne peut exclure la possibilité dans un tel cas d'un biais de variance commune (Podsakoff et al., 2003; Shadish et al., 2001) (cf. p. 169-170 de ce document). Autrement dit, la variance des dimensions étudiées pourrait plus être attribuée à la méthode de mesure qu'aux construits que cette mesure vise à représenter. Il est par ailleurs établi que le recours aux mesures auto-rapportées crée également le risque d'une surévaluation ou d'une sous-évaluation des scores aux items (Yang, 2021). Aussi, serait-il pertinent afin d'éviter cet écueil dans des recherches futures d'intégrer des mesures objectives des construits étudiés, comme des indicateurs RH de performance individuelle et de turnover.

3. Implications pratiques

Ce présent travail doctoral avait une double ambition originelle, rappelons-le : (1) contribuer au champ de la recherche ciblée sur la reconnaissance au travail et (2) offrir aux organisations du travail en général et à Worldline en particulier, des outils de compréhension et d'évaluation de la reconnaissance organisationnelle perçue et de ses effets. Concernant le second objectif, les études menées permettent dès aujourd'hui d'y répondre en indiquant diverses pistes d'actions prometteuses.

En premier lieu, ce travail doctoral propose aux acteurs de terrain (e.g. dirigeants, cadres, praticiens du conseil) une approche novatrice et scientifiquement validée de la reconnaissance organisationnelle fondée sur quatre dimensions, qui jusqu'alors n'avaient jamais été intégrées dans un même modèle. Précisément notre modélisation issue à la fois d'une revue approfondie de la littérature scientifique, d'une étude qualitative par entretiens et de

traitements statistiques rigoureux de données quantitatives invitent les professionnels à faire évoluer leurs représentations des procédures de reconnaissance des salariés et conséquemment leurs pratiques pour deux raisons. Tout d'abord notre conceptualisation multidimensionnelle devrait les conduire à aller au-delà de la seule reconnaissance de la performance classiquement mobilisée (e.g., AbuAlRub & Al-Zaru, 2008; Merino & Privado, 2015) pour prendre également en considération la reconnaissance de la personne, de l'implication sociale et de la contribution en faveur de l'évolution de l'entreprise. En effet, les résultats empiriques de nos études indiquent que les quatre facettes de la ROP contribuent chacune et conjointement à la santé des salariés (i.e., bien-être) et à des attitudes positives chez ceux-ci, parmi lesquelles l'engagement au travail et leur intention de rester dans l'organisation. Un tel constat ouvre de nouvelles perspectives de pratiques organisationnelles de reconnaissance, au-delà de celles communément pratiquées sur les terrains. Ainsi porter des politiques de flexibilité des horaires de travail, favoriser des célébrations d'évènements majeurs de la vie personnelle des collaborateurs (e.g., naissance d'un enfant) et/ou proposer des espaces d'écoute clinique dans lequel une attention particulière serait accordée au vécu émotionnel des salariés serait susceptible d'accroître chez eux le sentiment d'être reconnu dans leur singularité. Par ailleurs, toujours à titre illustratif, la mise en place de réunions de consultation sur des sujets en lien avec les orientations stratégiques de l'entreprise, et/ou des cérémonies annuelles valorisant le développement par les salariés de biens ou de services innovants pourrait accroître la perception de ceux-ci d'être appréciés en tant que personnels contribuant activement à l'évolution de leur entreprise.

En second lieu, il convient de revenir sur l'un des apports majeurs de notre thèse afin de mesurer son intérêt pour les terrains professionnels. Nous avons en effet confirmé le rôle crucial pour le fonctionnement optimisé du travailleur du fait d'avoir le sentiment d'être reconnu par son organisation. Ce constat est crucial pour les conseillers auprès des entreprises,

plus enclins encore à ce jour à se centrer sur des problématiques managériales ou liées aux conditions de travail que sur des leviers organisationnels pour enclencher une dynamique vertueuse en faveur des organisations du travail et de leurs salariés. Or les conclusions formulées au terme de notre travail doctoral permettent de considérer que les pratiques organisationnelles de reconnaissance revêtent des enjeux majeurs pour toute structure visant un développement durable de son activité *via* son capital humain. Enfin, il apparait de surcroît capital pour les entreprises de prendre en considération, voire d'évaluer de manière récurrente, les perceptions de leurs collaborateurs des pratiques organisationnelles de reconnaissance, afin de s'assurer que ces dernières conservent leur impact positif au fil du temps.

D'ailleurs et en troisième lieu, nous avons créé et mis à disposition des organisations et des experts du conseil un nouvel outil court, robuste et actualisé d'évaluation de la ROP, dont ils sont invités à se saisir. L'EROP est en effet un outil fiable parfaitement adapté par exemple à une évaluation rigoureuse de la reconnaissance organisationnelle telle que perçue par les salariés et/ou les managers. Son utilisation à des fins diagnostiques a d'ailleurs été éprouvée avec succès pendant la réalisation de ce travail doctoral au sein de Worldline, l'entreprise partenaire en convention CIFRe. En effet, le recours à l'EROP permet potentiellement de : (1) renseigner les gestionnaires sur le niveau global de ROP au sein de la structure, (2) d'obtenir, grâce au quatre sous-échelles, une compréhension plus fine des dimensions d'objets de reconnaissance perçue par les salariés et (3) de réaliser des comparaisons inter-groupes (e.g., équipes de travail) voire intersectorielles (e.g., pôles d'activité) au sein de l'entreprise. De plus, parce que l'invariance de la mesure de l'outil a été vérifiée pour le genre, l'ancienneté dans l'organisation et le statut managérial, celui-ci est en mesure de permettre une comparaison rigoureuse des scores des salariés classifiés selon ces critères. En bref, cette échelle pourrait permettre d'observer par exemple qu'un groupe spécifique d'employés est caractérisé, comparativement aux niveaux moyens relevés dans l'entreprise, par un fort score de

reconnaissance perçue de sa performance mais à l'inverse par un faible niveau de reconnaissance perçue pour sa contribution à l'évolution de l'entreprise. Il serait pertinent à la suite d'interroger par exemple les relais de la reconnaissance organisationnelle que sont les managers pour disposer de leviers de compréhension d'un tel constat et *in fine* identifier des axes d'amélioration en matière de politique organisationnelle de reconnaissance. Plus globalement, l'usage de l'EROP pourrait éclairer et soutenir des décisions stratégiques quant aux pratiques organisationnelles à déployer pour favoriser la reconnaissance perçue. En effet, *via* une enquête de terrain ambitieuse analysant les associations entre la ROP et chacune de ses sous-dimensions d'une part et les pratiques de reconnaissances de la structure d'autre part, les acteurs de terrain (e.g. praticiens du conseil, directeurs) seraient en capacité de différencier finement les pratiques faisant levier vs. ne témoignant d'aucun effet sur à ce niveau. Subséquemment, ils pourraient alors : (1) s'assurer du maintien, voire même renforcer le déploiement à plus grande échelle au sein de la structure, des pratiques identifiées comme favorable à la ROP, (2) faire évoluer ou supprimer la ou les pratiques dites « de reconnaissance », pour lesquelles un effet de levier sur la ROP n'a pas été observé. Par ailleurs, nous suggérons que l'EROP soit mobilisée dès l'implémentation dans une organisation d'une nouvelle pratique de reconnaissance. En effet, puisque nous nous sommes assurées de l'invariance temporelle de la mesure, les structures peuvent s'appuyer sur une double passation de l'EROP (i.e., avant et après l'application de la pratique), et comparer les niveaux de ROP sur ces deux temps de mesure. Ce faisant, les gestionnaires seront habilités à conclure que la pratique est effectivement garante d'un niveau plus important de ROP au sein de l'organisation.

En bref, grâce à cet outil, les organisations du travail disposent aujourd'hui : (1) d'une clef de décryptage des niveaux de ROP et de ses quatre sous-dimensions, exploitable au plan de l'organisation dans son ensemble et de ses groupes d'employés (e.g., par pôle d'activité, par

tranche d'âge) et (2) les moyens d'agir de manière éclairée et ciblée pour en promouvoir la perception. Soutenir les organisations du travail dans l'identification des niveaux de la ROP et la promotion de celle-ci est un enjeu d'autant plus d'importance, rappelons-le, que la ROP est déterminante à plusieurs égards. En effet, tel que nous l'avons conclu au terme des Etudes 2 et 3, développer la ROP revient consécutivement à favoriser la santé des collaborateurs *via* le bien-être au travail, agir en faveur de la rétention des salariés en favorisant leur intention de rester, soutenir une relation positive des individus avec leur organisation au travers de l'adéquation personne-organisation, promouvoir une image positive d'eux-mêmes au travail par la promotion du sentiment d'auto-efficacité professionnelle ainsi que, enfin, exercer un effet de levier sur l'engagement et la performance au travail, favorable à l'aboutissement des objectifs individuels et organisationnels.

Bibliographie

Abaidi, J. (2015). *Le bien-être au travail : construction et validation d'une échelle de mesure* [Université de La Rochelle]. https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01661455

Abdalla, A., Elsetouhi, A., Negm, A., & Abdou, H. (2018). Perceived person-organization fit and turnover intention in medical centers: The mediating roles of person-group fit and person-job fit perceptions. *Personnel Review*, *473*(4), 863–881. https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0085

Abdelsadig Mohammed, H., Elamin, S. A., El-Awaisi, A., & El Hajj, M. S. (2022). Use of the job demands-resource model to understand community pharmacists' burnout during the COVID-19 pandemic. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, *18*(9), 3568–3579. https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2022.03.011

Abdullah, A. A., & Wan, H. L. A. I. (2013). Relationships of non-monetary incentives, job satisfaction and employee job performance. *International Review of Management and Business Research*, *2*(4), 1085–1091. https://www.irmbrjournal.com/papers/1384881024.pdf

Abid, G., Shaikh, S., Asif, M. F., Elah, N. S., & Anwar, A. (2021). Influence of perceived organizational support on job satisfaction: Role of proactive personality and thriving. *International Journal of Entrepreneurship*, *25*(2), 1–11.

Abualrub, R. F., & Al-Zaru, I. M. (2008). Job stress, recognition, job performance and intention to stay at work among Jordanian hospital nurses. *Journal of Nursing Management*, *16*(3), 227–236. https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2007.00810.x

Aburummana, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource

management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, *10*(3), 641–652. https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015

Acharya, A., & Datta, A. (2023a). Dimensions of workplace dignity and its influence on intention to quit of hotel employees. *Journal of Statistics and Management Systems*, *26*(7), 1565–1583. https://doi.org/10.47974/jsms-1124

Acharya, A., & Datta, A. (2023b). Path analysis of hospitality workplace dignity, organisational commitment, and intent to quit in hotel industry: The mediating role of organisational commitment. *Environment and Social Psychology*, *8*(1), 1647. https://doi.org/10.18063/ESP.V8.I1.1647

Acheampong, N. A. (2019). *Recruiting and retaining generation Z into public sector organizations: a systematic review*. University of Maryland.

Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, *67*(5), 422–436. https://doi.org/10.1037/h0040968

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic pres. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2

Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 13, p. 1015921). Frontiers Media S.A. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921

Akafo, V., & Boateng, P. A. (2015). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation. *European Journal of Business and Management*, *7*(24), 112–124.

Akaike, H. (1987). Factor analysis and AIC. *Psychometrika*, *52*(3), 317–332. https://doi.org/10.1007/BF02294359

Akremi, A. El, Gond, J.-P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2018). How do employees perceive corporate responsibility ? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of Management*, *44*(2), 619–657. https://doi.org/10.1177/0149206315569311

Al-Dalahmeh, M., Héder-Rima, M., & Dajnoki, K. (2020). The effect of talent management practices on employee turnover intention in the information and communication technologies (ICTs) sector: Case of Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, *18*(4), 59–71. https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.06

Al-Eisa, A. S., Alhemoud, A. M., & Furayyan, M. A. (2009). An empirical examination of the effects of self-efficacy, supervisor support and motivation to learn on transfer intention. *Management Decision*, *47*(8), 1221–1244. https://doi.org/10.1108/00251740910984514

Al-Shehri, M. M., Harazi, N., Alhassani, S., Alshahrani, W. A., Almzmommi, F., Almalki, O. S., & Qusti, S. N. (2023). Prevalence of work-related stress and its associated factors among nursing staff in King Abdallah Complex at Jeddah City. *Journal of Pharmaceutical Research International*, *35*(31), 27–36. https://doi.org/10.9734/jpri/2023/v35i317464

Al Zamel, L. G., Lim Abdullah, K., Chan, C. M., & Piaw, C. Y. (2020). Factors influencing nurses' intention to leave and intention to stay: An integrative review. *Home Health Care Management and Practice*, *32*(4), 1–11. https://doi.org/10.1177/1084822320931363

Alahiane, L., Zaam, Y., Abouqal, R., & Belayachi, J. (2023). Factors associated with recognition at work among nurses and the impact of recognition at work on health-related quality of life, job satisfaction and psychological health: A single-centre, cross-sectional study in Morocco. *BMJ Open*, *13*(5), e051933.

https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-051933

Alajmi, S. A., & Alenezi, M. A. (2016). Human resource management practices and competitive advantage: the mediator role of Person-Organization Fit. *Global Journal of Human Resource Management, 4*(1), 65–82. https://doi.org/10.37745/gjhrm.2013

Alcover, C. M., Martínez-Íñigo, D., & Chambel, M. J. (2012). Perceptions of employment relations and permanence in the organization: Mediating effects of affective commitment in relations of psychological contract and intention to quit. *Psychological Reports*, *110*(3), 839–853. https://doi.org/10.2466/01.07.21.PR0.110.3.839-853

Aldmour, R., Yassine, O., & Masa'deh, R. (2018). A review of literature on the associations among employee empowerment, work engagement and employee performance. *Modern Applied Science, 12*(11), 313–329. https://doi.org/10.5539/mas.v12n11p313

Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management, 5*(2), 21–30. https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3

Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management, 29*(1), 99–118. https://doi.org/10.1177/014920630302900107

Allen, J. A., & Mueller, S. L. (2013). The revolving door: A closer look at major factors in volunteers' intention to quit. *Journal of Community Psychology*, *41*(2), 139–155. https://doi.org/10.1002/jcop.21519

Ambrose, M. L., Harland, L. K., & Kulik, C. T. (1991). Influence of social comparisons on perceptions of organizational fairness. *Journal of Applied Psychology*, *76*(2), 239–246. https://doi.org/10.1037//0021-9010.76.2.239

Amoatemaa, A. S., & Darkoah Kyeremeh, D. (2016). Making employee recognition a tool for achieving improved performance: Implication for Ghanaian Universities. *Journal of Education and Practice*, *7*(34), 46–52.

Ananthalingam, N., Medawala, P., & Rathnayake, S. (2022). Impact of rewards on employee retention : A study of retention in a novel industry in Sri Lanka. *6th CIPM International Research Symposium*, 1–23.

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, *103*(3), 411–423. https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411

Angelo, D. L., Duda, J. L., Balaguer, I., Rosado, A., Corrêa, M., Anunciação, L., Tutte, V., Júnior, M. V. B., Bossio, M. R., & Brandão, R. (2023). Psychometric properties of the coach-created Empowering and Disempowering Motivational Climate Questionnaire (EDMCQ-C) in a brazilian sample of athletes: An ESEM approach. *Sustainability (Switzerland)*, *15*(6), 4709. https://doi.org/10.3390/su15064709

Angelopoulou, P., & Panagopoulou, E. (2020). Is wellbeing at work related to professional recognition: a pilot intervention. *Psychology, Health and Medicine*, *25*(8), 950–957. https://doi.org/10.1080/13548506.2019.1707239

Anglim, J., Horwood, S., Smillie, L. D., Marrero, R. J., & Wood, J. K. (2019). Predicting psychological and subjective well-being from personality: A meta-analysis. *Personality and Well-Being*, *146*(4), 279–323. https://doi.org/10.1037/bul0000226

Ansari, N., Moazzam, A., Jabeen, N., & Salman, Y. (2016). Gender and perceptions of organizational justice: A study of university of the Punjab. *Pakistan Journal of Women's Studies: Alam-e-Niswan*, *23*(1), 45–63.

Appelbaum, S. H., & Hare, A. (1996). Self-efficacy as a mediator of goal setting and performance: Some human resource applications. *Journal of Managerial Psychology*, *11*(3), 33–47. https://doi.org/10.1108/02683949610113584

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. https://doi.org/10.1108/02621710010378200

Apriyanti, S., & Pusparini, E. S. (2022). The effect of person–organization fit and workplace fun on intention to stay with work engagement as a mediating variable. In S. Noviaristanti (Ed.), *Contemporary Research on Business and Management* (pp. 220–223). CRC Press Taylor & Francis Group. https://doi.org/10.1201/9781003196013-54

Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. DorseyPress.

Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). *Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice*. Kogan Page.

Arnéguy, E., Ohana, M., & Stinglhamber, F. (2018). Organizational justice and readiness for change: A concomitant examination of the mediating role of perceived organizational support and identification. *Frontiers in Psychology*, *9*, 1172. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01172

Arthur, J. B., Herdman, A. O., & Yang, J. (2016). How top management hr beliefs and values affect high-performance work system adoption and implementation effectiveness. *Human Resource Management*, *55*(3), 413–435. https://doi.org/10.1002/hrm.21672

Aubouin-Bonnaventure, J. (2021). *Les pratiques organisationnelles vertueuses (POV) : De leur conceptualisation à leur opérationnalisation et à l'étude de leurs relations avec le bien-être psychologique, les attitudes et les comportements des travailleurs*. Université

de Tours.

Aubouin-Bonnaventure, J., Chevalier, S., Coillot, H., Lahiani, F. J., & Fouquereau, E. (2022). Effets des pratiques organisationnelles vertueuses sur les comportements citoyens et l'intention de rester dans l'entreprise : le roˆle me´ diateur de l'ade´ quation personne-organisation. *Psychologie Du Travail et Des Organisations*, *28*(3), 183–195. https://doi.org/10.1016/j.pto.2022.05.001

Aubouin-Bonnaventure, J., Fouquereau, E., Coillot, H., Lahiani, F., & Chevalier, S. (2023). A new spiral of earnings at work: Relationships between Virtuous Organizational Practices, psychological capital and worker well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *20*, 1–16. https://doi.org/10.3390/ ijerph20031823

Auerswald, M., & Moshagen, M. (2019). How to determine the number of factors to retain in exploratory factor analysis: A comparison of extraction methods under realistic conditions. *Psychological Methods*, *24*(4), 468–491. https://doi.org/10.1037/met0000200

Ayalew, E., Workineh, Y., Abate, A., Zeleke, B., Semachew, A., & Woldegiorgies, T. (2021). Intrinsic motivation factors associated with job satisfaction of nurses in three selected public hospitals in Amhara regional state, 2018. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, *15*, 100340. https://doi.org/10.1016/j.ijans.2021.100340

Baakir, H., & Ellioua, H. (2023). High performance HR practices, affective commitment, and innovative work behavior: An exploratory study on knowledge workers in software companies. *Revue Management & Innovation*, *8*(2), 52–71. https://doi.org/10.3917/rmi.208.0052

Babic, A., Gillis, N., & Hansez, I. (2020). Work-to-family interface and well-being: The role of workload, emotional load, support and recognition from supervisors. *SA Journal of Industrial Psychology*, *46*(0), a1628. https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1628

Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, *19*(1), 31–53. https://doi.org/10.1111/ijmr.12077

Baird, K., Tung, A., & Su, S. (2020). Employee empowerment, performance appraisal quality and performance. *Journal of Management Control*, *31*(4), 451–474. https://doi.org/10.1007/s00187-020-00307-y

Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, *20*(4), 265–269. https://doi.org/10.1177/0963721411414534

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, *13*(3), 209–223. https://doi.org/10.1108/13620430810870476

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands Resources Theory. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Work and wellbeing, wellbeing: A complete reference guide, Volume III* (pp. 37–64). John Wiley & Sons.

Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demand and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, *62*(2), 341–356. https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00030-1

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, *10*(2), 170–180. https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JDR approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*, 389–411. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235

Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, *99*(2), 274–284. https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274

Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, *60*(1), 5–22. https://doi.org/10.1002/job

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, *22*(3), 187–200. https://doi.org/10.1080/02678370802393649

Bal, P. M., & De Lange, A. H. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *88*(1), 126–154. https://doi.org/10.1111/joop.12082

Bamel, U. K., Rangnekar, S., Stokes, P., & Rastogi, R. (2013). Organizational climate and managerial effectiveness: An Indian perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, *21*(2), 198–218. https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0514

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, *84*(2), 1–312. https://doi.org/10.1007/978-3-319-75361-4

Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, *44*(9),

1175–1184. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.9.1175

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman.

Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory: An agentic perspective. *Asian Journal of Social Psychology*, *52*(1), 1–26. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1

Banerjee, P., Gupta, R., & Bates, R. (2017). Influence of organizational learning culture on knowledge worker's motivation to transfer training: Testing moderating effects of learning transfer climate. *Current Psychology*, *36*(3), 606–617. https://doi.org/10.1007/s12144-016-9449-8

Baqir, M., Hussain, S., Waseem, R., & Islam, K. M. A. (2020). Impact of reward and recognition, supervisor support on employee engagement. *American International Journal of Business and Management Studies*, *2*(3), 8–21. https://doi.org/10.46545/aijbms.v2i3.256

Barankay, I. (2012). Rank incentives : Evidence from a randomized workplace experiment. In *Business Economics and Public Policy Papers*. https://repository.upenn.edu/bepp_papers/75%0AThis

Bareket-bojmel, L., Hochman, G., & Ariely, D. (2017). It's (Not) all about the Jacksons: Testing different types of short-term bonuses in the field. *Journal of Management*, *43*(2), 534–554. https://doi.org/10.1177/0149206314535441

Baret, C., Kornig, C., & Recotillet, I. (2021). Applaudissements, remerciements, moyens de bien faire leur travail, qu'attendent les agents hospitaliers comme signes de reconnaissance ? *Relations Industrielles / Industrial Relations*, *76*(2), 291–311. https://doi.org/10.7202/1078508ar

Baret, C., Recotillet, I., & Kornig, C. (2022). Quelles caractéristiques des conditions de travail

ont un impact sur la reconnaissance au travail ? Le cas d'un centre hospitalier universitaire français. *Journal de Gestion de d'économie de La Santé*, *5*(5–6), 398–417. https://doi.org/10.54695/jdds.040.5-6.82-101

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal*, *58*(1), 111–135. https://doi.org/10.5465/amj.2013.0227

Barry, K. M., Woods, M., Warnecke, E., Stirling, C., & Martin, A. (2018). Psychological health of doctoral candidates, study-related challenges and perceived performance. *Higher Education Research and Development*, *37*(3), 468–483. https://doi.org/10.1080/07294360.2018.1425979

Bartolome, M. C. B. (2023). Employee engagement, psychological well-being, and work stress among non-teaching personnel during Covid-19 Pandemic. *International Journal of Research Publications*, *130*(1), 175–217. https://doi.org/10.47119/ijrp1001301820235343

Basit, A. A., & Nauman, S. (2023). How workplace loneliness harms employee well-being: A moderated mediational model. *Frontiers in Psychology*, *13*, 1086346. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1086346

Bass, B., & Avolio, B. J. (2000). *Multifactor leadership questionnaire: Manual leader form, rater, and scoring key forMLQ(Form5x-Short)*. Garden, Mind.

