

Université de Montréal

Les pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines et la motivation
intrinsèque des employés

Par
Yi Fei Ding

École de relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

Travail dirigé présenté à la Faculté des arts et des sciences en vue de l'obtention du grade de
Maîtrise ès Sciences (M. Sc.) en relations industrielles

Avril 2022

© Yi Fei Ding, 2022

Table des matières

Introduction	1
1. Définitions, revue de littérature et problématique	5
1.1 Définitions des concepts importants.....	5
1.1.1 Pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines.....	5
1.1.1.1 L'effet des pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines au niveau individuel	8
1.1.2 Motivation	9
1.1.2.1 Motivation extrinsèque vs Motivation intrinsèque.....	10
1.1.2.2 Continuum des différents types de motivation.....	11
1.1.2.3 Conséquences positives de la motivation intrinsèque.....	13
1.1.3 Besoins fondamentaux	15
1.1.3.1 Compétence	15
1.1.3.2 Autonomie	16
1.1.3.3 Affiliation	16
1.1.3.4 Échelles de satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux au travail	17
1.2 Lien entre les pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines, la motivation intrinsèque et les besoins psychologiques fondamentaux.....	19
1.3 Les facteurs médiateurs des pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle.....	20
2. Cadre théorique	24
2.1 Théorie de l'autodétermination (Ryan et Deci, 1985).....	24
2.2 Modèle de motivation, opportunité et capacité (Modèle MOA).....	26
3. Méthodologie	29
4. Recension analytique des pratiques hautement performantes	31
4.1 Rémunération liée à la performance (Pay for Performance)	34
4.2 Évaluation du rendement formelle en lien avec la rémunération (Formal Appraisal for Pay)	38
4.3 Équité externe/salaires compétitifs (External Pay Equity/Competitiveness).....	40
4.4 Rémunération incitative (Incentive Compensation)	43

4.5	<i>Régime complet d'avantages sociaux (Comprehensive Benefits)</i>	46
4.6	<i>Partage des bénéfices (Profit or Gain Sharing)</i>	48
4.7	<i>Décisions participatives décentralisées (Decentralized Participative Decisions)</i>	50
4.8	<i>Les projets ou les équipes de travail temporaires (Project or Other Temporary Work Teams)</i>	53
4.9	<i>Analyse d'emploi (Job Analysis)</i>	55
4.10	<i>Rotation de poste ou l'utilisation interfonctionnelle (Job rotation/Cross Functional Utilization)</i>	57
4.11	<i>Plus de discrétion et d'autonomie (Greater Discretion and Autonomy)</i>	59
4.12	<i>La formation compréhensive (Training Extensiveness)</i>	62
4.13	<i>Utilisation de la formation pour améliorer la performance (Use of Training to Improve Performance)</i>	64
4.14	<i>Formations sur les compétences spécifiques au poste ou à la compagnie (Training for Job or Firm Specific Skills)</i>	66
4.15	<i>La sélectivité à l'embauche ou faible taux d'embauche (Hiring Selectivity or Low Selection Ratio)</i>	68
4.16	<i>Critères d'embauche spécifiques et explicites (Specific and Explicit Hiring Criteria)</i>	70
4.17	<i>La sécurité d'emploi et les postes permanentes (Job Security/Emphasis on Permanent Jobs)</i>	72
4.18	<i>Les programmes des partages d'informations formelles (Formal Information Sharing Program)</i>	75
4.19	<i>Les évaluations basées sur les résultats objectifs et les comportements (Appraisals Based on Objective Results/Behaviors)</i>	78
4.20	<i>Promotion Interne (Promotions from Within)</i>	80
	<i>Discussion</i>	82
	<i>Conclusion</i>	85
	<i>Bibliographie</i>	86

Liste des tableaux

Tableau 1: Continuum des différents types de motivation11

Tableau 2 : Liste des pratiques sélectionnées 30

Liste des figures

Figure 1: Les catégories des pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines 6

Introduction

Au cours des dernières décennies, plusieurs changements ont poussé le marché du travail à se transformer. La mondialisation, les avancées technologiques ainsi que les nouvelles formes d'emplois ont complètement changé les façons de travailler. De plus en plus de personnes vont travailler dans plus d'une entreprise au cours de leur vie et la demande pour des horaires de travail flexibles est également à la hausse. Avec l'augmentation des femmes sur le marché du travail, la conciliation travail-famille est plus importante que jamais. Les entreprises d'aujourd'hui font donc face à des défis de taille. La mondialisation a augmenté le niveau de concurrence entre les entreprises, et elles doivent donc trouver des façons de demeurer compétitives sur le marché, sans quoi leur survie va être en danger. C'est maintenant plus important que jamais pour les entreprises de performer (Gratton, 2011).

Plus particulièrement, la gestion de la main-d'œuvre comporte en elle seule plusieurs défis importants pour les entreprises. L'un des enjeux les plus importants est la pénurie de main-d'œuvre, qui persiste encore à ce jour et qui risque même de s'aggraver au cours des prochaines années. En fait, il y a beaucoup de petites et moyennes entreprises au Canada qui disent avoir des problèmes de recrutement (Les Affaires, 2021).

De plus, le roulement de personnel est une situation qui préoccupe beaucoup d'entreprises (Morneau Shepell, 2018). Cela n'est pas un phénomène nouveau, et un taux de roulement élevé peut être très coûteux pour les entreprises. Celles qui vont investir davantage pour attirer et recruter les meilleurs talents ne veulent pas les voir quitter l'entreprise après une courte période, surtout dans un contexte de marché du travail de plus en plus compétitif (Haines, Jalette et Larose, 2010). Donc, les entreprises qui ont un taux de roulement bas seront plus avantagées par rapport à leurs concurrents, puisque cela les permettra, entre autres, de réduire leurs coûts liés à la main-d'œuvre.

Enfin, la santé mentale des employés est aussi un enjeu qui préoccupe de plus en plus les entreprises d'aujourd'hui. Tout comme le roulement de personnel, les coûts qui sont liés aux problèmes d'ordre psychologiques sont énormes pour les entreprises. Celles-ci savent désormais que des employés qui sont en bonne santé mentale vont être plus performants