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. https://doi.org/10.5465/255908

Bathily, D. (2022). Influence de la pratique de reconnaissance sur la motivation intrinsèque au travail : analyse qualitative des besoins psychologiques comme variable médiatrice. *Revue Internationale Des Sciences de Gestion*, *5*(1), 148–163. https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/843/724

Bednall, T. C., Sanders, K., & Yang, H. (2021). A meta-analysis on employee perceptions of human resource strength: Examining the mediating versus moderating hypotheses. *Human Resource Management*, *61*(1), 5–20. https://doi.org/10.1002/hrm.22068

Bello, J. S. A., & Steil, A. V. (2020). Intent to leave versus intent to stay in technology organizations. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, *11*(2), 79–90. https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2020040106

Bénabou, R., & Tirole, J. (2003). Intrinsic and extrinsic motivation. *Review of Economic Studies*, *70*(3), 489–520. https://doi.org/10.1111/1467-937X.00253

Bénabou, R., & Tirole, J. (2006). Incentives and prosocial behavior. *American Economic Review*, *96*(5), 1652–1678. https://doi.org/10.1257/aer.96.5.1652

Bentein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, *90*(3), 468–482. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.468

Bentler, P. M. (1990). Comparitive fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, *107*(2), 238–246. https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.238

Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis

of covariance structures. *Psychological Bulletin*, *88*(3), 588–606. https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.3.588

Bernal, D., Campos-Serna, J., Tobias, A., Vargas-Prada, S., Benavides, F. G., & Serra, C. (2015). Work-related psychosocial risk factors and musculoskeletal disorders in hospital nurses and nursing aides: A systematic review and meta-analysis. *International Journal of Nursing Studies*, *52*(2), 635–648. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2014.11.003

Besseyre des Horts, C. H., & Norroy, G. (2005). Reconnaître les qualités managériales. In J.-M. Peretti (Ed.), *Tous reconnus*. Editions d'Organisation.

Betzler, M., & Löschke, J. (2021). Collegial Relationships. *Ethical Theory and Moral Practice*, *24*(1), 213–229. https://doi.org/10.1007/s10677-021-10165-9

Bezier, P., & Peretti, J.-M. (2005). Tous reconnus : répondre aux besoins de reconnaissance des salariés. In J.-M. Peretti (Ed.), *Tous reconnus* (pp. 31–38). Editions d'Organisation.

Bharath, M. (2023). Something beyond paycheque to boosting employee retention: evidence from a South Indian hospital. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, *20*(1), 114–129. https://doi.org/10.1108/xjm-03-2021-0072

Bia Figueiredo, M., & Besson, M. (2022). (In)visibilité dans les nouveaux espaces de travail : l'expérience du télétravail durant la crise COVID19 revisitée au prisme des théories de la reconnaissance. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, *XXVII*(75), 151–176. https://doi.org/10.3917/rips1.075.0151

Bibi, P., Ahmad, A., & Majid, A. H. A. (2018). The impact of training and development and supervisors support on employees retention in academic institutions in Pakistan: The moderating role of the work environment. *Gadjah Mada International Journal of*

Business, *20*(1), 113–131. https://doi.org/10.22146/gamaijb.24020

Bigi, M. (2017). *Reconnaissance et organisation du travail : perspectives françaises et européennes*. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM.

Bilodeau, G., Austin, S., Fernet, C., & Drouin-Rousseau, S. (2024). Reconnaissance du supérieur immédiat et soutien organisationnel perçu en contexte de télétravail forcé : le rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques. *Psychologie Du Travail et Des Organisations*, *30*(1), 15–27. https://doi.org/10.1016/j.pto.2023.10.003

Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, *26*(6), 1113–1132. https://doi.org/10.1177/014920630002600603

Biswas, S., & Bhatnagar, J. (2013). Mediator analysis of employee engagement: Role of perceived organizational support, P-O fit, organizational commitment and job satisfaction. *Vikalpa*, *38*(1), 27–40. https://doi.org/10.1177/0256090920130103

Bitha, M. M. A. (2024). Barriers to individual work performance in SMEs: an exploratory qualitative study in the Cameroonian context. In A. A. Vilas Boas (Ed.), *Human Resource Management - An Update*. IntechOpen. https://doi.org/10.5772/intechopen.1002512

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life.* John Wiley and Sons.

Blegen, M. A., Goode, C. J., Johnson, M., Maas, M. L., McCloskey, J. C., & Moorhead, S. A. (1992). Recognizing staff nurse job performance and achievements. *Research in Nursing & Health*, *15*(1), 57–66. https://doi.org/10.1002/nur.4770150109

Boateng, G. O., Neilands, T. B., Frongillo, E. A., Melgar-Quiñonez, H. R., & Young, S. L. (2018). Best practices for developing and validating scales for health, social, and

behavioral research: A primer. *Frontiers in Public Health*, *6*, 149. https://doi.org/10.3389/fpubh.2018.00149

Bonneville-Roussy, A., Fenouillet, F., & Morvan, Y. 1976-. (2022). *Introduction aux analyses par équations structurelles : applications avec Mplus en psychologie et sciences sociales*. Dunod.

Boon, C., Den Hartog, D., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organisation and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, *22*(1), 138–162. https://doi.org/10.5465/ambpp.2007.26523456

Boon, C., & Hartog, D. N. Den. (2011). Human resource management , person–environment fit and trust. In R. Searle & D. Skinner (Eds.), *Trust & Human Resource Managemen* (Edward Elg, pp. 109–122). https://doi.org/10.4337/9780857932006.00013

Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, *13*(6), 238–241. https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.00316.x

Borman, W. C., Buck, D. E., Hanson, M. A., Motowidlo, S. J., Stark, S., & Drasgow, F. (2001). An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of performance ratings made using computerized adaptive rating scales. *Journal of Applied Psychology*, *86*(5), 965–973. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.965

Borman, W. C., & Motowildo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). Jossey-Bass.

Borst, R. T., Kruyen, P. M., & Lako, C. J. (2019). Exploring the Job Demands–Resources

Model of work engagement in government: Bringing in a psychological perspective. *Review of Public Personnel Administration*, *39*(3), 372–397. https://doi.org/10.1177/0734371X17729870

Bosma, H., Peter, R., Siegrist, J., & Marmot, M. (1998). Two alternative job stress models and the risk of coronary heart disease. *American Journal of Public Health*, *88*(1), 68–74. https://doi.org/10.2105/AJPH.88.1.68

Bottomley, E., Kohnle, A., Mavor, K. I., Miles, P. J., & Wild, V. (2023). The relationship between gender and academic performance in undergraduate physics students: the role of physics identity, perceived recognition, and self-efficacy. *European Journal of Physics*, *44*(2), 025701. https://doi.org/10.1088/1361-6404/aca29e

Bottomley, E., Mavor, K. I., Miles, P. J., Kohnle, A., & Wild, V. (2021). Gender effects in perceived recognition as a physicist and physics identity. *Physics Education Research Conference Proceedings*, *4*(8), 51–56. https://doi.org/10.1119/perc.2021.pr.Bottomley

Boudrias, J. S., Gaudreau, P., Savoie, A., & Morin, A. J. S. (2009). Employee empowerment: From managerial practices to employees' behavioral empowerment. *Leadership and Organization Development Journal*, *30*(7), 625–638. https://doi.org/10.1108/01437730910991646

Bourcier, C., & Palobart, Y. (1997). *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés*. Editions d'Organisation.

Bourdil, M., & Ologeanu-Taddei, R. (2018). Les patients, premier champ de reconnaissance au travail : étude au sein d'un CHU. In *@Grh* (Vol. 29, Issue 4). https://doi.org/10.3917/grh.184.0061

Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The

role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, *29*(2), 203–221. https://doi.org/10.5465/AMR.2004.12736076

Boxall, P., & Macky, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, Employment and Society*, *28*(6), 963–984. https://doi.org/10.1177/0950017013512714

Boyd, B. K., & Salamin, A. (2001). Strategic reward systems: A contingency model of pay system design. *Strategic Management Journal*, *22*(8), 777–792. https://doi.org/10.1002/smj.170

Bradburn, N. M. (1969). *The structure of psychological well-being*. Aldine.

Bradler, C., Dur, R., Neckermann, S., & Non, A. (2016). Employee recognition and performance: A field experiment. *Management Science*, *62*(11), 3085–3099. https://doi.org/10.1287/mnsc.2015.2291

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Brillet, F., Coutelle, P., & Hulin, A. (2013). Proposition d’une mesure de la reconnaissance: une approche par la justice perçue. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, *89*(3), 3–18. https://doi.org/10.3917/grhu.089.0003

Broetje, S., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2020). The key job demands and resources of nursing staff: An integrative review of reviews. *Frontiers in Psychology, 11*, 84. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00084

Brown, P., Fraser, K., Wong, C. A., Muise, M., & Cummings, G. (2013). Factors influencing intentions to stay and retention of nurse managers: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, *21*(3), 459–472. https://doi.org/10.1111/j.1365-

2834.2012.01352.x

Browne, M. W., & Cudeck, R. (1989). Single sample cross-validation indices for covariance structures. *Multivariate Behavioral Research*, *24*(4), 445–455. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2404_4

Brun, J.-P., & Cooper, C. (2009). Missing pieces: 7 Ways to improve employee well-being and organizational effectiveness. In *Missing Pieces: 7 Ways to Improve Employee Well-Being and Organizational Effectiveness*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230233546

Brun, J.-P., & Dugas, N. (2002). *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens*.

Brun, J.-P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail: Analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, *30*(2), 79–88. https://doi.org/10.3917/riges.302.0079

Brun, J.-P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *International Journal of Human Resource Management*, *19*(4), 716–730. https://doi.org/10.1080/09585190801953723

Brun, J.-P., Dugas, N., & Tison, M. (2002). *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens. Document de sensibilisation*.

Brun, J., & Laval, C. (2018). *Le pouvoir de la reconnaissance au travail*. Eyrolles.

Brun, J. P., Biron, C., Martel, J., & Ivers, H. (2003). Évaluation de la santé mentale au travail : Une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines. *Archives Des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, *65*(2). https://doi.org/10.1016/s1775-8785(04)93127-x

Burrell, S. C. (2014). *IT staff turnover intentions, job modification, and the effects of work recognition at large public higher education institutions* [Georgia Southern University].

https://digitalcommons.georgiasouthern.edu/etd/1099

Busseri, M. A., Sadava, S. W., & DeCourville, N. (2007). A hybrid model for research on subjective well-being: Examining common- and component-specific sources of variance in life satisfaction, positive affect, and negative affect. *Social Indicators Research*, *83*(3), 413–445. https://doi.org/10.1007/s11205-006-9028-8

Bussin, M., & Van Rooy, D. J. (2014). Total rewards strategy for a multi-generational workforce in a financial institution. *SA Journal of Human Resource Management*, *12*(1), 1–11. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v12i1.606

Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, *87*(5), 875–884. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875

Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and Supplementary Fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, *89*(5), 822–834. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.822

Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, *47*(2), 317–348. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1994.tb01727.x

Cadin, Guérin, Pigeyre, & Pralong. (2012). GRH - Gestion des ressources humaines, 4e édition. In *Gestion des ressources humaines, 4e édition* (Dunod).

Caesens, G., Stinglhamber, F., & Ohana, M. (2016). Perceived organizational support and well-being: a weekly study. *Journal of Managerial Psychology*, *31*(7), 1214–1230. https://doi.org/10.1108/JMP-01-2016-0002

Cameron, J., & Pierce, W. D. (1994). Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A

meta-analysis. *Review of Educational Research, 64*(3), 363–423. https://doi.org/10.3102/00346543064003363

Cameron, J., & Pierce, W. D. (1997). Rewards, interets and performance: An evaluation of experimental findings. *ACA Journal; Scottsdale, 6*(4), 6–15.

Cameron, K. S., Quinn, R. E., & Dutton, J. E. (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline.* Berrett-Koehler.

Cannon, M. (2015). *Employee recognition: Understanding the construct, its measurement and its relationship to employee outcomes*. Saint Mary's University, Halifax, Nova Scotia.

Capdevielle, M. (2019). *Reconnaissance au travail et implication dans le secteur public*. Université de Tours.

Caprara, G. V., & Steca, P. (2006). The contribution of self-regulatory efficacy beliefs in managing affect and family relationships to positive thinking and hedonic balance. *Journal of Social and Clinical Psychology*, *25*(6), 603–627. https://doi.org/10.1521/jscp.2006.25.6.603

Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, *30*(1), 69–88. https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512

Carlone, H. B., & Johnson, A. (2007). Understanding the science experiences of successful women of color: Science identity as an analytic lens. *Journal of Research in Science Teaching*, *44*(8), 1187–1218. https://doi.org/10.1002/tea.20237

Carmona-Halty, M. A., Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2019). The Utrecht work engagement scale for students (UWES-9S): Factorial validity, reliability, and

measurement invariance in a chilean sample of undergraduate university students. *Frontiers in Psychology*, *10*, 1–5. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01017

Carmona-Halty, M., Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2019). Good relationships, good performance: The mediating role of psychological capital - A three-wave study among students. *Frontiers in Psychology*, *10*, 306. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00306

Carpentier-Roy, M.-C. (1995). Anomie sociale et recrudescence des problèmes de santé mentale au travail. *Santé Mentale Au Québec*, *20*(2), 119–138. https://doi.org/10.7202/032356ar

Carter, M. J. (2016). Microsociologies: Social exchange, trust, justice, and legitimacy. In S. Abrutyn (Ed.), *Handbook of contemporary sociological theory* (pp. 369–386). Springer.

Casper, W. J., & Harris, C. M. (2008). Work-life benefits and organizational attachment : Self-interest utility and signaling theory models. *Journal of Vocational Behavior*, *72*(1), 95–109. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.015

Cattell, R. B. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, *1*(2), 245–276. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr0102_10

Chaibi, Y., Siragi, F., & Berbou, H. (2022). Impact de la reconnaissance au travail sur le comportement d'innovation : effet modérateur de la confiance organisationnelle - cas des ingénieurs dans les entreprises privées au Maroc. *Revue Management & Innovation*, *5*(1), 25–50. https://doi.org/10.3917/rmi.205.0025

Chambel, M. J., & Carvalho, V. S. (2022). Commitment and wellbeing: The relationship dilemma in a two-wave study. *Frontiers in Psychology*, *13*, 816240. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.816240

Chanana, N., & Sangeeta. (2020). Employee engagement practices during COVID-19

lockdown. *Journal of Public Affairs*, *21*(4), 1–8. https://doi.org/10.1002/pa.2508

Chandola, T., Siegrist, J., & Marmot, M. (2005). Do changes in effort-reward imbalance at work contribute to an explanation of the social gradient in angina? *Occupational and Envrionnemental Medicine*, *62*(4), 223–230. https://doi.org/10.1136/oem.2004.016675

Charles-Pauvers, B., Commeiras, 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. In *Notes du LIRHE*. https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00096949

Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2007). La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques. In S. St-Onge & V. Y. Haines (Eds.), *Gestion des performances au travail* (pp. 97–150). De Boeck Supérieur. https://doi.org/10.3917/dbu.onge.2007.01.0097

Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, *14*(3), 333–349. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279063

Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, *36*(3), 459–484. https://doi.org/10.2307/2393204

Chen, B., Wang, L., Li, B., & Liu, W. (2022). Work stress, mental health, and employee performance. *Frontiers in Psychology*, *13*, 1006580. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1006580

Chen, F. F. (2007). Sensitivity of goodness of fit indexes to lack of measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, *14*(3), 464–504.

https://doi.org/10.1080/10705510701301834

Chen, F. F., Sousa, K. H., & West, S. G. (2005). Teacher's corner: Testing measurement invariance of second-order. *Structural Equation Modeling*, *12*(3), 471–492. https://doi.org/10.1207/s15328007sem1203_7

Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2004). General self-efficacy and self-esteem: Toward theoretical and empirical distinction between correlated self-evaluations. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(3), 375–395. https://doi.org/10.1002/job.251

Chen, T., Hao, S., Ding, K., Feng, X., Li, G., & Liang, X. (2020). The impact of organizational support on employee performance. *Employee Relations*, *42*(1), 166–179. https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0079

Chênevert, D., Hill, K., & Kilroy, S. (2022). Employees perceptions of non-monetary recognition practice and turnover: Does recognition source alignment and contrast matter? *Human Resource Management Journal*, *32*(1), 40–57. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12354

Chernyak-Hai, L., & Rabenu, E. (2018). The new era workplace relationships: Is social exchange theory still relevant ? *Industrial and Organizational Psychology*, *11*(3), 456–481. https://doi.org/10.1017/iop.2018.5

Cheryan, S., & Markus, H. R. (2020). Masculine defaults: Identifying and mitigating hidden cultural biases. *Psychological Review*, *127*(6), 1022–1052. https://doi.org/10.1037/rev0000209

Cheung, G. W., & Rensvold, R. B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, *9*(2), 233–255. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1207/S15328007SEM0902_5

Chevalier, S., Colombat, P., Lejeune, J., Guglielmin, B., Bouquet, M., Aubouin-Bonnaventure, J., Coillot, H., & Fouquereau, E. (2022). Recognition of radiographers in the workplace: Why it matters. *Radiography*, *28*(3), 648–653. https://doi.org/10.1016/j.radi.2022.05.001

Chew, J., & Chan, C. C. A. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, *29*(6), 503–522. https://doi.org/10.1108/01437720810904194

Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, *93*(5), 1082–1103. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082

Cho, E., Chen, M., Toh, S. M., & Ang, J. (2021). Roles of effort and reward in well-being for police officers in Singapore: The effort-reward imbalance model. *Social Science and Medicine*, *277*, 113878. https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.113878

Cho, E., & Chen, T. Y. (2020). The bidirectional relationships between effort-reward imbalance and sleep problems among older workers. *Sleep Health*, *6*(3), 299–305. https://doi.org/10.1016/j.sleh.2020.01.008

Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, *28*(3), 374–381. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.007

Cho, Y. J., & Lewis, G. B. (2012). Turnover intention and turnover behavior: Implications for retaining federal employees. *Review of Public Personnel Administration*, *32*(1), 4–23. https://doi.org/10.1177/0734371X11408701

Chukuigwe, N. (2018). Recognition and employee morale in organisations. *Innovative Journal of Social Policy, Management and Administration*, *6*(4), 42–48. https://bwjournal.org/index.php/bsjournal/article/download/1017/913

Clark, L. A., & Watson, D. (1995). Constructing validity: basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment, 7*(3), 309–319. https://doi.org/10.1037/1040-3590.7.3.309

Clarke, N., & Mahadi, N. (2017). Mutual recognition respect between leaders and followers: Its relationship to follower job performance and well-being. *Journal of Business Ethics*, *141*(1), 163–178. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2724-z

Clausen, T., Nielsen, K., Carneiro, I. G., & Borg, V. (2012). Job demands, job resources and long-term sickness absence in the Danish eldercare services: A prospective analysis of register-based outcomes. *Journal of Advanced Nursing, 68*(1), 127–136. https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05724.x

Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Presses universitaires de France.

Cloutier, J., & Gascon, J. (2019). L'effet de la rémunération monétaire et non monétaire sur la détresse psychologique : le cas du salaire, des augmentations de salaire et de la reconnaissance du superviseur. *Humain et Organisation, 5*(2), 1–11. https://doi.org/10.7202/1095887ar

Coate, K., & Howson, C. K. (2016). Indicators of esteem: Gender and prestige in academic work. *British Journal of Sociology of Education*, *37*, 567–585. https://doi.org/10.1080/01425692.2014.955082

Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review, 10*(1), 25–44.

https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00037-6

Collange, J., Gaucher, R., George, M., Saunder, L., & Albert, E. (2017). Mesurer le bien-être au travail : construction et validation factorielle du BET. *Archives Des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, *78*(1), 27–36. https://doi.org/10.1016/j.admp.2016.07.003

Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, *49*(3), 544–560. https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.21794671

Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, *37*(1), 39–67. https://doi.org/10.1177/0149206310388419

Conway, J. M. (1996). Additional construct validity evidence for the task/contextual performance distinction. *Human Performance*, *9*(4), 309–329. https://doi.org/10.1207/s15327043hup0904_1

Conway, J. M., & Huffcutt, A. I. (2003). A review and evaluation of exploratory factor analysis practices in organizational research. *Organizational Research Methods*, *6*(2), 147–168. https://doi.org/10.1177/1094428103251541

Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2019). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: a study of the banking industry in China. *International Journal of Human Resource Management*, *30*(8), 1239–1260. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137618

Corbières, M., Charette-Dussault, E., & Larivière, N. (2023). Recognition during the return-to-work process in workers with common mental disorders. *Journal of Occupational*

Rehabilitation, *33*(3), 486–505. https://doi.org/10.1007/s10926-022-10087-y

Cordes, C. L., Dougherty, T. W., & Blum, M. (1997). Patterns of burnout among managers and professionals: a comparison of models. *Journal of Organizational Behavior*, *18*(6), 685–701. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199711)18:6<685::AID-JOB817>3.0.CO;2-U

Cotton, P., & Hart, P. M. (2003). Occupational wellbeing and performance: A review of organisational health research. *Australian Psychologist*, *38*(2), 118–127. https://doi.org/10.1080/00050060310001707117

Coyle-Shapiro, J. A. M., & Conway, N. (2005). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *90*(4), 774–781. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.774

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), 834–848. https://doi.org/10.1037/a0019364

Cregan, C., Kulik, C. T., Johnston, S., & Bartram, T. (2020). The influence of calculative ("hard") and collaborative ("soft") HRM on the layoff-performance relationship in high performance workplaces. *Human Resource Management Journal*, *31*(1), 202–224. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12291

Cronin, C., Bidwell, G., Carey, J., Donevant, S., Hughes, K. A., Kaunonen, M., Marcussen, J., & Wilson, R. (2023). Exploring digital interventions to facilitate coping and discomfort for nurses experiencing the menopause in the workplace: An international qualitative study. *Journal of Advanced Nursing*, *79*(10), 3760–3775. https://doi.org/10.1111/jan.15679

Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. In *Academy of Management Annals* (Vol. 11, Issue 1, pp. 479–516). Routledge. https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, *31*(6), 874–900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602

Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the Happy-Productive Worker Thesis. *Consulting Psychology Journal: Pratice and Research*, *53*(3), 182–199. https://doi.org/10.1037/1061-4087.53.3.182

Cummings, C. L. (2011). What factors affect nursing retention in the acute care setting? *Journal of Research in Nursing*, *16*(6), 489–500. https://doi.org/10.1177/1744987111407594

Cwik, S., & Singh, C. (2022). Self-efficacy and perceived recognition by peers, instructors, and teaching assistants in physics predict bioscience majors' science identity. *PLoS ONE*, *17*(9), e0273621. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0273621

Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, *13*(4), 659–684. https://doi.org/10.1007/s10902-011-9285-3

Dai, Y., Tang, Y. M., Chen, W., & Hou, J. (2022). How organizational trust impacts organizational citizenship behavior: Organizational identification and employee loyalty as mediators. *Frontiers in Psychology*, *13*, 996962. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.996962

Daly, Y. (2010). L'adaptation transculturelle d'une échelle de mesure: Cas de l'échelle des ancres de carrière. *Psychologie Du Travail et Des Organisations*, *16*(2), 160–176. https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30154-6

Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, *53*(2), 275–294. https://doi.org/10.1177/a010564

Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, *5*(2), 159–167. https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n2p159

Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, *87*. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102462

Das, V. T., & Sreelakshmi, A. (2021). Factors contributing green human resource management : With reference to Rashtriya Ispat Nigam Ltd., Visakhapatnam, A.P., India. *United International Journal for Research & Technology (UIJRT)*, *2*(9), 84–89. https://uijrt.com/paper/factors-contributing-green-human-resource-management

Day, J. W., Holladay, C. L., Johnson, S. K., & Barron, L. G. (2014). Organizational rewards: Considering employee need in allocation. *Personnel Review*, *43*(1), 74–95. https://doi.org/10.1108/PR-09-2012-0156

De Carlo, A., Dal Corso, L., Carluccio, F., Colledani, D., & Falco, A. (2020). Positive supervisor behaviors and employee performance: The serial mediation of workplace ppirituality and work engagement. *Frontiers in Psychology*, *11*, 1834. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01834

De Caroli, E. M., & Sagone, E. (2014). Generalized self-efficacy and well-being in

adolescents with high vs . low scholastic self-efficacy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *141*, 867–874. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.05.152

De Jonge, J., Bosma, H., Peter, R., & Siegrist, J. (2000). Job strain, effort-reward imbalance and employee well-being: A large- scale cross-sectional study. *Social Science and Medicine*, *50*(9), 1317–1327. https://doi.org/10.1016/S0277-9536(99)00388-3

De Konink, T. (1999). L'humain, un être de dignité. *Echange*, *13*(3), 2–5. https://www.academia.edu/69255053/Dignite_Humaine

De Vente, W., Olff, M., Van Amsterdam, J. G. C., Kamphuis, J. H., & Emmerlkam, P. M. G. (2003). Physiological differences between burnout patients and healthy controls: blood pressure, heart rate, and cortisol responses. *Occupational and Envrionnemental Medicine*, *60*(1), 54–61. https://doi.org/10.1136/oem.60.suppl_1.i54

Deci, E. L. (1972). The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, *8*(2), 217–229. https://doi.org/10.1016/0030-5073(72)90047-5

Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. Plenum Press. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-4446-9

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, *125*(6), 627–668. https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-

being across life's domains. *Canadian Psychology*, *49*(1), 14–23. https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.14

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2014). Autonomy and need satisfaction in close relationships: Relationships motivation theory. In N. Weinstein (Ed.), *Human motivation and interpersonal relationships: Theory, research, and applications* (pp. 53–73). Springer Science - Business Media. https://doi.org/10.1007/978-94-017-8542-6

Décieux, J. P., Sischka, P. E., Schumacher, A., & Willems, H. (2020). Psychometrical properties of a french version of the general self-efficacy short scale (ASKU). *Swiss Journal of Psychology*, *79*(1), 15–25. https://doi.org/10.1024/1421-0185/a000233

Deckop, J. R., Mangel, R., & Cirka, C. C. (1999). Getting more than you pay for: Organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans. *Academy of Management Journal*, *42*(4), 420–428. https://doi.org/10.5465/257012

Dejours, C. (1993). *Travail, usure mentale: De la psychopathologie psychodynamique du travail*. Bayard Edition.

Dejours, C. (1998). *Souffrance en France: la banalisation de l'injustice sociale*. Seuil.

Dejours, C. (2014). Work and self-development: The point of view of the psychodynamics of work. *Critical Horizons*, *15*(2), 115–130. https://doi.org/10.1179/1440991714Z.00000000027

Dejours, C., & Gernet, I. (2012). Travail, subjectivité et confiance. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, *13*(1), 75–91. https://doi.org/10.3917/nrp.013.0075

Delavallade, C. (2021). Motivating teams: Private feedback and public recognition at work. *Journal of Public Economics*, *197*. https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2021.104405

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-

resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Demerouti, E., Bakker, A., Jonge, J. de, Janssen, P. P. M., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, *27*(4), 279–286. https://doi.org/10.5271/sjweh.615

Demir, M., Demir, S. Sen, & Nield, K. (2015). The relationship between person-organization fit, organizational identification and work outcomes. *Journal of Business Economics and Management*, *16*(2), 369–386. https://doi.org/10.3846/16111699.2013.785975

Demir, S. (2022). Comparison of normality tests in terms of sample sizes under different Skewness and Kurtosis Coefficients. *International Journal of Assessment Tools in Education*, *9*(2), 397–409. https://doi.org/10.21449/ijate.1101295

Deng, H., Coyle-Shapiro, J., & Yang, Q. (2018). Beyond reciprocity: A conservation of resources view on the effects of psychological contract violation on third parties. *Journal of Applied Psychology*, *103*(5), 561–577. https://doi.org/10.1037/apl0000272

Dhir, S., & Dutta, T. (2020). Linking supervisor-support, person-job fit and person-organization fit to company value. *Journal of Indian Business Research*, *12*(4), 549–561. https://doi.org/10.1108/JIBR-04-2019-0124

Di Domenico, M. L., Tracey, P., & Haugh, H. (2009). The dialectic of social exchange: Theorizing corporate-social enterprise collaboration. *Organization Studies*, *30*(8), 887–907. https://doi.org/10.1177/0170840609334954

Di Stefano, G., & Gaudiino, M. (2019). Workaholism and work engagement: how are they similar? How are they different? A systematic review and meta-analysis. *European*

Journal of Work and Organizational Psychology, *28*(3), 329–347. https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1590337

Diao, Y.-H., & Chen, C.-S. (2020). Research on the relationship between job competence and job well-being in service industry—based on the mediating effect of job insecurity. *International Business Research*, *13*(1). https://doi.org/10.5539/ibr.v13n1p1

Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, *95*(3), 542–575. https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542

Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, *55*(1), 34–43. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34

Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, *49*(1), 71–75. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901

Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, *54*, 403–425. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.54.101601.145056

Diener, E., Oishi, S., & Tay, L. (2018). Advances in subjective well-being research. *Nature Human Behaviour*, *2*(4), 253–260. https://doi.org/10.1038/s41562-018-0307-6

Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective weel-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, *125*(2), 276–302. https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276

Diez, R., & Carton, P. (2013). De la reconnaissance à la motivation au travail. *L'Expansion Management Review*, *150*(3), 104–112. https://doi.org/10.3917/emr.150.0104

Djediat, A., Battistelli, A., & Pohl, S. (2020). Emotional dissonance and well-being in the nursing profession: The mediating role of emotional regulation strategies. *Psychologie Du Travail et Des Organisations*, *26*(2), 158–170. https://doi.org/10.1016/j.pto.2020.01.003

Djiala, A. M. D. (2024). Psychological well-being at work and professional motivation of high school teachers in Douala. *Int. Journal Educational Research*, *7*(2), 24–36. https://doi.org/10.5281/zenodo.10785132

Doll, W. J., Hendrickson, A., & Deng, X. (1998). Using Davis's perceived usefulness and ease-of-use instruments for decision making: A confirmatory and multigroup invariance analysis. *Decision Sciences*, *29*(4), 839–869. https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1998.tb00879.x

Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *83*(3), 579–599. https://doi.org/10.1348/096317909X470690

Dose, É., Desrumaux, P., & Rekik, M. (2019). Télépression au travail, relation entre l'utilisation de la messagerie électronique au travail et les échanges leader-membres : rôles de la reconnaissance et de la charge de travail. *Le Travail Humain*, *82*(2), 151–181. https://doi.org/10.3917/th.822.0151

Dragano, N., Siegrist, J., Nyberg, S. T., Lunau, T., Fransson, E. I., Alfredsson, L., Bjorner, J. B., Borritz, M., Burr, H., Erbel, R., Fahlén, G., Goldberg, M., Hamer, M., Heikkilä, K., Jöckel, K. H., Knutsson, A., Madsen, I. E. H., Nielsen, M. L., Nordin, M., … Kivimäki, M. (2017). Effort-Reward Imbalance at work and incident coronary heart disease: A multicohort study of 90,164 individuals. *Epidemiology*, *28*(4), 619–626.

https://doi.org/10.1097/EDE.0000000000000666

Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row.

Dubar, C. (2000). *La crise des identités : l'interprétation d'une mutation*. PUF, collection le lien sociale.

Duffield, C. M., Roche, M. A., Homer, C., Buchan, J., & Dimitrelis, S. (2014). A comparative review of nurse turnover rates and costs across countries. *Journal of Advanced Nursing*, *70*(12), 2703–2712. https://doi.org/10.1111/jan.12483

Dufour, M.-P. (2012). *Conceptions, mesure et effet prédictif de la reconnaissance et du soutien organisationnel en fonction de l'appartenance générationnelle.* Université de Sherbrooke.

Dufresne, C., Deschênes, A.-A., & Bastille, I. (2021). Exploration du concept de la reconnaissance au travail chez les répartiteurs d'urgence. *Ad Machina*, *1*(4), 39–54. https://doi.org/10.1522/radm.no4.1242

Eddy, P., Wertheim, E. H., Kingsley, M., & Wright, B. J. (2017). Associations between the effort-reward imbalance model of workplace stress and indices of cardiovascular health: A systematic review and meta-analysis. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, *83*, 252–266. https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2017.10.025

Egan, T. M., & Song, Z. (2008). Are facilitated mentoring programs beneficial? A randomized experimental field study. *Journal of Vocational Behavior*, *72*(3), 351–362. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.009

Eisenberger, R., & Cameron, J. (1996). Detrimental effects of reward. Reality or myth ? *American Psychologist*, *51*(11), 1153–1166. https://doi.org/10.1037//0003-066x.51.11.1153

El Akremi, A., Sassi, N., & Bouzidi, S. (2009). Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail. *Relations Industrielles*, *64*(4), 662–684. https://doi.org/10.7202/038878ar

El Kiassi, J., & Jahidi, R. (2022). La performance individuelle au travail: Revue de littérature. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, *3*(9), 290–307. https://doi.org/10.5281/zenodo.7083500

Emeriau Farges, C., Bastille, I., Desjardins, C., Deschênes, A.-A., Ouellet, S., Rioux, C.-A., & Trépanier, M. (2022). L'impact de la reconnaissance organisationnelle sur la santé partiteurs d'urgence. *Psychologie Du Travail et Des Organisations*, *28*(3), 211–225. https://doi.org/10.1016/j.pto.2022.04.001

Erez, A., & Judge, T. A. (2001). Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance. *Journal of Applied Psychology*, *86*(6), 1270–1279. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1270

Evans-Osabohien, P. N., Igbinona, E. E., Osabohien, R., Ufua, D., Olajugba, O. J., Daramola, O. A., Okeowo, J. O., & Alake, O. (2023). Recognition and employees' behavioural outcomes: A case of covenant university, Nigeria. *Innovations*, *72*, 146–165. https://www.researchgate.net/publication/369837232_Recognition_and_Employees'_Behavioural_outcomes_A_Case_of_Covenant_University_Nigeria

Fahlén, G., Knutsson, A., Peter, R., Åkerstedt, T., Nordin, M., Alfredsson, L., & Westerholm, P. (2006). Effort-reward imbalance, sleep disturbances and fatigue. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, *79*(5), 371–378. https://doi.org/10.1007/s00420-005-0063-6

Fairlie, P. (2011). Meaningful work, employee engagement, and other key employee outcomes: Implications for human resource development. *Advances in Developing*

Human Resources, *13*(4), 508–525. https://doi.org/10.1177/1523422311431679

Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique. *Relations Industrielles*, *69*(4), 709–731. https://doi.org/10.7202/1028109ar

Fall, A. (2015). Reconnaissance au travail : validation d'une échelle de mesure dans le contexte des entreprises. *Revue Europeenne de Psychologie Appliquee*, *65*(4), 189–203. https://doi.org/10.1016/j.erap.2015.07.001

Fareed, Z., Abidan, Z. U., Shahzad, F., Umm-e-Amen, & Lodhi, R. N. (2013). The impact of rewards on employee's job performance and job satisfaction. *Management and Administrative Sciences Review*, *2*(5), 431–442. https://www.researchgate.net/publication/258081992_The_Impact_of_Rewards_on_Employee's_Job_Performance_and_Job_Satisfaction_By_Zeeshan_Fareed_Zain_Ul_Abidan_Farrukh_Shahzad_Umm-e-Amen_and_Rab_Nawaz_Lodhi

Farndale, E., & Murrer, I. (2015). Job resources and employee engagement: a cross-national study. *Journal of Managerial Psychology*, *30*(5), 610–626. https://doi.org/10.1108/JMP-09-2013-0318

Fatima, T., Majeed, M., & Shah, S. Z. A. (2018). Jeopardies of aversive leadership: A conservation of resources theory approach. *Frontiers in Psychology*, *9*, 1935. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01935

Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale*. H. Dunod et E. Pinat.

Federici, R. A., & Skaalvik, E. M. (2011). Principal self-efficacy and work engagement: Assessing a Norwegian Principal Self-Efficacy Scale. *Social Psychology of Education*, *14*(4), 575–600. https://doi.org/10.1007/s11218-011-9160-4

Fehr, E., & Gächter, S. (2000). Fairness and retaliation: The economics of reciprocity. *Journal of Economic Perspectives*, *14*(3), 159–181. https://doi.org/10.1257/jep.14.3.159

Fender, R., Mangematin, Y., Husson, J., George, D., & Albrecht, A. (2011). Redonner du sens au travail : Essai de modélisation de la reconnaissance au travail. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, *8–9*(2), 51–65. https://doi.org/10.3917/proj.008.0051

Fernane, D. (2023). Identification of work-related stress risk factors (SWP): Case from the health sector. *Journal of Development Research and Studies*, *10*(2), 398–416. https://www.asjp.cerist.dz/en/article/238940

Fernet, C., Austin, S., & Vallerand, R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work and Stress*, *26*(3), 213–229. https://doi.org/10.1080/02678373.2012.713202

Feys, M., Anseel, F., & Wille, B. (2013). Responses to co-workers receiving recognition at work. *Journal of Managerial Psychology*, *28*(5), 492–510. https://doi.org/10.1108/JMP-08-2011-0025

Fisher, R. J., & Ackerman, D. (1998). The effects of recognition and group need on volunteerism: A social norm perspective. *Journal of Consumer Research*, *25*(3), 262–275. https://doi.org/10.1086/209538

Folke, O., & Rickne, J. (2023). *Workplace sex composition and appreciation at work*. Swedish Institute for Social Research (SOFI), Stockholm University.

Fouad, N. A., Chang, W. H., Wan, M., & Singh, R. (2017). Women's reasons for leaving the engineering field. *Frontiers in Psychology*, *8*, 875. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00875

Frapsauce, A., Gilibert, D., Samatan, A., & Sauvezon, C. (2022). Meaning of work, perceived

recognition and social support in PTSD among police officers. *Journal of Police and Criminal Psychology*, *37*, 499–511. https://doi.org/10.1007/s11896-022-09508-8

Frey, B. S., & Neckermann, S. (2008). Awards: A view from psychological economics. *Journal of Psychology*, *216*(4), 198–208. https://doi.org/10.1027/0044-3409.216.4.198

Froese, F. J., Peltokorpi, V., Varma, A., & Hitotsuyanagi-Hansel, A. (2019). Merit-based rewards, job satisfaction and voluntary turnover: Moderating effects of employee demographic characteristics. *British Journal of Management*, *30*(3), 610–623. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12283

Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, *9*(2), 103–110. https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.103

Gallup, & Workhuman. (2023). *Empowering workplace culture through recognition*. https://www.gallup.com/analytics/472658/workplace-recognition-research.aspx#ite-472778

Gallus, J., Jung, O. S., & Lakhani, K. R. (2019). Managerial recognition as an incentive for innovation platform engagement: A field experiment and interview study at NASA. In *Harvard Business School Working Paperr, No. 20-059*. https://doi.org/10.2139/ssrn.3487992

Galy, A., Chênevert, D., Fouquereau, E., & Groulx, P. (2023). Toward a new conceptualization of resilience at work as a meta-construct? *Frontiers in Psychology*, *14*, 1211538. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1211538

Gantasala, P. V., & Padmakumar, R. (2013). The influence of human resource practices on organizational commitment and retention: Evidence from India. *Organizational Cultures: An International Journal*, *12*(1), 1–15. https://doi.org/10.18848/2327-

8013/cgp/v12i01/50923

García-Cabrera, A. M., Suárez-Ortega, S. M., Gutiérrez-Pérez, F. J., & Miranda-Martel, M. J. (2023). The influence of supervisor supportive behaviors on subordinate job satisfaction: the moderating effect of gender similarity. *Frontiers in Psychology, 14*, 1233212. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1233212

Gatignon-Turnau, A.-L., Puech, L., & Fabre, C. (2018). Penser l'intrapreneuriat social à l'aune du contrat psychologique : un défi de la RSE ? *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, *107*(1), 34–51. https://doi.org/10.3917/grhu.107.0034

Gavrancic, A. (2013). *La reconnaissance et l'engagement au travail examen du rôle modérateur de l'estime de soi*. Université de Sherbrooke.

Gegenfurtner, A. (2022). Bifactor exploratory structural equation modeling: A meta-analytic review of model fit. *Frontiers in Psychology*, *13*, 1037111. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1037111

Gehmlich, K., & Krause, S. (2024). How we name academic prizes matters. *Nature Human Behaviour*, *8*, 190–193. https://doi.org/10.1038/s41562-023-01773-9

Gelsema, T. I., Van Der Doef, M., Maes, S., Akerboom, S., & Verhoeven, C. (2005). Job stress in the nursing profession: The influence of organizational and environmental conditions and job characteristics. *International Journal of Stress Management, 12*(3), 222–240. https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.3.222

George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference, 10th Edn*. Allyn & Bacon.

Gerhart, B., Rynes, S. L., & Fulmer, I. S. (2009). Pay and performance: individuals, groups, and executives. *The Academy of Management Annals*, *3*(1), 251–315.

https://doi.org/10.1080/19416520903047269

Gernet, I., & Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, *8*(2), 27–36. https://doi.org/10.3917/nrp.008.0027

Ghazali, H., Nashuki, N. M., & Othman, M. (2018). The influence of Perceived Organizational Support (POS), Perceived Supervisory Support (PSS) and Organizational Commitment (OC) towards intention to leave or intention to stay: A case of casual dining restaurants in Klang Valley, Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8*(9), 1884–1902. https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i9/4869

Giauque, D., Renard, K., Cornu, F., & Emery, Y. (2022). Engagement, exhaustion, and perceived performance of public employees before and during the COVID-19 crisis. *Public Personnel Management*, *51*(3), 263–290. https://doi.org/10.1177/00910260211073154

Gilbert, S. L., & Kelloway, E. K. (2018). Leadership, recognition and well-being: A moderated mediational model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *35*(4), 523–534. https://doi.org/10.1002/cjas.1477

Gilbert, S., Laschinger, H. K. S., & Leiter, M. (2010). The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviours. *Journal of Nursing Management*, *18*, 339–348. https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01074.x

Gillet, N., Fouquereau, E., Huyghebaert, T., & Colombat, P. (2016). Effets du soutien organisationnel perçu et des caractéristiques de l'emploi sur l'anxiété au travail et l'épuisement professionnel: Le rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques. *Psychologie Francaise, 61*(2), 73–81.

https://doi.org/10.1016/j.psfr.2014.05.004

Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review, 17*(2), 183–211. https://doi.org/10.2307/258770

Godin, I., Kittel, F., Coppieters, Y., & Siegrist, J. (2005). A prospective study of cumulative job stress in relation to mental health. *BMC Public Health, 5*, 67. https://doi.org/10.1186/1471-2458-5-67

Godkin, L., Parayitam, S., & Natarajan, V. S. (2010). An empirical study of attitudes toward recognition among civilian municipal employees in a "U.S." city. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, *14*(2), 51–59. https://www.proquest.com/openview/7f0410d4eb36440d9cd6d2527fca705f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=38870

Goldfarb, R., & Ben-Zur, H. (2017). Resource loss and gain following military reserve duty in Israel: An assessment of conservation of resources (COR) theory. *International Journal of Stress Management, 24*(2), 135–155. https://doi.org/10.1037/str0000036

Gong, Z., Yang, J., Gilal, F. G., Van Swol, L. M., & Yin, K. (2020). Repairing police psychological safety: The role of career adaptability, feedback environment, and goal-self concordance based on the Conservation of Resources Theory. *SAGE Open*, *10*(2), 1–11. https://doi.org/10.1177/2158244020919510

Gonlepa, M. K., Dilawar, S., & Amosun, T. S. (2023). Understanding employee creativity from the perspectives of grit, work engagement, person organization fit, and feedback. *Frontiers in Psychology*, *13*, 1012315. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1012315

Gorgievski, M. J., Van der Heijden, B. I. J. M., & Bakker, A. B. (2019). Effort-reward

imbalance and work-home interference: a two-wave study among European male nurses. *Work and Stress*, *33*(4), 315–333. https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1503358

Goujon Belghit, A., & Belghit, I. (2013). Les apports du traitement du signal en théorie des organisations. *Management & Avenir*, *62*(4), 153–170. https://doi.org/10.3917/mav.062.0153

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, *25*(2), 161–178. https://doi.org/10.2307/2092623

Grant, A. M., & Gino, F. (2010). A little thanks goes a long way: Explaining why gratitude expressions motivate prosocial behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, *98*(6), 946–955. https://doi.org/10.1037/a0017935

Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal*, *58*(3), 129–147. https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.3.129

Grawitch, M. J., Trares, S., & Kohler, J. M. (2007). Healthy workplace practices and employee outcomes. *International Journal of Stress Management*, *14*(3), 275–293. https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.3.275

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, *12*(1), 9–22. https://doi.org/10.2307/257990

Grolleau, G., Mzoughi, N., & Pekovic, S. (2015). Work recognition and labor productivity: Evidence from french data. *Managerial and Decision Economics*, *36*(8), 508–516. https://doi.org/10.1002/mde.2690

Gu, H., Wen, Z., & Fan, X. (2020). Investigating the multidimensionality of the Work-

Related Flow Inventory (WOLF): A bifactor exploratory structural equation modeling framework. *Frontiers in Psychology*, *11*, 740. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00740

Guan, Y., Deng, H., Fan, L., & Zhou, X. (2021). Theorizing person-environment fit in a changing career world: Interdisciplinary integration and future directions. *Journal of Vocational Behavior*, *126*, 103557. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103557

Guarnaccia, C., Scrima, F., Civilleri, A., & Salerno, L. (2016). The role of occupational self-efficacy in mediating the effect of job insecurity on work engagement, satisfaction and general health. *Current Psychology*, *37*(3), 488–497. https://doi.org/10.1007/s12144-016-9525-0

Gupta, A., & Singh, V. (2018). Enhancing intention to stay among software professionals. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, *31*(3), 569–584. https://doi.org/10.1108/ARLA-11-2017-0319

Haar, J. M., Sune, A., Russo, M., & Ollier-Malaterre, A. (2019). A cross-national study on the antecedents of work–life balance from the fit and balance perspective. *Social Indicators Research*, *142*(1), 261–282. https://doi.org/10.1007/s11205-018-1875-6

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley. https://doi.org/10.1007/978-981-10-3674-3_5

Haines, V. Y., & St-Onge, S. (2012). Performance management effectiveness: practices or context? *International Journal of Human Resource Management*, *23*(6), 1158–1175. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561230

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, *43*(6), 495–513. https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001

Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, *73*(1), 78–91. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.003

Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology, 91*(5), 1134–1145. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1134

Halbesleben, J. R. B. (2010a). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102–117). Psychology Press.

Halbesleben, J. R. B. (2010b). The role of exhaustion and workarounds in predicting occupational injuries: a cross-lagged panel study of health care professionals. *Journal of Occupational Health Psychology*, *15*(1), 1–16. https://doi.org/10.1037/a0017634

Halbesleben, J. R. B., & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, *92*(1), 93–106. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.93

Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR": Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management, 40*(5), 1334–1364. https://doi.org/10.1177/0149206314527130

Hamilton, J. E. (2019). Cash or kudos: Addressing the effort-reward imbalance for academic employees. *International Journal of Stress Management, 26*(2), 193–203. https://doi.org/10.1037/str0000107

Hammermann, A., & Mohnen, A. (2014). The pric(z)e of hard work: Different incentive effects of non-monetary and monetary prizes. *Journal of Economic Psychology*, *43*, 1–15. https://doi.org/10.1016/j.joep.2014.04.003

Hamouche, S., & Marchand, A. (2021). Linking work, occupational identity and burnout: the case of managers. *International Journal of Workplace Health Management*, *14*(1), 12–31. https://doi.org/10.1108/IJWHM-01-2020-0008

Hancock, P. (2024). Employee recognition programmes: An immanent critique. *Organization*, *31*(2), 381–401. https://doi.org/10.1177/13505084221098244

Hansen, H. C. (2018). Recognition and gendered identity constructions in labour activation. *International Journal of Social Welfare*, *27*(2), 186–196. https://doi.org/10.1111/ijsw.12294

Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2019). The relationship between responsible leadership and organisational commitment and the mediating effect of employee turnover intentions: An empirical study with Australian employees. *Journal of Business Ethics*, *156*(3), 759–774. https://doi.org/10.1007/s10551-017-3575-6

Harden, G., Boakye, K. G., & Ryan, S. (2016). Turnover intention of technology professionals: A Social Exchange Theory perspective. *Journal of Computer Information Systems*, *58*(4), 291–300. https://doi.org/10.1080/08874417.2016.1236356

Harper, M. G. (2024). The value of meaningful recognition: A new DAISY award. *Journal for Nurses in Professional Developement*, *40*(2), 108–110. https://doi.org/10.1097/NND.0000000000001035.

Harris, C. M., & Pattie, M. W. (2020). Interns' perceptions of HR practices and their influence on fit and intentions to join. *International Journal of Human Resource*

Management, *31*(12), 1513–1532. https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416651

Hart, P. M. (2011). Benefits of employee recognition in the workplace: reduced risk raised avenues. *EHS Today*, *4*(2), 49–52.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *87*(2), 268–279. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268

Harunavamwe, M., & Kanengoni, H. (2013). The impact of monetary and non-monetary rewards on motivation among lower level employees in selected retail shops. *African Journal of Business Management*, *7*(38), 3929–3935. https://doi.org/10.5897/AJBM2012.1381

Hassan, Z. (2022). Employee retention through effective human resource management practices in Maldives : Mediation effects of compensation and rewards system. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, *18*(2), 137–173. https://doi.org/10.7341/20221825

Hassan, Z., & Govindhasamy, C. (2020). An investigation on extrinsic and intrinsic rewards on employee retention among Gen Y: A study in malaysian manufacturing companies. *Journal of Business & Economic Analysis*, *3*(1), 55–69. https://doi.org/10.36924/sbe.2020.3104

Hatem, G., Zeidan, J., Goossens, M., & Moreira, C. (2022). Normality testing methods and the importance of Skewness and Kurtosis in statistical analysis. *BAU Journal - Science and Technology*, *3*(2), 7. https://doi.org/10.54729/ktpe9512

Hee Yoon, M., & Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as

external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, *56*(8), 597–611. https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00290-9

Heider, F. (1958). The psychology of interpersonal relations. In *The Psychology of Interpersonal Relations*. John Wiley & Sons, Inc. https://doi.org/10.1037/10628-000

Helland, E., Christensen, M., & Innstrand, S. T. (2020). The relationship between empowering leadership, work characteristics, and work engagement among academics: A sem mediation analysis. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, *5*(1), 1–13. https://doi.org/10.16993/SJWOP.84

Heller, R., & Hindle, T. (1998). *Essential managers manual*. D.K. Publishing Inc.

Henck, I. (2022). *Make your nurses feel recognized: The effect of supervisor and organizational recognition on the quality of patient care mediated by burnout*. University College Tilburg, Tilburg University.

Hendijani, R., & Steel, P. (2022). Reward salience and choice in a controlling context: A lab experiment. *Frontiers in Psychology*, *13*, 862152. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.862152

Henryhand, C. J. (2009). *The effect of employee recognition and employee engagement on job satisfaction and intent to leave in the public sector*.

Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. In *Administrative Science Quarterly*. World. https://doi.org/10.2307/2391218

Heslina, H., & Syahruni, A. (2021). The influence of information technology, human resources competency and employee engagement on performance of employees. *Golden Ratio of Human Resource Management*, *1*(1), 01–12. https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i1.100

Hewett, R., Shantz, A., Mundy, J., & Alfes, K. (2017). Attribution theories in Human Resource Management research : a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, *29*(1), 87–126. https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380062

Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, *2*(1), 104–121. https://doi.org/10.1177/109442819800100106

Hinzmann, R., Rašticová, M., & Šácha, J. (2019). Factors of employee engagement at the workplace. Do years of service count? *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, *67*(6), 1525–1533. https://doi.org/10.11118/actaun201967061525

Ho, H. C. Y., & Chan, Y. C. (2022). Flourishing in the workplace: A one-year prospective study on the effects of perceived organizational support and psychological capital. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(2), 922. https://doi.org/10.3390/ijerph19020922

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513–524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, *50*(3), 337–421. https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062

Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, *6*(4), 307–324. https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307

Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of*

Occupational and Organizational Psychology, *84*(1), 116–122. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x

Hobfoll, S. E., & Freedy, J. (2017). Conservation of Resources: A general stress theory applied to burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *rofessional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 115–129). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315227979-9

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*(10), 103–128. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640

Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, *84*(3), 632–643. https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.632

Hoff, K. A., Song, Q. C., Wee, C. J. M., Phan, W. M. J., & Rounds, J. (2020). Interest fit and job satisfaction: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, *123*, 103503. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103503

Hofmann, W., Luhmann, M., Fisher, R. R., Vohs, K. D., & Baumeister, R. F. (2014). Yes, but are they happy? Effects of trait self-control on affective well-being and life satisfaction. *Journal of Personality*, *82*(4), 265–277. https://doi.org/10.1111/jopy.12050

Holmgreen, L., Tirone, V., Gerhart, J., & Hobfoll, S. E. (2017). Conservation of resources theory: Resource Caravans and Passageways in health contexts. In C. L. Cooper & J. Campbell Quick (Eds.), *The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice, First Edition* (pp. 443–457). https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch27

Hom, P. W., Tsui, A. S., Wu, J. B., Lee, T. W., Zhang, A. Y., Fu, P. P., & Li, L. (2009). Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied Psychology*, *94*(2), 277–297. https://doi.org/10.1037/a0013453

Homans, G. C. (1958). Social behaviour as exchange. *American Journal of Sociology*, *63*(6), 597–606. https://doi.org/10.1086/222355

Homans, G. C. (1961). Social behavior : Its elementary forms. In *Oxford Journals*. Harcourt, Brace, and World.

Honneth, A. (1992). *La lutte pour la reconnaissance*. Les éditions du Cerf.

Honneth, A. (1995). *The struggle for recognition: The moral grammar of social conflicts*. Polity.

Hoonakker, P., Carayon, P., & Korunka, C. (2013). Using the Job-Demands-Resources model to predict turnover in the information technology workforce-General effects and gender differences. *Horizons of Psychology*, *22*(1), 51–65. https://doi.org/10.20419/2013.22.373

Hopkins, H. (1995). A challenge to managers: five ways to improve employee morale. *Executive Development*, *8*(7), 26–28. https://doi.org/10.1108/09533239510099129

Horn, J. L., McArdle, J. J., & Mason, R. (1983). When is invariance not invarient: A practical scientist's look at the ethereal concept of factor invariance. *Southern Psychologist*, *1*(4), 179–188. https://psycnet.apa.org/record/1984-24974-001

Hosie, P., Willemyns, M., & Sevastos, P. (2012). The impact of happiness on managers' contextual and task performance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *50*(3), 268–287. https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2012.00029.x

Hossen, M. M., Chan, T. J., & Hasan, N. A. M. (2020). Mediating role of job satisfaction on internal corporate social responsibility practices and employee engagement in higher

education sector. *Contemporary Management Research*, *16*(3), 207–227. https://doi.org/10.7903/CMR.20334

Hu, L., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, *3*(4), 424–453. https://doi.org/10.1037//1082-989x.3.4.424

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling:A Multidisciplinary Journal*, *6*(1), 1–55. https://doi.org/10.1080/10705519909540118

Huang, S., Yin, H., & Lv, L. (2019). Job characteristics and teacher well-being: the mediation of teacher self-monitoring and teacher self-efficacy. *Educational Psychology*, *39*(3), 313–331. https://doi.org/10.1080/01443410.2018.1543855

Hundley, G., & Runde, C. S. (2008). Cross-national differences in the determination of pay fairness judgments: Do cultural differences play a role? In J. J. Lawler & G. Hundlley (Eds.), *The Global Diffusion of Human Resource Practices: Institutional and Cultural Limits (Advances in International Management, Vol. 21)* (pp. 191–210). Emerald Group Publishing Limited. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1571-5027(08)00008-9

Hutchinson, S., & Purcell, J. (2010). Managing ward managers for roles in HRM in the NHS: Overworked and under-resourced. *Human Resource Management Journal*, *20*(4), 357–374. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00141.x

Huynh, T. H. P., Bui, T. Q., & Nguyen, P. N. D. (2023). How to foster the commitment level of managers? Exploring the role of moderators on the relationship between job satisfaction and organizational commitment: A study of educational managers in Vietnam. *Frontiers in Education*, *8*, 1140587. https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1140587

Hyvönen, K., Räikkönen, E., Feldt, T., Mauno, S., Dragano, N., & Matthewman, L. (2017). Long-term reward patterns contribute to personal goals at work among finnish managers. *Journal of Career Development*, *44*(5), 394–408. https://doi.org/10.1177/0894845316659699

Igalens, J. (2005). Préface. In J.-M. Peretti (Ed.), *Tous reconnus*. Editions d'Organisation.

Imna, M., & Hassan, Z. (2015). Influence of human resource management practices on employee retention in maldives retail industry. *International Journal of Accounting and Business Management*, *3*(1), 50–80. https://doi.org/10.24924/ijabm/2015.04/v3.iss1/50.80

Inchi, L., Admi, H., Bord, S., & Sharabani, S. (2023). "I became the nurse I dreamed to be": Posttraumatic growth of hospital nurses during COVID-19. *European Journal of Public Health*, *33*(2), ckad160.1478. https://doi.org/10.1093/eurpub/ckad160.1478

Inoue, A., Kawakami, N., Tsuno, K., Shimazu, A., Tomioka, K., & Nakanishi, M. (2013). Job demands, job resources, and work engagement of Japanese employees: A prospective cohort study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, *86*(4), 441–449. https://doi.org/10.1007/s00420-012-0777-1

Ismail, S. M., Patra, I., Yang, H. X., & Ajanil, B. (2023). Language teacher psychological well-being: an insight into the impacts of emotion regulation, reflective teaching, self-efficacy, and identity in an EFL context. *Asian-Pacific Journal of Second and Foreign Language Education*, *8*(44). https://doi.org/10.1186/s40862-023-00215-3

Jacquet, L., Paucsik, M., Guy, J. B., Eve, K., Ben-Taarit, I., & Lantheaume, S. (2024). Self-compassion and psychological well-being of radiographers at work. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being*, *19*(1), 2287621. https://doi.org/10.1080/17482631.2023.2287621

Jamal, M. T., Anwar, I., Khan, N. A., & Saleem, I. (2021). Work during COVID-19: assessing the influence of job demands and resources on practical and psychological outcomes for employees. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, *13*(3), 293–319. https://doi.org/10.1108/APJBA-05-2020-0149

James, R. (2019). Repatriates' work engagement: proactive behavior, perceived support, and adjustment. *Journal of Career Development*, *48*(5), 1–15. https://doi.org/10.1177/0894845319886104

Jang, Y., Lee, A. A., Zadrozny, M., Bae, S. H., Kim, M. T., & Marti, N. C. (2017). Determinants of job satisfaction and turnover intent in home health workers: The role of job demands and resources. *Journal of Applied Gerontology*, *36*(1), 56–70. https://doi.org/10.1177/0733464815586059

Jenkins, S., & Delbridge, R. (2013). Context matters: Examining "soft" and "hard" approaches to employee engagement in two workplaces. *International Journal of Human Resource Management*, *24*(14), 2670–2691. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.770780

Jeske, D., & Lippke, S. (2022). Predictors of employees' self-reported future learning ability and disengagement at work. *Journal of Workplace Learning*, *34*(3), 277–294. https://doi.org/10.1108/JWL-02-2021-0016

Jiang, H., Ma, L., Gao, C., Li, T., Huang, L., & Huang, W. (2017). Satisfaction, burnout and intention to stay of emergency nurses in Shanghai. *Emergency Medicine Journal*, *34*(7), 448–453. https://doi.org/10.1136/emermed-2016-205886

Jiang, K., Hu, J., Liu, S., & Lepak, D. P. (2017). Understanding employees' perceptions of human resource practices: Effects of demographic dissimilarity to managers and coworkers. *Human Resource Management*, *56*(1), 69–91.

https://doi.org/10.1002/hrm.21771

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does Human Resource Management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, *55*(6), 1264–1294. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088

Jin, M. H., McDonald, B., & Park, J. (2016). Person–Organization Fit and turnover intention: exploring the mediating role of employee followership and job satisfaction through conservation of resources theory. *Review of Public Personnel Administration*, *38*(2), 1–26. https://doi.org/10.1177/0734371X16658334

Jin, M. H., McDonald III, B. D., Park, J., & Yang Trevor Yu, K. (2019). La motivation de service public au service de l'adéquation organisationnelle : le rôle du comportement de subordination et du soutien des dirigeants en tant que mécanisme causal. *Revue Internationale Des Sciences Administratives*, *85*(1), 105–123. https://doi.org/10.3917/risa.851.0105

Jo, Y., & Hong, A. J. (2022). Impact of agile learning on innovative behavior: A moderated mediation model of employee engagement and perceived organizational support. *Frontiers in Psychology*, *13*, 900830. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.900830

Johansson, M., & Sliwa, M. (2023). Recognition theory: a new lens for investigating language differences in multilingual organisations. Advances in Language-Sensitive Management Research. In P. Lecomte, M. Vigier, Cl. Gaibrois, & B. Beeler (Eds.), *Understanding the Dynamics of Language and Multilingualism in Professional Contexts* (pp. 13–29). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781789906783.00009

Johnston, R. (1995). The determinants of service quality : satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management*, *6*(5), 53–71.

https://doi.org/10.1108/09564239510101536

Joras, M., & Vaucheret, A. (2005). Etre reconnu pour ses responsabilités professionnelles et sociétales. In J.-M. Peretti (Ed.), *Tous reconnus*. Editions d'Organisation.

Joseph, D., & Ang, S. (2003). Turnover of IT professionals: A quantitative analysis of the literature. *Proceedings of the ACM SIGMIS CPR Conference*, 129–132.

Joseph, D., Ng, K., Koh, C., & Ang, S. (2007). Turnover of information technology professionals: A narrative review, meta-analytic structural equation modeling, and model development. *MIS Quarterly, 31*(3), 547–577. https://doi.org/10.2307/25148807

Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology, 90*(2), 257–268. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.257

Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology, 83*(1), 17–34. https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.17

Judge, T. A., Van Vianen, A. E. M., & De Pater, I. E. (2004). Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Human Performance, 17*(3), 325–346. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1703_4

Jütten, T. (2022). Recognition. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.2018

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724. https://doi.org/10.2307/256287

Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations, 45*(4), 321–349. https://doi.org/10.1177/001872679204500402

Kahn, W. A. (2010). The essence of engagement: Lessons from the field. In S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 20–30). Edward Elgar.

Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. Educational and Psychological Measurement. *Educational and Psychological Measurement*, *20*(1), 141–151. https://doi.org/10.1177/001316446002000116

Kareaga, A. A., Exebarria, S. A., & Smith, J. C. (2009). Assessment of burnout and psychological wellbeing among health professionals in the Basque country. *Psychological in Spain*, *13*(1), 62–71. https://psycnet.apa.org/record/2010-12343-009

Karimy, M., Koohestani, H. R., & Araban, M. (2018). The association between attitude, self-efficacy, and social support and adherence to diabetes self-care behavior. *Diabetology and Metabolic Syndrome*, *10*(86), 1–6. https://doi.org/10.1186/s13098-018-0386-6

Kariuki, C. W., & Kiiru, D. (2021). Employee recognition and employee performance at public hospitals in Nyeri County, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, 3*(10), 243–264. https://iajournals.org/articles/iajhrba_v3_i10_243_264.pdf

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, *9*(2), 131–146. https://doi.org/10.1002/bs.3830090206

Kayworth, T., & Leidner, D. (2000). The global virtual manager : a prescription for success. *European Management Journal Vol.*, *18*(2), 183–194. https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00090-0

Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social interception. In D. L. Vine (Ed.), *Nebraska symposium on motivation* (University, pp. 192–238).

Kelloway, E. K., & Hurrell, J. J. J. (2014). *Workplace well-being: How to build psychologically healthy workplaces*. John Wiley & Sons.

Kessler, R. C., Barber, C., Beck, A., Berglund, P., Cleary, P. D., McKenas, D., Pronk, N., Simon, G., Stang, P., Ustun, T. B., & Wang, P. (2003). The World Health Organization Health and Work Performance Questionnaire (HPQ). *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *45*(2), 156–174. https://doi.org/10.1097/01.jom.0000052967.43131.51

Kessler, R. C., Barker, P. R., Colpe, L. J., Epstein, J. F., Gfroerer, J. C., Hiripi, E., Howes, M. J., Normand, S. L. T., Manderscheid, R. W., Walters, E. E., & Zaslavsky, A. M. (2003). Screening for serious mental illness in the general population. *Archives of General Psychiatry*, *60*(2), 184–189. https://doi.org/10.1001/archpsyc.60.2.184

Kessler, R. C., Turner, J. B., & House, J. S. (1988). Effects of unemployment on health in a community survey: main, modifying, and mediating Effects. *Journal of Social Issues*, *44*(4), 69–85. https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1988.tb02092.x

Khan, F., & Zahra, T. (2021). Does job engagement mediate the relationship between job demands and organizational commitment of academicians at institutions of higher education commission in Pakistan ? *Elementary Education Online*, *20*(5), 3533–3541. https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.05.388

Khowaja, K., Merchant, R. J., & Hirani, D. (2005). Registered nurses perception of work satisfaction at a Tertiary Care University Hospital. *Journal of Nursing Management*, *13*(1), 32–39. https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2004.00507.x

Kilroy, S., Flood, P. C., Bosak, J., & Chënevert, D. (2017). Perception of high-involvement work pratices, person-organization fit, and burnout: A time-lagged study of healt care employees. *Human Resource Management*, *56*(5), 821–835. https://doi.org/10.1002/hrm.21803

Kim, H. H., Choi, J. N., & Butt, A. N. (2019). Reflected self-efficacy and creativity: The power of being recognized by others toward individual creative performance. *Social Behavior and Personality*, *47*(8), e8223. https://doi.org/10.2224/sbp.8223

Kim, K.-S. (2019). The influence of hotels high-commitment HRM on job engagement of employees: Mediating effects of workplace happiness and mental health. *Applied Research in Quality of Life*, *14*(2), 507–525. https://doi.org/10.1007/s11482-018-9626-z

Kim, S., Kim, H., & Lee, J. (2015). Employee self-concepts, voluntary learning behavior, and perceived employability. *Journal of Managerial Psychology*, *30*(3), 264–279. https://doi.org/10.1108/JMP-01-2012-0010

Kinman, G. (2019). Effort-reward imbalance in academic employees: Examining different reward systems. *International Journal of Stress Management*, *26*(2), 184–192. https://doi.org/10.1037/str0000128

Kivimäki, M., Vahtera, J., Elovainio, M., Virtanen, M., & Siegrist, J. (2007). Effort-reward imbalance, procedural injustice and relational injustice as psychosocial predictors of health: Complementary or redundant models? *Occupational and Environmental Medicine*, *64*(10), 659–665. https://doi.org/10.1136/oem.2006.031310

Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling*. The Guilford Press.

Knight, C., & Parker, S. (2021). How work redesign interventions affect performance: An

evidence-based model from a systematic review. *Work Redesign Interventions and Performance*, *74*(1), 69–104. https://doi.org/10.1177/0018726719865604

Kohn, A. (1993). Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, *71*, 54–63.

Kong, L., Qin, F., Zhou, A., Ding, S., & Qu, H. (2022). Relationship between self-acceptance and intention to stay at work among clinical nurses in China: A cross-sectional online survey. *Frontiers in Psychiatry*, *13*. https://doi.org/10.3389/fpsyt.2022.897157

König, C. J., Debus, M. E., Häusler, S., Lendenmann, N., & Kleinmann, M. (2010). Examining occupational self-efficacy, work locus of control and communication as moderators of the job insecurity-job performance relationship. *Economic and Industrial Democracy*, *31*(2), 231–247. https://doi.org/10.1177/0143831X09358629

Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, *37*(3), 656–669. https://doi.org/10.5465/256704

Kooij, D. T. A. M., & Boon, C. (2018). Perceptions of HR practices, person–organisation fit, and affective commitment: The moderating role of career stage. *Human Resource Management Journal*, *28*(1), 61–75. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12164

Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dikkers, J. S. E., & De Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *31*(8), 1111–1136. https://doi.org/10.1002/job.666

Kosfeld, M., Neckermann, S., & Yang, X. (2017). The effects of financial and recognition incentives across work contexts: The role of meaning. *Economic Inquiry*, *55*(1), 237–247. https://doi.org/10.1111/ecin.12350

Kosley, A. K., & Sakataka, W. (2015). Effect of reward on employee engagement and

commitment at Rift Valley Bottlers Company. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, *1*(5), 36–54.

Koyuncu, M., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents. *Equal Opportunities International*, *25*(4), 299–310. https://doi.org/10.1108/02610150610706276

Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3–90). Jossey-Bass/Wiley.

Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Alali, M. K. (2023). Talent management and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development. *International Journal of Human Resource Management*, *34*(9), 1782–1807. https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2032265

Kristof-brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, *58*(2), 281–342. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, *49*(1), 1–49. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x

Krueger, N., & Dickson, P. R. (1994). How believing in ourselves increases risk taking: perceived self-efficacy and opportunity recognition. *Decision Sciences*, *25*(3), 385–400. https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1994.tb00810.x

Kube, S., Maréchal, M. A., & Puppe, C. (2012). The currency of reciprocity: Gift exchange in the workplace. *American Economic Review*, *102*(4), 1644–1662. https://doi.org/10.1257/aer.102.4.1644

Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M. I., & Shahid, S. (2020). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, *29*(3), 736–754. https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204

Kunz, C. (2019). The influence of working conditions on health satisfaction, physical and mental health: Testing the effort-reward imbalance (ERI) model and its moderation with over-commitment using a representative sample of German employees (GSOEP). *BMC Public Health*, *19*, 1009. https://doi.org/10.1186/s12889-019-7187-1

Kurniawan, R., & Anindita, R. (2021). Impact of perceived supervisor support and rewards and recognition toward performance through work satisfaction and employee engagement in employee marketing banks. *Business and Entrepreneurial Review*, *21*(1), 171–192. https://doi.org/10.25105/ber.v21i1.9280

Lacity, M. C., Iyer, V. V., & Rudramuniyaiah, P. S. (2008). Turnover intentions of Indian IS professionals. *Information Systems Frontiers*, *10*(2), 225–241. https://doi.org/10.1007/s10796-007-9062-3

Ladd, D., & Henry, R. A. (2000). Helping coworkers and helping the organization: The role of support perceptions, exchange ideology, and conscientiousness. *Journal of Applied Social Psychology*, *30*(10), 2028–2049. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02422.x

Lambert, R. A., Larcker, D. F., & Weigelt, K. (1993). The structure of organizational incentives. *Administrative Science Quarterly*, *38*(3), 438–461.

https://doi.org/10.2307/2393375

Lane, J., Lane, A. M., & Kyprianou, A. (2004). Self-efficacy, self-esteem and their impact on academic performance. *Social Behavior and Personality*, *32*(3), 247–256. https://doi.org/10.2224/sbp.2004.32.3.247

Langove, N., & Isha, A. S. N. (2017). Impact of rewards and recognition on malaysian IT executives well-being and turnover intention: A conceptual framework. *Global Business and Management Research: An International Journal*, *9*(1s), 153–161. https://www.proquest.com/openview/40a211c4079593997c2d77669e9de185/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=696409

Lartey, F. M. (2021). Impact of career planning, employee autonomy, and manager recognition on employee engagement. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, *9*(2), 135–158. https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.92010

Laschinger, H. K. S., & Finegan, J. (2005). Empowering nurses for work engagement and health in hospital settings. *JONA The Journal of Nursing Administration*, *35*(10), 439–449. https://doi.org/10.1097/00005110-200510000-00005

Lawler, E. E. (2003). Reward practices and performance management system effectiveness. *Organizational Dynamics*, *32*(4), 396–404. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2003.08.007

Lazear, E. P., & Sherwin, R. (1981). Rank-order tournaments as optimum labor contracts. *Journal of Political Economy*, *89*(5), 841–864. https://doi.org/10.1086/261010

Lazzeri, C., & Caillé, A. (2004). La reconnaissance aujourd'hui. Enjeux théoriques, éthiques et politiques du concept. *Revue Du MAUSS*, *23*(1), 88–115. https://doi.org/10.3917/rdm.023.0088

Le Bon, J., & Merunka, D. (2006). The impact of individual and managerial factors on

salespeople's contribution to marketing intelligence activities. *International Journal of Research in Marketing*, *23*(4), 395–408. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.10.002

Le, H., Jiang, Z., Fujimoto, Y., & Nielsen, I. (2018). Inclusion and affective well-being: roles of justice perceptions. *Personnel Review*, *47*(4), 805–820. https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0078

LeBoeuf, M. (1985). *The greatest management principle in the world.* Putnam.

Lee, D. Y., & Jo, Y. (2023). The job demands-resource model and performance: the mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1194018. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1194018

Lee, J.-S., Back, K.-J., & Chan, E. S. W. (2015). Quality of work life and job satisfaction among frontline hotel employees: A self-determination and need satisfaction theory approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *27*(5), 768–789. https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2013-0530

Lee, J. Y., & Shin, J. H. (2020). Why do they stay? Intention to stay among registered nurses in nursing homes. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(22), 1–16. https://doi.org/10.3390/ijerph17228485

Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, *81*(2), 123–133. https://doi.org/10.1037//0021-9010.81.2.123

Lei, P. W., & Shiverdecker, L. K. (2020). Performance of estimators for confirmatory factor analysis of ordinal variables with missing data. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, *27*(4), 584–601. https://doi.org/10.1080/10705511.2019.1680292

Leiter, M. P., & Maslach, C. (2004). Areas of worklife: a structured approach to organizational predictors of job burnout. In P. L. Perrewe & D. C. Ganster (Eds.), *Research in occupational stress and well being* (Vol. 3, pp. 91–134). Elsevier. https://doi.org/10.1016/S1479-3555(03)03003-8

Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work and Stress*, *33*(1), 76–103. https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065

Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Subba Rao, S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, *34*(2), 107–124. https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.08.002

Li, X., Zhang, Y., Yan, D., Wen, F., & Zhang, Y. (2020). Nurses' intention to stay: The impact of perceived organizational support, job control and job satisfaction. *Journal of Advanced Nursing*, *76*(5), 1141–1150. https://doi.org/10.1111/jan.14305

Li, Y., & Singh, C. (2023). The impact of perceived recognition by physics instructors on women ' s self-efficacy and interest. *Physical Review Physics Education Research*, *19*(2), 020125. https://doi.org/10.1103/PhysRevPhysEducRes.19.020125

Li, Y., Whitcomb, K., & Singh, C. (2020). How perception of being recognized or not recognized by instructors as a "Physics person" impacts male and female students' self-efficacy and performance. *The Physics Teacher*, *58*(7), 484–487. https://doi.org/10.1119/10.0002067

Liu, W., Wang, C., Ding, L., & Wang, C. (2021). Research on the influence mechanism of platform corporate social responsibility on customer extra-role behavior. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, *2021*(9), 1–12. https://doi.org/10.1155/2021/1895598

Liu, X., Jing, Y., & Sheng, Y. (2023). Work from home or office during the COVID-19 pandemic: The different chain mediation models of perceived organizational support to the job performance. *Frontiers in Public Health*, *11*, 1139013. https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1139013

Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, *23*(1), 825–841. https://doi.org/10.1016/j.chb.2004.11.012

Locufier, A. (2015). *Rôle des pratiques de recrutement et d'intégration et de la qualité de vie au travail sur la réussite de l'entrée organisationnelle du nouveau embaché : Vers un modèle descritpif et explicatif multifactoriel?* Université de Bordeaux.

Loehlin, J. C. (2004). *Latent variable models. (4th ed.)*. Erlbaum.

Long, R. J., & Shields, J. L. (2010). From pay to praise? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms. *International Journal of Human Resource Management*, *21*(8), 1145–1172. https://doi.org/10.1080/09585192.2010.483840

Loriol, M. (2006). Autonomie, reconnaissance et stress. *Revue Projet*, *291*(2), 79–84. https://doi.org/10.3917/pro.291.0079

Lubbers, R., Loughlin, C., & Zweig, D. (2005). Young workers' job self-efficacy and affect: Pathways to health and performance. *Journal of Vocational Behavior*, *67*(2), 199–214. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.03.002

Luchman, J. N., & González-Morales, M. G. (2013). Demands, control, and support: A meta-analytic review of work characteristics interrelationships. *Journal of Occupational Health Psychology*, *18*(1), 37–52. https://doi.org/10.1037/a0030541

Luhmann, M., Hawkley, L. C., Eid, M., & Cacioppo, J. T. (2012). Time frames and the

distinction between affective and cognitive well-being. *Journal of Research in Personality*, *46*(4), 431–441. https://doi.org/10.1016/j.jrp.2012.04.004

Luthans, F., & Stajkovic, A. D. (1999). Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards. *The Academy of Management Executive*, *13*(2), 49–57. https://doi.org/10.5465/AME.1999.1899548

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, *33*(3), 321–349. https://doi.org/10.1177/0149206307300814

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, *1*(1), 3–30. https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x

Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2011). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Wiley-Blackwell. https://doi.org/10.1002/9781444306538

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, *62*(3), 87–98. https://doi.org/10.1177/002224299806200306

Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). Impact of organization behavior on citizenship evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing*, *57*(1), 70–80. https://doi.org/10.2307/1252058

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *50*(1), 123–150. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90037-T

MacKinnon, D. P. (2008). *Introduction to statistical mediation analysis.* Erlbaum.

MacKy, K., & Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *46*(1), 38–55. https://doi.org/10.1177/1038411107086542.

Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. (2017). Organizational virtuousness and job performance in Japan: does happiness matter? *International Journal of Organizational Analysis*, *25*(4), 628–646. https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2016-1074

Majernik, M. E., & Patrnchak, J. M. (2014). Rewards, recognition, and caregiver engagement at cleveland clinic. *Journal of Healthcare Leadership*, *6*, 29–37. https://doi.org/10.2147/JHL.S57063

Malherbe, D., & Saulquin, J.-Y. (2005). Logiques et représentations de la reconnaissance dans les organisations. *Vie & Sciences de l'entreprise*, *3*, 168–169. https://doi.org/10.3917/vse.168.0037

Malik, A., Budhwar, P., Mohan, H., & Srikanth, N. R. (2022). Employee experience – the missing link for engaging employees : Insights from an MNE 's AI-based HR ecosystem. *Human Resource Management*, *62*(1), 97–115. https://doi.org/10.1002/hrm.22133

Malik, E., Baig, S. A., & Manzoor, U. (2020). Effect of HR practices on employee retention: the role of perceived supervisor support. *Journal of Public Value and Administrative Insight*, *3*(1), 1–7. https://doi.org/10.31580/jpvai.v3i1.1201

Mandago, R. J. (2018). Influence of green reward and compensation practice on environmental sustainability in selected service based state corporations in Kenya. *European Journal of Business and Strategic Management*, *3*(6), 1–12. https://www.iprjb.org/journals/index.php/EJBSM/article/view/676

Mar Aung, Z., San Santoso, D., & Dodanwala, T. C. (2023). Effects of demotivational

managerial practices on job satisfaction and job performance: Empirical evidence from Myanmar's construction industry. *Journal of Engineering and Technology Management*, *67*(1), 101730. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2022.101730

Markova, G., & Ford, C. (2011). Is money the panacea? Rewards for knowledge workers. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *60*(8), 813–823. https://doi.org/10.1108/17410401111182206

Marsh, H. W. (1987). The hierarchical structure of self-concept and the application of hierarchical confirmatory factor analysis. *Journal of Educational Measurement*, *24*(1), 17–39. https://doi.org/10.1111/j.1745-3984.1987.tb00259.x

Marsh, H. W., Fraser, M. I., Rakhimov, A., Ciarrochi, J., & Guo, J. (2023). The bifactor structure of the self-compassion scale: bayesian approaches to overcome Exploratory Structural Equation Modeling (ESEM) limitations. *Psychological Assessment*, *35*(8), 674–691. https://doi.org/10.1037/pas0001247

Martinez, L. R., Ruggs, E. N., Smith, N. A., Sawyer, K. B., & Thoroughgood, C. N. (2017). The importance of being "Me": The relation between authentic identity expression and transgender employees' work-related attitudes and experiences. *Journal of Applied Psychology*, *102*(2), 215–226. https://doi.org/10.1037/apl0000168

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bas.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, *50*(4), 340–396. https://doi.org/10.1037/h0054346

Masri, N. El, & Suliman, A. (2019). Talent management, employee recognition and performance in the research institutions. *Studies in Business and Economics*, *14*(1), 127–

140. https://doi.org/10.2478/sbe-2019-0010

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *77*(1), 11–37. https://doi.org/10.1348/096317904322915892

Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (Bombie). (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *108*(1), 1–13. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002

Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Harvard.

Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological Reports*, *126*(3), 1069–1107. https://doi.org/10.1177/00332941211051988

Mazzetti, G., Vignoli, M., Petruzziello, G., & Palareti, L. (2019). The hardier you are, the healthier you become. May hardiness and engagement explain the relationship between leadership and employees' health? *Frontiers in Psychology*, *9*, 2784. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02784

McCabe, T. J., & Garavan, T. N. (2008). A study of the drivers of commitment amongst nurses: The salience of training, development and career issues. *Journal of European Industrial Training*, *32*(7), 528–568. https://doi.org/10.1108/03090590810899829

Mccright, M. (2024). 2023 Pathway Nurse of the Year Award ™ winners. *Nursing Management (Springhouse)*, *55*(2), 8–11. https://doi.org/10.1097/nmg.0000000000000097

McDonald, R. P., & Ho, M. H. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, *7*(1), 64–82. https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.1.64

McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. In *Industrial and Labor Relations Review*. McGraw-Hill.

Mehta, R., Dahl, D. W., & Zhu, R. (2017). Social-recognition versus financial incentives? Exploring the effects of creativity-contingent external rewards on creative performance. *Journal of Consumer Research*, *44*(3), 536–553. https://doi.org/10.1093/jcr/ucx062

Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., & Shapira, I. (2006). Burnout and risk of cardiovascular disease: Evidence, possible causal paths, and promising research directions. *Psychological Bulletin*, *132*(3), 327–353. https://doi.org/10.1037/0033-2909.132.3.327

Melancon, J. P., Noble, S. M., & Noble, C. H. (2011). Managing rewards to enhance relational worth. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *38*(3), 341–362. https://doi.org/10.1007/s11747-010-0206-5

Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2015). Linking person-job fit, person-organization fit, employee engagement and turnover intention: A three-step conceptual model. *Asian Social Science*, *11*(2), 313–320. https://doi.org/10.5539/ass.v11n2p313

Memon, M. A., Salleh, R., Nordin, S. M., Cheah, J. H., Ting, H., & Chuah, F. (2018). Person-organisation fit and turnover intention: the mediating role of work engagement. *Journal of Management Development*, *37*(3), 285–298. https://doi.org/10.1108/JMD-07-2017-0232

Mendis, M. V. S. (2017). The impact of reward system on employee turnover intention: a

study on logistics industry of Sri Lanka. *International Journal of Scientific & Technology Research*, *6*(9), 67–72.

Meredith, W. (1993). Measurement invariance, factor analysis, and factorial invariance. *Psychometrika*, *58*(4), 525–543. https://doi.org/10.1007/BF02294825

Mérineau, S., Roberge, V., Provost Savard, Y., Najem, J., & Londei-Shortall, J. (2020). Soutien social et bien-être psychologique au travail. *Humain et Organisation*, *6*(1), 18–30. https://doi.org/10.7202/1095702ar

Merino, M. D., & Privado, J. (2015). Does employee recognition affect positive psychological functioning and well-being? *The Spanish Journal of Psychology*, *18*(64), 1–7. https://doi.org/10.1017/sjp.2015.67

Metselaar, S. A., den Dulk, L., & Vermeeren, B. (2022). Teleworking at different locations outside the office: Consequences for perceived performance and the mediating role of autonomy and work-life balance satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, *0*(0), 1–23. https://doi.org/10.1177/0734371X221087421

Meyer, J. P. (2013). The science-practice gap and employee engagement: It's a matter of principle. *Canadian Psychology*, *54*(4), 235–245. https://doi.org/10.1037/a0034521

Meyers, M. C., Adams, B. G., Sekaja, L., Buzea, C., Cazan, A. M., Gotea, M., Stefenel, D., & van Woerkom, M. (2019). Perceived organizational support for the use of employees' strengths and employee well-being: A cross-country comparison. *Journal of Happiness Studies*, *20*(6), 1825–1841. https://doi.org/10.1007/s10902-018-0026-8

Michulek, J., Gajanova, L., Krizanova, A., & Nadanyiova, M. (2023). Determinants of improving the relationship between corporate culture and work performance: Illusion or reality of serial mediation of leadership and work engagement in a crisis period?

Frontiers in Psychology, *14*, 1135199. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1135199

Miegroet, H. Van, & Glass, C. (2020). Recognition through awards: a source of gender inequality in science? *International Journal of Gender, Science and Technology*, *12*(2), 290–315. http://genderandset.open.ac.uk/index.php/genderandset/article/view/597

Milam, L. A., Cohen, G. L., Mueller, C., & Salles, A. (2019). The relationship between self-efficacy and well-being among surgical residents. *Journal of Surgical Education*, *76*(2), 321–328. https://doi.org/10.1016/j.jsurg.2018.07.028

Miller, J. M., & Youngs, P. (2021). Person-organization fit and first-year teacher retention in the United States. *Teaching and Teacher Education*, *97*(3). https://doi.org/10.1016/j.tate.2020.103226

Milne, P. (2007). Motivation, incentives and organisational culture. *Journal of Knowledge Management*, *11*(6), 28–38. https://doi.org/10.1108/13673270710832145

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., & Lee, T. W. (2001). How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *Academy of Management Executive*, *15*(4), 96–107. https://doi.org/10.5465/ame.2001.5897929

Moen, F., Hrozanova, M., Stiles, T. C., & Stenseng, F. (2019). Burnout and perceived performance among junior athletes— Associations with affective and cognitive components of stress. *Sports (Basel)*, *7*(7). https://doi.org/10.3390/sports7070171

Mohapatra, M., & Sharma, B. R. (2010). Study of employee engagement and its predictors in an Indian public sector undertaking. *Global Business Review*, *11*(2), 281–301. https://doi.org/10.1177/097215091001100210

Molina-Sánchez, H., Ariza-Montes, A., Ortiz-Gómez, M., & Leal-Rodríguez, A. (2019). The subjective well-being challenge in the accounting profession: The role of job resources.

International Journal of Environmental Research and Public Health, *16*(17). https://doi.org/10.3390/ijerph16173073

Molines, M., & Fall, A. (2016). Le rôle médiateur de l'engagement au travail dans la relation entre la justice organisationnelle et les comportements de citoyenneté : le cas de la police française. *Relations Industrielles*, *71*(4), 660–689. https://doi.org/10.7202/1038527ar

Molinier, P. (2006). Le care à l'épreuve du travail. Vulnérabilités et savoir-faire discrets. In P. Paperman & S. Laugier (Eds.), *Le souci des autres*. EHESS Éditions.

Molm, L. D. (2010). The structure of reciprocity. *Social Psychology Quarterly*, *73*(2), 119–131. https://doi.org/10.1177/0190272510369079

Molm, L. D., Melamed, D., & Whitham, M. M. (2013). Behavioral consequences of embeddedness: Effects of the underlying forms of exchange. *Social Psychology Quarterly*, *76*(1), 73–97. https://doi.org/10.1177/0190272512468284

Moneta, G. B. (2017). Validation of the short flow in work scale (SFWS). *Personality and Individual Differences*, *109*(15), 83–88. https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.12.033

Montani, F., Boudrias, J. S., & Pigeon, M. (2017). Employee recognition, meaningfulness and behavioural involvement: test of a moderated mediation model. *International Journal of Human Resource Management*, *31*(3), 356–384. https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1288153

Monteiro de Castro, M. L., Reis Neto, M. T., Ferreira Aparecida Avelar, C., & da Silva Gomes, J. F. (2016). Values, motivation, commitment, performance and rewards: analysis model. *Business Process Management Journal*, *22*(6), 1139–1169. https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2015-0132

Moore, H. L., Bakker, A. B., & van Mierlo, H. (2022). Using strengths and thriving at work:

The role of colleague strengths recognition and organizational context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *31*(2), 260–272. https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1952990

Moorman, Robert, H., Blakely, Gerald, L., & Niehoff, Brian, P. (1998). Does perceived organizational support mediate ther relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior ? *Academy of Management Journal*, *41*(3), 351–357. https://doi.org/10.2307/256913

Morin, A. J. S., Arens, A. K., & Marsh, H. W. (2016). A bifactor exploratory structural equation modeling framework for the identification of distinct sources of construct-relevant psychometric multidimensionality. *Structural Equation Modeling*, *23*(1), 116–139. https://doi.org/10.1080/10705511.2014.961800

Morin, E. (2008). Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel. In *Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST)*.

Morin, J.-F. (2015). *La rôle de la reconnaissance au travail dans le fonctionnement optimal des employés: une analyse motivationnelle*. Université du Québec à Trois-Rivières.

Mosley, E., & Irvine, D. (2010). *Winning with a culture of recognition*. Globoforce Limited.

Motowildo, S. J. (2003). Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski, & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of pyschology, industrial and organizational psychology* (Vol. 12, Issue 1, pp. 39–52). Wiley.

Mowbray, P. K., Gu, J., Chen, Z., Tse, H. H. M., & Wilkinson, A. (2024). How do tangible and intangible rewards encourage employee voice? The perspective of dual proactive motivational pathways. *International Journal of Human Resource Management*, *35*(15), 2569–2601. https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2353660

Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, *31*(3), 268–277. https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90043-1

Mueller, C. W., Wallace, J. E., & Price, J. L. (1992). Employee commitment: Resolving some issues. *Work and Occupations*, *19*(3), 211–236. https://doi.org/10.1177/0730888492019003001

Mukamba, A. A., & Dupont, C. (2022). Analyse de l'impact d'une transformation agile sur la reconnaissance au travail. *@GRH*, *44*(3), 133–158. https://doi.org/10.3917/grh.044.0133

Murtiningsih, R. S. (2020). The impact of compensation, training & development, and organizational culture on job satisfaction and employee retention. *Indonesian Management and Accounting Research*, *19*(1), 33–50. https://doi.org/10.25105/imar.v19i1.6969

Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, *96*(1), 71–94. https://doi.org/10.1037/a0021484

Naidoo, L. J., Scherbaum, C. A., & Saunderson, R. (2024). Employee recognition giving in crisis: a study of healthcare workers during the COVID-19 pandemic. *Personnel Review*, *in press*. https://doi.org/10.1108/PR-11-2022-0784

Nancarrow, S., Bradbury, J., Pit, S. W., & Ariss, S. (2014). Intention to stay and intention to leave: Are they two sides of the same coin? A cross-sectional structural equation modelling study among health and social care workers. *Journal of Occupational Health*, *56*(4), 292–300. https://doi.org/10.1539/joh.14-0027-OA

Nasir, S. Z., & Mahmood, N. (2018). A study of effect of employee retention on organizational competence. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8*(4), 404–411. https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i4/4022

Ndengu, T., & Leka, S. (2022). Work-related well-being in the zimbabwean banking sector: A job demands-resources perspective. *Safety and Health at Work, 13*(2), 220–226. https://doi.org/10.1016/j.shaw.2022.03.007

Neckermann, S., & Frey, B. S. (2013). And the winner is. . .? The motivating power of employee awards. *Journal of Socio-Economics*, *46*(1), 66–77. https://doi.org/10.1016/j.socec.2013.06.006

Nelson, B. (2016). You get what you reward: A research-based approach to employee recognition. In M. J. Grawitch & D. W. Ballard (Eds.), *The psychologically healthy workplace: Building a win-win environment for organizations and employees.* (pp. 157–179). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/14731-008

Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies, 27*(4), 753–776. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490152

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(2), 216–234. https://doi.org/10.1002/job

Nguyen, D. T. N., Teo, S. T. T., Halvorsen, B., & Staples, W. (2020). Leader humility and lnowledge sharing intention: A serial mediation model. *Frontiers in Psychology, 11*, 560704. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.560704

Nguyen Van, H., Dinh Le, M., Nguyen Van, T., Nguyen Ngoc, D., Tran Thi Ngoc, A., &

Nguyen The, P. (2018). A systematic review of effort-reward imbalance among health workers. *International Journal of Health Planning and Management*, *33*(3), e674–e695. https://doi.org/10.1002/hpm.2541

Niedhammer, I., Chastang, J.-F., David, S., Barouhiel, L., & Barrandon, G. (2006). Psychosocial work environment and mental health among construction workers. *International Journal of Occupational and Environmental Health*, *12*(2), 111–119. https://doi.org/10.1179/oeh.2006.12.2.111.

Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Känsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work and Stress*, *31*(2), 101–120. https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463

Nienaber, R., Bussin, M. H. R., & Henn, C. (2011). The relationship between personality types and reward preferences. *Acta Commercii*, *11*(2), 56–79. https://doi.org/10.4102/ac.v11i2.153

Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, *61*(3), 503–545. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x

Noor, A., Zainuddin, Y., Panigrahi, S. K., & Rahim, F. binti T. (2018). Investigating the relationship among fit organization, organization commitment and employee's intention to stay: Malaysian context. *Global Business Review*, *21*(1), 68–87. https://doi.org/10.1177/0972150918755896

Noviello, R. J. (2000). *Productivity and employee recognition programs: A program evaluation in the aerospace manufacturing sector*. University of La Verne.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.

Nustelu, P., Sahertian, O. L., Tetelepta, M. M., Niaga, J. A., & Ambon, P. N. (2023). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor balai pelestarian kebudayaan wilayah. *Jurnal Administrasi Terapan, 2*(2), 494–504. https://doi.org/10.31959/jat.v2i2.2109

O'Hara, K., Correggio, T., Llerena, S., & del Mar Rodriguez, M. (2023). Fostering a culture of recognition in the PACU. *Journal of PeriAnesthesia Nursing, 38*(4), e23. https://doi.org/10.1016/j.jopan.2023.06.015

Obrenovic, B., Jianguo, D., Khudaykulov, A., & Khan, M. A. S. (2020). Work-family conflict impact on psychological safety and psychological well-being: A job performance model. *Frontiers in Psychology, 11*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00475

Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A. M., Balo, C. C., Lagdameo, Y. J., & Tupa, N. S. (2018). A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century. *Personnel Review, 47*(4), 821–862. https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0136

Oducado, R. M. F. (2019). Are nursing students' early course and perceived performance related to their final and actual course performance? *Nurse Media Journal of Nursing, 9*(2), 167–175. https://doi.org/10.14710/nmjn.v9i2.26675

Ogunnusi, M., Hamma-adama, M., Salman, H., & Kouider, T. (2020). COVID-19 pandemic : The effects and prospects in the construction industry. *International Journal of Real Estate Studies, 14*(2), 120–128. https://www.utm.my/intrest/files/2020/11/2_Final_MS_CRES-Covid-025.pdf

Okoli, I. E., Okoli, D. I., & Nuel-Okoli, C. M. (2020). Reward management practices and

employee performance of public universities in south-east, Nigeria. *European Journal of Business and Management Research*, *5*(3). https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.3.321

Okon, M. G. D., John, Nsikan, E., & Imagha, O. (2023). Employee well-being: Recognition and non-academic staff performance in select federal universities, south-south geo-political zone, Nigeria. *Global Journal of Human Resource Management*, *11*(1), 13–26. https://doi.org/10.37745/gjhrm.2013/vol11n11326

Ollay, C., Pereira, A., & Cotrim, T. P. (2024). The relevance of psychosocial factors in industry—A narrative review. In P. M. Arezes (Ed.), *Occupational and environmental safety and health V studies in systems, decision and control, vol 492* (pp. 745–751). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-38277-2_59

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome.* Lexington Books/D. C. Heath and Com.

Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior, vol. 12* (pp. 43–72). CT: JAI Press.

Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2016). Reflections on the 2014 decade award: Is there strength in the construct of HR system strength? *The Academy of Management Review*, *41*(2), 196–214. https://doi.org/10.5465/amr.2015.0323

Owoeye, I., Kiiru, D., & Muli, J. (2020). Recognition practices and employee performance: Understanding work engagement as a mediating pathway in kenyan context. *Journal of Human Resource Management, 8*(3), 163–171. https://doi.org/10.11648/j.jhrm.201200803.17

Özer, Ö., Şantaş, F., Şantaş, G., & Şahin, D. S. (2017). Impact of nurses' perceptions of work

environment and communication satisfaction on their intention to quit. *International Journal of Nursing Practice*, *23*(6), 1–8. https://doi.org/10.1111/ijn.12596

Padilla Fortunatti, C., & Palmeiro-Silva, Y. K. (2017). Effort-Reward Imbalance and burnout among ICU Nursing Staff: A cross-sectional study. *Nursing Research*, *66*(5), 410–416. https://doi.org/10.1097/NNR.0000000000000239

Pahos, N., & Galanaki, E. (2022). Performance effects of high performance work systems on committed, long-term employees: A multilevel study. *Frontiers in Psychology*, *13*, 825397. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.825397

Palvalin, M., Vuolle, M., Jääskeläinen, A., Laihonen, H., & Lönnqvist, A. (2015). SmartWoW – constructing a tool for knowledge work performance analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *64*(4), 479–498. https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2013-0122

Paquet, M., Gavrancic, 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, and Change Management*, *10*(12), 1–16. https://doi.org/10.18848/1447-9524/cgp/v10i12/50068

Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group and Organization Management*, *32*(3), 326–357. https://doi.org/10.1177/1059601106286875

Park, J., Chae, H., & Choi, J. N. (2017). The need for status as a hidden motive of knowledge-sharing behavior: An application of costly signaling theory. *Human Performance*, *30*(1), 21–37. https://doi.org/10.1080/08959285.2016.1263636

Patel, C., Yang, H., & Sanders, K. (2021). Introduction to human resource management process. In K. Sanders, H. Yang, & C. Patel (Eds.), *Handbook on HR Process Research* (pp. 1–7). Edward Elgar. https://doi.org/10.4337/9781839100079.00007

Pellerin, S., & Cloutier, J. (2017). The effects of rewards on psychological health in the workplace: Underlying mechanisms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *35*(5), 361–372. https://doi.org/10.1002/cjas.1456

Pelletier, M., Nicolakakis, N., Biron, C., Jauvin, N., Letellier, M.-C., Vivion, M., Beaupré, R., Audy, M.-È., & Vézina, M. (2023). Organizational measures to protect the mental health of healthcare and social services staff during COVID-19: The perspectives of human resources advisors. *Preprints*. https://doi.org/10.20944/preprints202311.0265.v1

Peng, J. C., Lee, Y. L., & Tseng, M. M. (2014). Person-organization fit and turnover intention: Exploring the mediating effect of work engagement and the moderating effect of demand-ability fit. *Journal of Nursing Research*, *22*(1), 1–11. https://doi.org/10.1097/jnr.0000000000000019

Peng, Y., & Mao, C. (2015). The impact of person–job fit on job satisfaction: The mediator role of self efficacy. *Social Indicators Research*, *121*(3), 805–813. https://doi.org/10.1007/s11205-014-0659-x

Peretti, J.-M. (2005). *Tous reconnus*. Editions d'Organisation.

Pérez-Nebra, A. R., Ayala, Y., Tordera, N., Peiró, J. M., & Queiroga, F. (2021). The relationship between performance and well-being at work: a systematic review of 20 years and future perspectives in Brazil. *Revista Psicologia: Organizações & Trabalho*, *21*(2), 1535–1544. https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21469

Périssé, M., Vonthron, A. M., & Vayre, É. (2021). Nomadic, informal and mediatised work

practices: Role of professional social approval and effects on quality of life at work. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(22), 12878. https://doi.org/10.3390/su132212878

Petersen, A., & Willig, R. (2004). Work and recognition: Reviewing new forms of pathological developments. *Acta Sociologica*, *47*(4), 338–350. https://doi.org/10.1177/0001699304048667

Philippe, X., Alves, S., & Ardouin, T. (2019). L'orchestration organisationnelle des attentes de reconnaissance sociale . Le cas d 'un programme d'Université d'Entreprise. *Recherches En Sciences de Gestion*, *131*(2), 165–188. https://doi.org/10.3917/resg.131.0165

Piasentin, K. A., & Chapman, D. S. (2006). Subjective person-organization fit: Bridging the gap between conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*, *69*(2), 202–221. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.05.001

Pinho, M., Ferreira, P., & Gomes, S. (2023). Healthcare professionals' voice as a road to burnout and work engagement? The role of relational outcomes: An exploratory study of European countries. *Journal of Health Organization and Management*. https://doi.org/10.1108/JHOM-06-2023-0200

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *94*(1), 122–141. https://doi.org/10.1037/a0013079

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1993). Citizenship behavior and fairness in organizations: Issues and directions for future research. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *6*(3), 257–269. https://doi.org/10.1007/BF01419449

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Podsakoff, P. M., Todor, W. D., Grover, R. A., & Huber, V. L. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: Fact or fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, *34*(1), 21–63. https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90036-9

Pohling, R., Buruck, G., Jungbauer, K. L., & Leiter, M. P. (2016). Work-related factors of presenteeism: The mediating role of mental and physical health. *Journal of Occupational Health Psychology*, *21*(2), 220–234. https://doi.org/10.1037/a0039670

Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, *5*(1), 69–85. https://doi.org/10.1177/2278533716671630

Prapanjaroensin, A., Patrician, P. A., & Vance, D. E. (2017). Conservation of resources theory in nurse burnout and patient safety. *Journal of Advanced Nursing*, *73*(11), 2558–2565. https://doi.org/10.1111/jan.13348

Pratama, E. N., Suwarni, E., & Handayani, M. A. (2022). The effect of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention with person organization fit as moderator variable. *Aptisi Transactions on Management (ATM)*, *6*(1), 74–82. https://doi.org/10.33050/atm.v6i1.1722

Preckel, D., Meinel, M., Kudielka, B. M., Haug, H. J., & Fischer, J. E. (2007). Effort-reward-imbalance, overcommitment and self-reported health: Is it the interaction that matters? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *80*(1), 91–107. https://doi.org/10.1348/096317905X80183

Pudjiarti, E. S., & Hutomo, P. T. P. (2020). Innovative work behaviour: An integrative investigation of person-job fit, person-organization fit, and person-group fit. *Business: Theory and Practice*, *21*(1), 39–47. https://doi.org/10.3846/btp.2020.9487

Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B., & Swart, J. (2003). *Understanding the people and performance link: Unlocking the Black Box*. Chartered Institute of Personnel and Development.

Rabl, T., Jayasinghe, M., Gerhart, B., & Kühlmann, T. M. (2014). A meta-analysis of country differences in the high-performance work system-business performance relationship: The roles of national culture and managerial discretion. *Journal of Applied Psychology*, *99*(6), 1011–1041. https://doi.org/10.1037/a0037712

Radic, A., Arjona-Fuentes, J. M., Ariza-Montes, A., Han, H., & Law, R. (2020). Job demands–job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees. *International Journal of Hospitality Management, 88*. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102518

Radico, J. A., Parascando, J., Oser, T. K., & Riley, T. D. (2023). Assessment of a recognition program in an academic family medicine department. *Family Medicine*, *55*(3), 180–184. https://doi.org/10.22454/FamMed.2023.493047

Rai, A., Ghosh, P., Chauhan, R., & Singh, R. (2018). Improving in-role and extra-role performances with rewards and recognition: Does engagement mediate the process? *Management Research Review*, *41*(8), 902–919. https://doi.org/10.1108/MRR-12-2016-0280

Rai, A., Suzen, H., & Pavi, M. (2021). Exploration of perceived stress among married and unmarried women employees in public and private sector. *International Journal of All Research Education and Scientific Methods (IJARESM)*, *9*(10), 1973–1977.

http://www.ijaresm.com/exploration-of-perceived-stress-among-married-and-unmarried-women-employees-in-public-and-private-sector

Rainville-Lajoie, M.-C. (2011). *Élaboration et validation d'un instrument de mesure des pratiques de reconnaissance informelle au travail*. Université de Sherbrooke.

Rapp, A., Agnihotri, R., Baker, T. L., & Andzulis, J. M. (2014). Competitive intelligence collection and use by sales and service representatives: how managers' recognition and autonomy moderate individual performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*(3), 357–374. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0384-7

Raykov, T., & Marcoulides, G. A. (2011). *Introduction to Psychometric theory*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203841624

Ren, C., Li, X., Yao, X., Pi, Z., & Qi, S. (2019). Psychometric properties of the effort-reward imbalance questionnaire for teachers (Teacher ERIQ). *Frontiers in Psychology*, *10*, 2047. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02047

Renault, E. (2004). Reconnaissance, injustice, institution. *Revue Du MAUSS*, *23*, 180–195. https://doi.org/10.3917/rdm.023.0180

Renger, D., Miché, M., & Casini, A. (2020). Professional recognition at work: The protective role of esteem, respect, and care for burnout among employees. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *62*(3), 202–209. https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001782

Renger, D., Renger, S., Miché, M., & Simon, B. (2017). A social recognition approach to autonomy: The role of equality-based respect. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *43*(4), 479–492. https://doi.org/10.1177/0146167216688212

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the

literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 698–714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698

Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, *53*(3), 617–635. https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988

Ricoeur, P. (2004). *Parcours de la reconnaissance*. Stock.

Rigotti, T., Schyns, B., & Mohr, G. (2008). A short version of the occupational self-efficacy scale: Structural and construct validity across five countries. *Journal of Career Assessment*, *16*(2), 238–255. https://doi.org/10.1177/1069072707305763

Robert, V., & Vandenberghe, C. (2018). L'affectivité positive et négative: des facteurs de protection ou de vulnérabilité à l'engagement au travail. *Psychologie Du Travail et Des Organisations*, *24*(1), 21–38. https://doi.org/10.1016/j.pto.2017.04.001

Roberts, L. M., Dutton, J. E., Spreitzer, G. M., Heaphy, E. D., & Quinn, R. E. (2005). Composing the reflected best-self portrait: Building pathways for becoming extraordinary in work organizations. *Academy of Management Review*, *30*(4), 712–736. https://doi.org/10.2307/20159164

Roch, S. G., Shannon, C. E., Martin, J. J., Swiderski, D., Agosta, J. P., & Shanock, L. R. (2019). Role of employee felt obligation and endorsement of the just world hypothesis: A social exchange theory investigation in an organizational justice context. *Journal of Applied Social Psychology*, *49*(4), 213–225. https://doi.org/10.1111/jasp.12578

Roche, A. (2013a). La taille de l'organisation a-t-elle une influence sur les attentes de reconnaissance de ses salariés ? In *24ème Congrè de l'AGRH*. http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00952119

Roche, A. (2013b). *Reconnaissance et performance : proposition du concept de reconnaissance activatrice et d'un modèle intégrateur* [Lyon : Université Jean Moulin]. www.theses.fr/2013LYO30011

Roche, A. (2014). La recherche-intervention comme révélatrice des dimensions des pratiques de reconnaissance dans les organisations. *Association de Gestion Des Ressources Humaines, @GRH*, *13*(4), 11–42. https://doi.org/10.3917/grh.144.0011

Roche, A. (2015). Définition de deux systèmes dialectiques de reconnaissance présents au sein des organisations. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, *3*(17), 20–44. https://doi.org/10.3917/rimhe.017.0020

Roche, A. (2021). Quelles pratiques de reconnaissance au travail entre les mains des managers ? Comprendre les attentes et variables affectant les perceptions des collaborateurs. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, *XXVI*(67), 51–79. https://doi.org/10.3917/rips1.067.0051

Rodrigues, F. R., Pina e Cunha, M., Castanheira, F., Bal, P. M., & Jansen, P. G. W. (2020). Person-job fit across the work lifespan – The case of classical ballet dancers. *Journal of Vocational Behavior*, *118*, 103400. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103400

Rodriguez, S., Cunningham, K., & Jordan, A. (2019). STEM identity development for latinas: The role of self- and outside recognition. *Journal of Hispanic Higher Education*, *18*(3), 254–272. https://doi.org/10.1177/1538192717739958

Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Wiley.

Ronchetti, L. T. (2022). *Total reward or totally not what people want ? Examing the preferred total rewards of those at home vs. in the workplace*. University of Tennessee at

Chattanooga.

Roop, J. (2022). Unexpected heroes: How people in addiction recovery can help solve the crisis of the great resignation. *Journal of Business and Management Studies*, *4*(3), 141–145. https://doi.org/10.32996/jbms.2022.4.3.12

Rosa, J. A., Qualls, W. J., & Fuentes, C. (2008). Involving mind, body, and friends: Management that engenders creativity. *Journal of Business Research, 61*(6), 631–639. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.038

Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, *46*(4), 655–684. https://doi.org/10.2307/3094827

Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *The Journal of Applied Psychology*, *87*(1), 66–80. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66

Rousillon Soyer, C., Igalens, J., & Henninger, M.-C. (2021). Motiver les soignants en EHPAD par la satisfaction des besoins psychologiques. *Management & Sciences Sociales*, *31*(2), 111–127. https://doi.org/10.3917/mss.031.0111

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *2*(2), 121–139. https://doi.org/10.1007/BF01384942

Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, *11*(5), 389–400. https://doi.org/10.1002/job.4030110506

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations*. SAGE Publications, Inc.

Roussel, P. (2005). Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête. In P. Roussel & F. Wacheux (Eds.), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 245–276). De Boeck Supérieur. https://doi.org/10.3917/dbu.rouss.2005.01.0245

Rucker, D. D., Galinsky, A. D., & Magee, J. C. (2018). The Agentic–Communal Model of advantage and disadvantage: How inequality produces similarities in the psychology of oower, social class, gender, and race. In *Advances in Experimental Social Psychology* (1st ed., Vol. 58, pp. 71–125). Elsevier Inc. https://doi.org/10.1016/bs.aesp.2018.04.001

Rugulies, R., Aust, B., & Madsen, I. E. H. (2017). Effort–reward imbalance at work and risk of depressive disorders. A systematic review and meta-analysis of prospective cohort studies. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, *43*(4), 294–306. https://doi.org/10.5271/sjweh.3632

Ruiz-Palomino, P., Martínez-Cañas, R., & Fontrodona, J. (2013). Ethical culture and employee outcomes: the mediating role of person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, *116*(1), 173–188. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1453-9

Ruiz, M. C., Devonport, T. J., Chen-Wilson, C. H., Nicholls, W., Cagas, J. Y., Fernandez-Montalvo, J., Choi, Y., & Robazza, C. (2021). A cross-cultural exploratory study of health behaviors and wellbeing during COVID-19. *Frontiers in Psychology*, *11*, 608216. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.608216

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations : classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, *25*(1), 54–67. https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being self-determination theory. *American*

Psychologist, *55*(1), 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, *52*, 141–166. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141

Ryan, R. M., Huta, V., & Deci, E. L. (2008). Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of Happiness Studies*, *9*(1), 139–170. https://doi.org/10.1007/s10902-006-9023-4

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *57*(6), 1069–1081. https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069

Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, *69*(4), 719–727. https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719

Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, *43*(4), 381–394. https://doi.org/10.1002/hrm.20031

Saade, S., Parent-Lamarche, A., & Feghali, L. (2024). A severe and chronic socio-economic crisis with no end in sight, how huch can lebanese people take? *Preprints*. https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3881182/v1

Saba, T., & Cachat-Rosset, G. (2020). *COVID-19 et télétravail : un remède universel ou une solution ponctuelle. Québec et comparaison internationale.* https://www.docdroid.com/AqP0qVn/covid-19-et- teletravail-un-remede-universel-ou-une-solution-ponctuelle-pdf

Sabouripour, F., Roslan, S., Ghiami, Z., & Memon, M. A. (2021). Mediating role of self-efficacy in the relationship between optimism, psychological well-being, and resilience among iranian students. *Frontiers in Psychology*, *12*, 675645. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675645

Sadauskaite, R., & Kairys, A. (2023). Retirement intentions: links with the quality of work and personality traits. *Psiholoska Obzorja*, *32*, 108–120. https://doi.org/10.20419/2023.32.578

Sadri, G., & Robertson, I. T. (1993). Self-efficacy and work-related behaviour: A review and meta-analysis. *Applied Psychology: An International Review*, *42*(2), 139–152. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1993.tb00728.x

Saether, E. A. (2019). Motivational antecedents to high-tech R&D employees' innovative work behavior: Self-determined motivation, person-organization fit, organization support of creativity, and pay justice. *Journal of High Technology Management Research*, *30*(2). https://doi.org/10.1016/j.hitech.2019.100350

Saint -Onge, S., & Magnan, M. (2007). La gestion des performances des organisations et des personnes. In S. St-Onge & V. Y. Haines (Eds.), *Gestion des performances au travail* (pp. 15–52). De Boeck Supérieur. https://doi.org/10.3917/dbu.onge.2007.01.0015

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(7), 600–619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169

Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, *32*(3), 100835. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835

Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships

between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, *50*(2), 395–426. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00913.x

Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, *70*(3), 413–446. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.004

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, *23*(2), 224–253. https://doi.org/10.2307/2392563

Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, *90*(6), 1217–1227. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217

Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *International Journal of Human Resource Management*, *19*(1), 116–131. https://doi.org/10.1080/09585190701763982

Salin, D., Stride, C., Smith, S., & Santokhie, S. (2023). High-performance work practices and employee wellbeing : organizational identification as a mediator. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1175344. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1175344

Samantara, R., & Changaranchola, M. N. (2022). Relationship between psychological well-being at work and organizational citizenship behavior : Empirical evidence from indian healthcare sector. *Journal of Positive School Psychology*, *6*(10), 3978–3986. https://journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/14109

Sanders, K., Shipton, H., & Gomes, J. F. S. (2014). Guest editors' introduction: Is the HRM process important? Past, current, and future challenges. *Human Resource Management*, *53*(4), 489–503. https://doi.org/10.1002/hrm.21644

Sanders, K., & Yang, H. (2015). The HRM Process Approach: The influence of employees' attribution to explain the HRM-Performance relationship. *Human Resource Management*, *55*(2), 201–217. https://doi.org/10.1002/hrm.21661

Sandrin, É., Gillet, N., Fernet, C., Depint-Rouault, C., Leloup, M., & Portenard, D. (2019). Effects of workaholism on volunteer firefighters' performance: a moderated mediation model including supervisor recognition and emotional exhaustion. *Anxiety, Stress and Coping*, *32*(5), 568–580. https://doi.org/10.1080/10615806.2019.1638683

Sartain, L., & Finney, M. I. (2003). *HR from the heart: Inspiring stories and strategies for building the people side of great business*. AMACOM: American Management Association.

Satorra, A., & Bentler, P. M. (2001). A scaled difference chi-square test statistic for moment structure analysis. *Psychometrika*, *66*(4), 507–514. https://doi.org/10.1007/BF02296192

Sauer, C., & May, M. J. (2017). Determinants of just earnings: The importance of comparisons with similar others and social relations with supervisors and coworkers in organizations. *Research in Social Stratification and Mobility*, *47*, 45–54. https://doi.org/10.1016/j.rssm.2016.05.003

Saunderson, R. (2004). Survey findings of the effectiveness of employee recognition in the public sector. *Public Personnel Management*, *33*(3), 255–275. https://doi.org/10.1177/009102600403300302

Sauvezon, C., & Costalat-Founeau, A.-M. (2019). Reconnaissance au travail attendue et

perçue, et bien être psychologique au travail. In S. Franco & E. Escudero (Eds.), *El presente del futuro del trabajo II.* (pp. 371–377). Psicolibros Universitario.

Scanlan, J. N., & Still, M. (2019). Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in an Australian mental health service. *BMC Health Services Research*, *19*, 62. https://doi.org/10.1186/s12913-018-3841-z

Schaubroeck, J., & Meredith, H. L. (1997). Divergent effects of job control on coping with work stressors: The key role of self-efficacy. *Academy of Management Journal*, *40*(3), 738–754. https://doi.org/10.2307/257061

Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, *46*(2), 120–132. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 10–24). Psychology Press.

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. https://doi.org/10.1002/job.248

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. https://doi.org/10.1177/0013164405282471

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and

resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, *30*(7), 893–917. https://doi.org/10.1002/job.595

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romà, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, *3*(1), 71–92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

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 & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (pp. 43–68). Springer Science & Business Media. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, *57*(2), 173–203. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x

Schmaling, K. B., & Gallo, S. A. (2023). Gender differences in peer reviewed grant applications, awards, and amounts: a systematic review and meta-analysis. *Research Integrity and Peer Review*, *8*(2), 1–13. https://doi.org/10.1186/s41073-023-00127-3

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, *40*(3), 437–453. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x

Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: an update. *Personnel Psychology*, *48*(4), 747–773. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01780.x

Schneider, B., Yost, A. B., Kropp, A., Kind, C., & Lam, H. (2018). Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(4), 462–480. https://doi.org/10.1002/job.2244

Schreurs, B., van Emmerik, H., Notelaers, G., & de Witte, H. (2010). Job insecurity and employee health: The buffering potential of job control and job self-efficacy. *Work and Stress*, *24*(1), 56–72. https://doi.org/10.1080/02678371003718733

Schunk, D. H. (2012). Social cognitive theory. In K. R. Harris, S. Graham, T. Urdan, C. B. McCormick, G. M. Sinatra, & J. Sweller (Eds.), *APA educational psychology handbook* (Vol. 1, pp. 101–123). American Psychological Association. https://doi.org/10.1093/acrefore/9780199975839.013.65

Schwarzer, R., & Hallum, S. (2008). Perceived teacher self-efficacy as a predictor of job stress and burnout: Mediation analyses. *Applied Psychology: An International Review*, *57*(Suppl. 1), 152–171. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00359.x

Schwoerer, C. E., May, D. R., Hollensbe, E. C., & Mencl, J. (2005). General and specific self-efficacy in the context of a training intervention to enhance performance expectancy. *Human Resource Development Quarterly*, *16*(1), 111–129. https://doi.org/10.1002/hrdq.1126

Schyns, B., & Collani, V. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *11*(2), 219–241. https://doi.org/10.1080/13594320244000148

Scott, K. L., Ingram, A., Zagenczyk, T. J., & Shoss, M. K. (2015). Work-family conflict and social undermining behaviour: An examination of PO fit and gender differences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *88*(1), 203–218.

https://doi.org/10.1111/joop.12091

Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *The American Psychologist*, *55*(1), 5–14. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5

Semmer, N. K., Meier, L. L., & Beehr, T. A. (2016). Social aspects of work: Direct and indirect social messages conveying respect or disrespect. In A. M. Rossi, J. A. Meurs, & P. L. Perrewé (Eds.), *Stress and quality of working life: Interpersonal and occupation-based stress* (pp. 13–31). IAP Information Age Publishing.

Serenko, A. (2023). The Great Resignation: the great knowledge exodus or the onset of the Great Knowledge Revolution? *Journal of Knowledge Management*, *27*(4), 1042–1055. https://doi.org/10.1108/JKM-12-2021-0920

Sergio, R. P., & Rylova, M. (2018). Employee engagement and empowerment as gateway towards retention: The case of Volkswagen group. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, *5*(2), 120–130. https://doi.org/10.15549/jeecar.v5i2.242

Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, *81*(3), 219–227. https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.219

Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2001). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Houghton Mifflin. https://doi.org/10.1002/pam.10129

Shaheen, S., Zulfiqar, S., Saleem, S., & Shehazadi, G. (2020). Does organizational cronyism lead to lower employee performance? Examining the mediating role of employee engagement and moderating role of islamic work ethics. *Frontiers in Psychology*, *11*,

579560. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.579560

Shahzad, N., Chong, F., Tshung, C., & Nawaz, S. (2023). Impact of reward and recognition on employees motivation in banking sector. *Res Militaris*, *13*(3), 2112–2122. https://resmilitaris.net/index.php/resmilitaris/article/view/3770

Shanker, M. (2018). Organizational citizenship behavior in relation to employees' intention to stay in Indian organizations. *Business Process Management Journal*, *24*(3), 1355–1366. https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2018-0048

Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor aupport, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, *91*(3), 689–695. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.689

Sheldon, K., Gordeeva, T., Sychev, O., Osin, E., & Titova, L. (2022). Self-concordant goals breed goal-optimism and thus well-being. *Current Psychology*, *41*(9), 6549–6557. https://doi.org/10.1007/s12144-020-01156-7

Sherwood, G., Cherian, U. K., Horton-Deutsch, S., Kitzmillers, R., & Smith-Miller, C. (2018). Reflective practices: Meaningful recognition for healthy work environments. *Nursing Management*, *24*(10), 30–34. https://doi.org/10.7748/nm.2018.e1684

Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. G. (2012). Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, *55*(3), 727–748. https://doi.org/10.5465/amj.2010.0325

Shonubi, O. A., Abdullah, N., Hashim, R., & AB Hamid, N. B. (2016). Recognition and appreciation and the moderating role of self-esteem on job satisfaction and performance

among IT employees in Melaka. *Journal of Health Science*, *4*(5), 221–227. https://doi.org/10.17265/2328-7136/2016.05.001

Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio Jr, T. G. (2017). The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management*, *56*(6), 953–977. https://doi.org/10.1002/hrm.21811

Siddiqi, M. (2013). Examining work engagement as a precursor to turnover intentions of service employees. *International Journal of Information, Business and Management*, *5*(4), 118–132. https://www.academia.edu/download/32943104/ANIL_Publication_IJIBM_Vol5No4_Nov2013_Page_51.pdf#page=122

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort / low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, *1*(1), 27–41. https://doi.org/10.1037//1076-8998.1.1.27

Siegrist, J. (2000). Place, social exchange and health: Proposed sociological framework. *Social Science and Medicine*, *51*(9), 1283–1293. https://doi.org/10.1016/S0277-9536(00)00092-7

Siegrist, J. (2002). Effort-reward imbalance at work and health. In P. L. Perrewe & D. C. Ganster (Eds.), *Historical and Current Perspectives on Stress and Health* (pp. 261–291). Elsevier Science/JAI Press. https://doi.org/10.1016/S1479-3555(02)02007-3

Siegrist, J. (2008). Effort-reward imbalance and health in a globalized economy. In *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, Supplement* (Vol. 34, Issue 6, pp. 163–168). http://www.uni-duesseldorf.de/MedicalSociology

Siegrist, J. (2012). *Effort-reward imbalance at work: Theory, measurement and evidence*.

Siegrist, J. (2017). Applying occupational health theories to educational stress and health:

Evidence from the Effort-Reward Imbalance Model. In T. M. McIntyre, S. E. McIntyre, & D. J. Francis (Eds.), *Educator Stress: An Occupational Health Perspective* (pp. 223–235). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-53053-6_10

Siegrist, J., & Li, J. (2016). Associations of extrinsic and intrinsic components of work stress with health: A systematic review of evidence on the effort-reward imbalance model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *13*(4), 432. https://doi.org/10.3390/ijerph13040432

Siegrist, J., & Li, J. (2020). Effort-Reward Imbalance and occupational health. In T. Theorell (Ed.), *Handbook of socioeconomic determinants of occupational health: From macro-level to micro-level evidence* (pp. 355–382). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-31438-5_14

Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., & Peter, R. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science and Medicine*, *58*(8), 1483–1499. https://doi.org/10.1016/S0277-9536(03)00351-4

Simard, G., Doucet, O., & Bernard, S. (2005). Pratiques en GRH et engagement des employés. *Relations Industrielles*, *60*(2), 296–319. https://doi.org/10.7202/011723ar

Sims, H. P., & Szilagyi, A. D. (1975). Leader reward behavior and subordinate satisfaction and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, *14*(3), 426–438. https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90040-9

Singh, S. K., Pradhan, R. K., Panigraphy, N. P., & Jeda, L. K. (2019). Self-efficacy and workplace well-being : moderating role of sustainability practices. *Benchmarking: An International Journal*, *26*(6). https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2018-0219

Singh, U., & Srivastava, K. B. L. (2016). Organizational trust and organizational citizenship behaviour. *Global Business Review*, *17*(3), 594–609. https://doi.org/10.1177/0972150916630804

Skinner, B. F. (1938). *The behavior of organisms*. Appleton-Century.

Skinner, B. F. (1974). *About Behaviorism*. Vintage Books.

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, *68*(4), 653–663. https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653

Smith, C. L. (2018). Employee recognition. In S. J. Perkins (Ed.), *The Routledge Companion to Reward Management*. Routledge.

Smith, N. H. (2009). Work and the struggle for recognition. *European Journal of Political Theory*, *8*(1), 46–60. https://doi.org/10.1177/1474885108096959

Sokal, L. J., Trudel, L. G. E., & Babb, J. C. (2020). Supporting teachers in times of change: The job demands- resources model and teacher burnout during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Contemporary Education*, *3*(2), 67. https://doi.org/10.11114/ijce.v3i2.4931

Sonnentag, S., Volmer, J., & Spychala, A. (2008). Job performance. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The Sage handbook of organizational behavior* (pp. 428–449). Sage.

Sora, B., Höge, T., Caballer, A., & Peiró, J. M. (2018). Employment contract, job insecurity and employees' affective well-being: The role of self- and collective efficacy. *Economic and Industrial Democracy*, *40*(2), 193–214. https://doi.org/10.1177/0143831X18804659

Souza, N. V. D. de O., de Souza Silva, M., Roque, A. B. M., Araujo, D. H. P. S., Pedro, R. S., Saija, G. C., Pereira de Farias, S. N., Santos Soares, S. S., Dantas Cavalcanti, A. C.,

Peclat Flores, P. V., & Conceição Leite Funchal Camacho, A. (2023). Perceptions of nursing students about the professional recognition in pandemic times: a descriptive-exploratory study. *Online Brazilian Journal of Nursing*, *22*, e20236642. https://doi.org/10.17665/1676-4285.20236642

Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, *13*(6), 693–713. https://doi.org/10.1007/BF00929796

Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, *87*(3), 355–374. https://doi.org/10.2307/1882010

Spence, M. (2002). Signaling in retrospect and the informational structure of markets. *American Economic Review*, *92*(3), 434–459. https://doi.org/10.1257/00028280260136200

Spoor, J. R., & Hoye, R. (2014). Perceived support and women's intentions to stay at a sport organization. *British Journal of Management*, *25*(3), 407–424. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12018

Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *The Academy of Management Journal*, *38*(5), 1442–1465. https://doi.org/10.2307/256865

St-Hilaire, F., Gilbert, M. H., & Brun, J. P. (2017). What if subordinates took care of managers' mental health at work? *International Journal of Human Resource Management*, *30*(2), 337–359. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1276090

St-Onge, S. (2000). Variables influencing the perceived relationship between performance and pay in a merit pay environment. *Journal of Business and Psychology*, *14*(3), 459–

479. https://doi.org/10.1023/A:1022932317340

St-Onge, S., Y. Haines III, V., Aubin, I., Rousseau, C., & Lagassé, G. (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. *Gestion*, *30*(2), 89–101. https://doi.org/10.3917/riges.302.0089

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975–95. *Academy of Management Journal*, *40*(5), 1122–1149. https://doi.org/10.2307/256929

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *124*(2), 240–261. https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of Management Journal*, *44*(3), 580–590. https://doi.org/10.2307/3069372

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*, *56*(1), 155–194. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00147.x

Stater, K. J., & Stater, M. (2018). Is it “Just work”? The impact of work rewards on job satisfaction and turnover intent in the nonprofit, for-profit, and public sectors. *American Review of Public Administration*, *49*(4), 1–17. https://doi.org/10.1177/0275074018815261

Steenkamp, J.-B. E. M., & Baumgartner, H. (1998). Assessing measurement invariance in cross-national consumer research. *Journal of Consumer Reserach*, *25*(1), 78–107.

https://doi.org/10.1086/209528

Steil, A. V., de Cuffa, D., Iwaya, G. H., & Pacheco, R. C. dos S. (2020). Perceived learning opportunities, behavioral intentions and employee retention in technology organizations. *Journal of Workplace Learning*, *32*(2), 147–159. https://doi.org/10.1108/JWL-04-2019-0045

Stelmokiene, A., Geneviciute-Janone, G., Gustainiene, L., & Kovalcikiene, K. (2022). Relationships between professional burnout and job demands, resources among workers in an industrial plant in Lithuania. *SHS Web of Conferences*, *131*. https://doi.org/10.1051/shsconf/202213103005

Stéphan, J., Bobillier Chaumon, M. E., & Gaudart, C. (2022). Basculer vers un travail médiatisé distant : quand la reconnaissance du/au travail devient une activité à part entière. *Psychologie Du Travail et Des Organisations*, *28*(4), 241–268. https://doi.org/10.1016/j.pto.2022.09.006

Stets, J. E. ., & Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, *63*(3), 224–237. https://doi.org/10.2307/2695870

Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment : a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, *24*, 251–270. https://doi.org/10.1002/job.192

Stirin Tzur, K., Ganzach, Y., & Pazy, A. (2016). On the positive and negative effects of self-efficacy on performance: Reward as a moderator. *Human Performance*, *29*(5), 362–377. https://doi.org/10.1080/08959285.2016.1192631

Stoermer, S., Lauring, J., & Selmer, J. (2020). The effects of positive affectivity on expatriate creativity and perceived performance: What is the role of perceived cultural novelty?

International Journal of Intercultural Relations, 79, 155–164. https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2020.09.001

Su, W., Yuan, S., & Qi, Q. (2022). Different effects of supervisor positive and negative feedback on subordinate in-role and extra-role performance: The moderating role of regulatory focus. *Frontiers in Psychology*, *12*, 757687. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.757687

Sudibjo, N., & Prameswari, R. K. (2021). The effects of knowledge sharing and person–organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior. *Heliyon*, *7*(6), e07334. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07334

Sull, D., Sull, C., & Zweig, B. (2022). Toxic culture is driving the great resignation. *MIT Sloan Management Review*, *63*(2), 1–9. https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/

Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee Eegagement: A literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, *9*(1), 63–80. https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i1.14167

Tabachnick, B. G., & Fidel, L. S. (2013). Using multivariate statistics (6th ed.). In *Contemporary Psychology: A Journal of Reviews*. Pearson. https://doi.org/10.1037/022267

Tak, J. (2011). Relationships between various person-environment fit types and employee withdrawal behavior: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, *78*(2), 315–320. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.11.006

Takeuchi, N., & Takeuchi, T. (2013). Committed to the organization or the job? Effects of perceived HRM practices on employees' behavioral outcomes in the Japanese healthcare

industry. *International Journal of Human Resource Management*, *24*(11), 2089–2106. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.767059

Tang, H., Rasool, Z., Sarmad, M., Ahmed, A., & Ahmed, U. (2022). Strategic attributes and organizational performance: Toward an understanding of the mechanism applied to the banking sector. *Frontiers in Psychology*, *13*, 855910. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.855910

Tang, J., Li, X. C., & Zhang, X. (2022). The eudemonic wellbeing of volunteers in a public health emergency: COVID-19 in China. *Frontiers in Psychology*, *13*, 903147. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.903147

Tang, Y., Dias Martins, L. M., Wang, S. Bin, He, Q. X., & Huang, H. G. (2022). The impact of nurses' sense of security on turnover intention during the normalization of COVID-19 epidemic: The mediating role of work engagement. *Frontiers in Public Health*, *10*, 1051895. https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.1051895

Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2015). Individual well-being and performance at work: A conceptual and theoretical overview. In M. Van Veldhoven & R. Peccei (Eds.), *Well-being and performance at work: The role of context* (pp. 15–34). Psychology Press.

Tate, T. D., Lartey, F. M., & Randall, P. M. (2019). Relationship between computer-mediated communication and employee engagement among telecommuting knowledge workers. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, *7*(2), 328–347. https://doi.org/10.4236/jhrss.2019.72021

Taufek, F. H. B. M., Zulkifle, Z. B., & Sharif, M. Z. B. M. (2016). Sustainability in employment: Reward system and work engagement. *Procedia Economics and Finance*, *35*, 699–704. https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00087-3

Tavani, J. L., Botella, M., & Collange, J. (2014). Quelle validité pour une mesure de la satisfaction au travail en un seul item ? *Pratiques Psychologiques*, *20*(2), 125–142. https://doi.org/10.1016/j.prps.2014.03.001

Taylor, F. W. (1919). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers Publishers.

ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work-home interface. *American Psychologist*, *67*(7), 545–556. https://doi.org/10.1037/a0027974

Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). Institutional knowledge at Singapore management university abusive supervision , intentions to quit , and employees ' workplace deviance : A power / dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *109*(2), 156–167. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.03.004

Tessema, M. T., Tesfom, G., Faircloth, M. A., Tesfagiorgis, M., & Teckle, P. (2022). The "Great Resignation": Causes, consequences, and creative HR management strategies. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, *10*(1), 161–178. https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.101011

Tetrick, L. E., & Haimann, C. R. (2014). Employee recognition. In E. K. Kelloway & J. Hurrell (Eds.), *Workplace well-being: How to build psychologically healthy workplaces* (pp. 161–174). Wiley Blackwel.

Thant, Z. M., & Chang, Y. (2021). Determinants of public employee job satisfaction in Myanmar: Focus on Herzberg's two factor theory. *Public Organization Review*, *21*(1), 157–175. https://doi.org/10.1007/s11115-020-00481-6

Thomas, J., Berjot, S., & Huyghebaert-Zouaghi, T. (2024). Comportements interpersonnels du superviseur, états de besoins psychologiques et motivation des subordonnés : étude des

couleurs vives et fades des processus motivationnels. *Psychologie Du Travail et Des Organisations*, *30*(1), 1–14. https://doi.org/10.1016/j.pto.2023.09.002

Thwin, N. P. Z., Bhaumik, A., & Janarthanan, M. (2023). A study of the impression of rewards and recognition on employee job satisfaction: A case study of Myanmar Zarlayatha Distribution Company. *Proceedings on Engineering Sciences*, *5*(2), 341–354. https://doi.org/10.24874/PES05.02.017

Tower, R. K., Kelly, C., & Richards, A. (1997). Individualism, collectivism and reward allocation: A cross-cultural study in Russia and Britain. *British Journal of Social Psychology*, *36*(3), 331–345. https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1997.tb01135.x

Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *Academy of Management Executive*, *12*(3), 17–29. https://doi.org/10.5465/ame.1998.1109047

Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D., & Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *International Journal of Human Resource Management*, *21*(3), 405–433. https://doi.org/10.1080/09585190903549056

Tremblay, M., Hill, K., & Aubé, C. (2017). A time-lagged investigation of the mediating role of person–organization fit in the relationship between leader–member exchange and employee affective organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *26*(1), 53–65. https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1203306

Trépanier, S. G., Vallerand, R. J., Ménard, J., & Peterson, C. (2020). Job resources and burnout: Work motivation as a moderator. *Stress and Health*, *36*(4), 433–441. https://doi.org/10.1002/smi.2939

Tsarenko, Y., Leo, C., & Tse, H. H. M. (2018). When and why do social resources influence employee advocacy? The role of personal investment and perceived recognition. *Journal of Business Research, 82*, 260–268. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.001

Tsui, A. S., & Wu, J. B. (2005). The new employment relationship versus the mutual investment approach: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, *44*(2), 115–121. https://doi.org/10.1002/hrm.20052

Tu, B., Luo, X., Sitar, S., & Huang, C. (2022). Job demands, resources, and task performance in Chinese social workers: Roles of burnout and work engagement. *Frontiers in Public Health, 10*, 908921. https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.908921

Turek, D., & Wojtczuk-Turek, A. (2015). HRM practices influence organisational citizenship behaviuor? mediating the role of person-organisational fit. In *Management Knowledge and Learning Joint International Conference*.

Tweedie, D., Wild, D., Rhodes, C., & Martinov-Bennie, N. (2019). How does performance management affect workers? Beyond human resource management and its critique. *International Journal of Management Reviews*, *21*(1), 76–96. https://doi.org/10.1111/ijmr.12177

Uraon, R. S. (2018). Examining the impact of HRD practices on organizational commitment and intention to stay within selected software companies in India. *Advances in Developing Human Resources*, *20*(1), 11–43. https://doi.org/10.1177/1523422317741691

Valeau, P., Paille, P., Dubrulle, C., & Guenin, H. (2019). The mediating effects of professional and organizational commitment on the relationship between HRM practices and professional employees' intention to stay. *International Journal of Human Resource Management*, *32*(8), 1828–1864. https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1559870

Valenzuela, F., Manolchev, C., Böhm, S., & Agar, C. C. (2023). Working through (mis)recognition: Understanding vulnerability as ambivalence in precarious worker subjectivity. *Human Relations*, 1–32. https://doi.org/10.1177/00187267231186261

Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology, Vol. 29* (pp. 271–360). Academic Press. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60019-2

Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, *14*(4), 391–407. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x

Van Heerden, J., Du Plessis, M., & Becker, J. R. (2022). Walking the tightrope of job demands and resources: Leveraging work engagement to counter turnover tntentions of information technology professionals. *Frontiers in Psychology, 13*, 660308. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.660308

Van Hootegem, A., Sverke, M., & De Witte, H. (2021). Does occupational self-efficacy mediate the relationships between job insecurity and work-related learning? A latent growth modelling approach. *Work and Stress*, *36*(3), 229–250. https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1891585

Van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E., & Kelloway, E. K. (2000). Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(2), 219–230. https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.219

Van Vegchel, N., De Jonge, J., Bosma, H., & Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort-reward imbalance model: Drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social Science*

and Medicine, *60*(5), 1117–1131. https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.06.043

van Vuuren, M., Veldkamp, B. P., De Jong, M. D. T., & Seydel, E. R. (2007). The congruence of actual and perceived person – organization fit. *The International Journal of Human Resource Management*, *18*(10), 1736–1747. https://doi.org/10.1080/09585190701570908

Venkatesh, V., Windeler, J. B., Bartol, K. M., & Williamson, I. O. (2017). Person–Organization and Person–Job Fit perceptions of new IT employees: work outcomes and gender differences. *MIS Quarterly*, *41*(2), 525–558. https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41.2.09

Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, *63*(3), 473–489. https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00036-2

Vézina, M., Bourbonnais, R., Brisson, C., & Trudel, L. (2006). Définir les risques. Note de recherche : Sur la prévention des problèmes de santé mentale. *Le Seuil - Actes de La Recherche En Sciences Sociales*, *3*(163), 32–38. https://doi.org/10.3917/arss.163.0032

Victor, J., & Hoole, C. (2017). The influence of organisational rewards on workplace trust and work engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, *15*, 1–14. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.853

Vieira dos Santos, J., Gonçalves, S. P., Silva, I. S., Veloso, A., Moura, R., & Brandão, C. (2022). Organizational and job resources on employees' job insecurity during the first wave of COVID-19: The mediating effect of work engagement. *Frontiers in Psychology*, *12*, 733050. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.733050

Violanti, J. M., Mnatsakanova, A., Andrew, M. E., Allison, P., Gu, J. K., & Fekedulegn, D.

(2018). Effort–Reward Imbalance and overcommitment at work: Associations with police burnout. *Police Quarterly*, *21*(4), 440–460. https://doi.org/10.1177/1098611118774764

Viswesvaran, C. (2001). Assessment of individual job performance: a review of the past century and a look ahead. In N. Anderson, D. S. Ones, H. Kepir Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*. Volume 1: Personal Psychology, Sage Publications.

Voswinkel, S. (2012). Recognition and 'interest': A multidimensional concept in the sociology of work. *Distinktion: Scandinavian Journal of Social Theory*, *13*(1), 21–41. https://doi.org/10.1080/1600910X.2012.640594

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Walsh, K., & Taylor, M. S. (2007). Developing in-house careers and retaining management talent: What hospitality professionals want from their jobs. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *48*(2), 163–182. https://doi.org/10.1177/0010880407300521

Walumbwa, F. O., Wu, C., & Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *Leadership Quarterly*, *19*(3), 251–265. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.004

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: a work design perspective. *Applied Psychology*, *70*(1), 16–59. https://doi.org/10.1111/apps.12290

Wang, M., Zhan, Y., Mccune, E., & Truxillo, D. (2011). Understanding newcomers' adaptability and work-related outcomes: Testing the mediating roles of perceived P-E fit

variables. *Personnel Psychology*, *64*(1), 163–189. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01205.x

Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, *63*(3), 193–210. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x

Warr, P., & Nielsen, K. (2018). Wellbeing and work performance. In E. Diener, S. Oishi, & I. Tay (Eds.), *Handbook of Well-being* (pp. 647–668). DEF Publishers. https://www.researchgate.net/publication/323268036

Waszkowska, M., Jacukowicz, A., Drabek, M., & Merecz-Kot, D. (2017). Effort-reward balance as a mediator of the relationship between supplementary person-organization fit and perceived stress among middle-level managers. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, *30*(2), 305–312. https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.00874

Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, *64*(4), 678–691. https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.4.678

Watson, C. (2021). Women less likely to win major research awards. *Nature, Online ahe*. https://doi.org/10.1038/d41586-021-02497-4

Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, *54*(6), 1063–1070. https://doi.org/10.1037//0022-3514.54.6.1063

Wattoo, M. A., Zhao, S., & Xi, M. (2018). Perceived organizational support and employee well-being: Testing the mediatory role of work–family facilitation and work–family

conflict. *Chinese Management Studies*, *12*(2), 469–484. https://doi.org/10.1108/CMS-07-2017-0211

West, M. J., & Farr, J. L. (1990). Innovation at work. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 3–13). Wiley.

Westerman, J. W., & Cyr, L. A. (2004). An integrative analysis of Person-Organization Fit theories. *International Journal of Selection and Assessment*, *12*(3), 252–261. https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2004.279_1.x

Weziak-Bialowolska, D., & Bialowolski, P. (2022). Associations of recognition at work with subsequent health and quality of life among older working adults. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, *95*, 835–847. https://doi.org/10.1007/s00420-021-01804-w

Weziak-Bialowolska, D., Lee, M. T., Cowden, R. G., Bialowolski, P., Chen, Y., VanderWeele, T. J., & McNeely, E. (2023). Psychological caring climate at work, mental health, well-being, and work-related outcomes: Evidence from a longitudinal study and health insurance data. *Social Science and Medicine*, *323*, 115841. https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2023.115841

Whitcomb, K. M., Maries, A., & Singh, C. (2023). Progression in self-efficacy, interest, identity, sense of belonging, perceived recognition and effectiveness of peer interaction of physics majors and comparison with non-majors and Ph.D. students. *Research in Science Education*, *53*(9), 525–539. https://doi.org/10.1007/s11165-022-10068-4

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job statisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, *17*(3), 601–617. https://doi.org/10.1177/014920639101700305

Wilson, C. (2006). Why stay in nursing? *Nursing Management*, *12*(9), 24–32. https://doi.org/10.7748/nm2006.02.12.9.24.c2043

Wingfield, B., & Berry, J. (2001). *Retaining your employees: Using respect, recognition, and rewards for positive results*. Crisp Learning.

Wojnar, C. (2023). Rejuvenating meaningful recognition through shared governance. *Journal of Nursing Administration*, *53*(10), 498–499. https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000001324

Wolter, C., Santa Maria, A., Wörfel, F., Gusy, B., Lesener, T., Kleiber, D., & Renneberg, B. (2018). Job demands, job resources, and well-being in Police Officers—a resource-oriented approach. *Journal of Police and Criminal Psychology*, *34*(1), 45–54. https://doi.org/10.1007/s11896-018-9265-1

Wood, R., & Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, *56*(3), 407–415. https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.3.407

World Medical Association. (2014). World Medical Association Declaration of Helsinki: ethical principles for medical research involving human subjects. *The Journal of the American College of Dentists*, *81*(3), 14–18. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199241323.003.0025

Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2006). *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis*. Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. http://digitialcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/468

Wright, T. A., Cropanzano, R., & Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee

positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, *12*(2), 93–104. https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.2.93

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, *14*(2), 121–141. https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, *74*(3), 235–244. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, P. J. G. (2007). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(8), 766–786. https://doi.org/10.1108/02683940710837714

Yalenios, J. (2015). La reconnaissance dans l'exercice du pouvoir organisationnel: Que se passe-t-il dans les entretiens annuels individuels ? *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, *XXII*(suppl. au n°52), 77–94. https://www.cairn.inforevue-internationale

Yang, C., Zhou, Y., Cao, Q., Xia, M., & An, J. (2019). The relationship between self-control and self-efficacy among patients with substance use disorders: Resilience and self-esteem as mediators. *Frontiers in Psychiatry*, *10*, 388. https://doi.org/10.3389/fpsyt.2019.00388

Yang, T., & Jiang, X. (2023). When colleague got recognized: Third-party's reaction to witnessing employee recognition. *Frontiers in Psychology*, *14*, 968782. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.968782

Yang, T., Jiang, X., & Cheng, H. (2022). Employee recognition, task performance, and OCB: Mediated and moderated by pride. *Sustainability*, *14*(3), 1631. https://doi.org/10.3390/su14031631

Yang, Z. (2021). Does procrastination always predict lower life satisfaction? A study on the moderation effect of self-regulation in China and the United Kingdom. *Frontiers in Psychology*, *12*, 690838. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.690838

Yao, J., Qiu, X., Yang, L., Han, X., & Li, Y. (2022). The relationship between work engagement and job performance: Psychological capital as a moderating factor. *Frontiers in Psychology*, *13*, 729131. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.729131

Young, A. M., & Hurlic, D. H. (2007). Gender enactment at work: The importance of gender and gender-related behavior to person-organizational fit and career decisions. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(2), 168–187. https://doi.org/10.1108/02683940710726429

Yu, F., Raphael, D., Mackay, L., Smith, M., & King, A. (2019). Personal and work-related factors associated with nurse resilience: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, *93*, 129–140. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2019.02.014

Zhang, Y., Aramburo, C., & Tsang, K. K. (2023). Measuring teacher recognition through Honneth ' s recognition theory : Development and validation of a teacher recognition scale. *The Asia-Pacific Education Researcher*, *32*, 111–121. https://doi.org/10.1007/s40299-021-00637-y

Zhang, Y., Hu, Z., Tian, S., Zhou, C., & Ding, Y. (2022). Trickle-down effects of temporal leadership: The roles of leadership perspective and identification with leader. *Frontiers in Psychology*, *13*, 1013416. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1013416

Zheng, F., Khan, N. A., & Khan, M. W. A. (2021). Unethical leadership and employee extra-

role behavior in information technology sector: A moderated mediation analysis. *Frontiers in Psychology*, 708016. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.708016

Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, *36*(5), 621–644. https://doi.org/10.1002/job.1990

Zhou, Y., Lemmer, G., Xu, J., & Rief, W. (2019). Cross-cultural measurement invariance of scales assessing stigma and attitude to seeking professional psychological help. *Frontiers in Psychology*, *10*, 1249. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01249

Zimmerman, R. D., & Darnold, T. C. (2009). The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process: A meta-analysis and path model. *Personnel Review*, *38*(2), 142–158. https://doi.org/10.1108/00483480910931316

Annexes

Annexe 1 Echelle de Reconnaissance Organisationnelle Perçue

Certaines entreprises promeuvent des pratiques de reconnaissance au travail de leurs collaboratrices et collaborateurs, formelles et/ou informelles, individuelles et/ou collectives. Diriez-vous que vous êtes reconnu.e par l'entreprise Worldline…:

Pas du tout d'accord	**En désaccord**	**Ni en accord ni en désaccord**	**En accord**	**Tout à fait en accord**
1	2	3	4	5

1. Pour la quantité de travail que vous fournissez	1 2 3 4 5
2. Comme ayant des besoins personnels spécifiques	1 2 3 4 5
3. Pour votre capacité à faire preuve d'innovation au bénéfice de l'entreprise	1 2 3 4 5
4. Pour votre capacité à fédérer dans votre équipe de travail	1 2 3 4 5
5. Pour vos compétences professionnelles	1 2 3 4 5
6. Pour votre capacité à être force de proposition au service de l'entreprise	1 2 3 4 5
7. En tant que personne investie dans d'autres champs que le travail (ex: famille, association, sport…)	1 2 3 4 5
8. Pour votre investissement dans le travail	1 2 3 4 5
9. Pour votre capacité à proposer de nouvelles idées	1 2 3 4 5
10. Pour votre esprit d'équipe	1 2 3 4 5
11. En tant qu'individu, et pas seulement en tant que salarié.e	1 2 3 4 5
12. Pour votre professionnalisme	1 2 3 4 5
13. Pour le soutien que vous témoignez à votre entourage professionnel	1 2 3 4 5
14. Pour votre capacité à améliorer les façons de faire (ex: pratiques, procédures...)	1 2 3 4 5

Annexe 2 Adéquation personne-organisation

Les énoncés ci-dessous portent sur votre relation avec Worldline.

Indiquez à quel point vous êtes en accord avec les énoncés suivants.

Pas du tout d'accord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Tout à fait en accord
1	2	3	4	5

1.	Les valeurs de Worldline sont semblables à mes propres valeurs	1 2 3 4 5
2.	Ma personnalité est en accord avec l'image de Worldline	1 2 3 4 5
3.	Worldline satisfait mes besoins	1 2 3 4 5
4.	Worldline me correspond bien	1 2 3 4 5

Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, *50*(2), 395–426. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00913.x

Annexe 3 Intention de rester

Les énoncés ci-dessous portent sur votre avenir dans l'entreprise.

Indiquez à quel point vous êtes en accord avec chacun les énoncés suivants.

Pas du tout d'accord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Tout à fait en accord
1	2	3	4	5

1.	J'aimerais encore travailler pour Worldline dans 1 an	1 2 3 4 5
2.	Je souhaiterais encore travailler pour Worldline dans 5ans	1 2 3 4 5
3.	Je peux facilement imaginer mon avenir chez Worldline	1 2 3 4 5

Nancarrow, S., Bradbury, J., Pit, S. W., & Ariss, S. (2014). Intention to stay and intention to leave: Are they two sides of the same coin? A cross-sectional structural equation modelling study among health and social care workers. *Journal of Occupational Health*, *56*(4), 292–300. https://doi.org/10.1539/joh.14-0027-OA

Annexe 4 Engagement au travail

Les énoncés ci-dessous portent sur votre engagement au travail.

Indiquez à quelle fréquence vous êtes confronté.e aux situations décrites ci-dessous.

Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours
1	2	3	4	5

1. Je déborde d'énergie pour mon travail	1 2 3 4 5
2. Je me sens fort(e) et vigoureux(se) pour faire ce métier	1 2 3 4 5
3. Je suis passionné(e) par mon travail	1 2 3 4 5
4. Faire ce métier est stimulant	1 2 3 4 5
5. Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler	1 2 3 4 5
6. Je suis content(e) lorsque je suis captivé(e) par mon activité	1 2 3 4 5
7. Je suis fier(e) du travail que je fais	1 2 3 4 5
8. Je suis complètement absorbé(e) par mon travail	1 2 3 4 5
9. Je suis littéralement plongé(e) dans mon travail	1 2 3 4 5

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. https://doi.org/10.1002/job.248

Annexe 5 Sentiment d'auto-efficacité professionnelle

Les énoncés ci-dessous portent sur votre sentiment d'auto-efficacité professionnelle. Indiquez à quel point vous êtes en accord avec les énoncés suivants.

Pas du tout d'accord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Tout à fait en accord
1	2	3	4	5

1.	Je sais rester calme quand je rencontre des difficultés au travail car je peux m'appuyer sur mes compétences	1	2	3	4	5
2.	Quand je suis face à un problème dans mon travail, je suis capable généralement de trouver plusieurs solutions	1	2	3	4	5
3.	Quoi qu'il se passe dans mon travail, je peux en général y faire face	1	2	3	4	5
4.	Mes expériences professionnelles passées m'ont bien préparé.e pour mon avenir professionnel	1	2	3	4	5
5.	J'atteins les objectifs que je me fixe au travail	1	2	3	4	5
6.	Je me sens prêt.e à faire face à la plupart des exigences de mon travail	1	2	3	4	5

Rigotti, T., Schyns, B., & Mohr, G. (2008). A short version of the occupational self-efficacy scale: Structural and construct validity across five countries. *Journal of Career Assessment, 16*(2), 238–255. https://doi.org/10.1177/1069072707305763

Annexe 6 Bien-être affectif au travail

Les énoncés ci-dessous portent sur votre bien-être au travail.

Au cours des 30 derniers jours, à quelle fréquence vous êtes-vous senti.e…

Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours
1	2	3	4	5

1. Dynamique	1 2 3 4 5
2. Enthousiaste	1 2 3 4 5
3. Ravi.e	1 2 3 4 5
4. Excité.e	1 2 3 4 5
5. Inspiré.e	1 2 3 4 5

Van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E., & Kelloway, E. K. (2000). Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(2), 219–230. https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.219

Annexe 7 Performance perçue

Sur une échelle de 0 à 10, comment jugez-vous votre performance au travail sur les 4 dernières semaines ? (0 représente la pire et 10 la meilleure performance qu'une personne puisse fournir dans son travail)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Kessler, R. C., Barber, C., Beck, A., Berglund, P., Cleary, P. D., McKenas, D., Pronk, N., Simon, G., Stang, P., Ustun, T. B., & Wang, P. (2003). The World Health Organization Health and Work Performance Questionnaire (HPQ). *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *45*(2), 156–174. https://doi.org/10.1097/01.jom.0000052967.43131.51

Annexe 8 Reconnaissance de l'entreprise

Les énoncés ci-dessous portent sur la reconnaissance au travail que vous percevez de la part de votre entreprise.

Indiquez à quel point vous êtes en accord avec les énoncés suivants.

Pas du tout d'accord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Tout à fait en accord
1	2	3	4	5

1. Worldline me propose des formations permettant le développement de mes compétences	1 2 3 4 5
2. Worldline me donne les moyens qu'il faut pour travailler efficacement	1 2 3 4 5
3. Worldline m'offre des possibilités d'avancement	1 2 3 4 5
4. Worldline m'attribue une reconnaissance financière pour la qualité de mon travail (ex: augmentations de salaire, primes ...)	1 2 3 4 5

Fall, A. (2015). Reconnaissance au travail : validation d'une échelle de mesure dans le contexte des entreprises. *Revue Europeenne de Psychologie Appliquee*, *65*(4), 189–203. https://doi.org/10.1016/j.erap.2015.07.001

Annexe 9 Satisfaction au travail

Les énoncés ci-dessous portent sur votre satisfaction au travail.

Indiquez à quel point vous êtes en accord avec la proposition suivante.

Pas du tout d'accord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Tout à fait en accord
1	2	3	4	5

1.	Globalement, je suis satisfait.e de mon travail	1 2 3 4 5

Tavani, J. L., Botella, M., & Collange, J. (2014). Quelle validité pour une mesure de la satisfaction au travail en un seul item ? *Pratiques Psychologiques*, *20*(2), 125–142. https://doi.org/10.1016/j.prps.2014.03.001

Annexe 10 Engagement organisationnel affectif

Les énoncés ci-dessous portent sur vos attitudes au travail.

Indiquez à quel point vous êtes en accord avec les énoncés suivants.

Pas du tout d'accord	**En désaccord**	**Ni en accord ni en désaccord**	**En accord**	**Tout à fait en accord**
1	2	3	4	5

1. J'éprouve un vrai sentiment d'appartenance à Worldline	1 2 3 4 5
2. J'ai le sentiment de faire partie de la « famille Worldline »	1 2 3 4 5
3. Je suis fier.e d'appartenir à Worldline	1 2 3 4 5
4. Worldline représente beaucoup pour moi	1 2 3 4 5
5. Je ressens les problèmes de Worldline exactement comme si c'était les miens	1 2 3 4 5
6. Je me sens affectivement attaché.e à Worldline	1 2 3 4 5

Bentein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, *90*(3), 468–482. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.468

Fanny LORHO

Reconnaissance organisationnelle au travail :
Conceptualisation, opérationnalisation et étude de ses liens avec la santé, les attitudes et les comportements au travail

Résumé :

Seulement un tiers des salariés français estimaient récemment être reconnus dans leur travail pour la qualité de leurs pratiques et/ou pour leurs résultats (Moodwork, 2022). Ce constat est d'autant plus alarmant que la reconnaissance au travail est considérée par les experts comme un déterminant majeur d'attitudes et de comportements positifs des travailleurs et associée conséquemment à des enjeux cruciaux pour les organisations professionnelles. Mais à ce jour, force est d'observer que cette notion de reconnaissance demeure encore conceptuellement floue et que les entreprises ne disposent pas d'outil fiable permettant d'évaluer finement les perceptions que les salariés en ont. Le présent programme doctoral a donc eu pour objectifs : (1) de formaliser un cadre conceptuel intégratif de la Reconnaissance Organisationnelle Perçue (ROP), (2) de développer un outil scientifiquement valide de mesure de ce construit et (3) d'aider à la compréhension des effets de la reconnaissance organisationnelle perçue sur la santé, les attitudes et comportements des salariés. Trois études ont été conduites. La première a permis la création et la validation de l'Echelle de Reconnaissance Organisationnelle Perçue (i.e., EROP) fondée sur une approche holistique du construit. La deuxième étude a démontré que la ROP était positivement associée à l'engagement au travail et à l'intention de rester dans l'organisation, *via* l'effet médiateur de l'adéquation personne-organisation. La troisième étude a permis de mettre au jour des mécanismes psychologiques en chaine (i.e., sentiment d'auto-efficacité professionnelle, bien-être au travail) sous-tendant les relations entre la ROP et la performance individuelle.

Ce travail doctoral apporte une contribution novatrice au champ de la recherche consacré à la reconnaissance au travail et met à disposition des acteurs du terrain un outil robuste et intégratif de mesure des perceptions de reconnaissance organisationnelle.

Mots clés : Reconnaissance au travail, reconnaissance organisationnelle, reconnaissance perçue, Echelle de Reconnaissance Organisationnelle Perçue, EROP, Qualité de vie au travail, Santé au travail

Abstract:

Only one-third of french workers recently considered being recognized for the quality of their work and/or their results (Moodwork, 2022). This observation is alarming, since experts consider recognition at work to be a major determinant of positive attitudes and behaviors at work, consequently associated with crucial issues for organizations. To this day, however, recognition at work is still a conceptually vague construct and companies do not have a reliable scale enabling them to accurately assessing employees' perceived recognition. Therefore, the general purpose of this doctoral dissertation was to : (1) specify an integrative conceptualization of Perceived Organizational Recognition (POR), (2) develop and validate a tool to assess this psychological construct, and (3) contribute to the understanding of positive impacts of POR on the workers' health, attitudes and behaviors. Three studies were conducted. The first study involved the creation and validation of the Perceived Organizational Recognition Scale (i.e., PORS), based on a holistic approach to the construct. The second study demonstrated that POR was positively associated with engagement at work and intention to stay in the organization, *via* the mediating effect of person-organization fit. The third study uncovered a chain of psychological mechanisms (i.e., occupational self-efficacy, wellbeing at work) underlying the relationship between POR and individual performance.

This doctoral dissertation brings an innovative contribution to the scientific literature on recognition at work and provides practitioners with a robust and integrative tool for measuring perceptions of organizational recognition.

Keywords : Recognition at work, organizational recognition, perceived recognition, Perceived Organizational Recognition Scale, PORS, Quality of life at work, Health at work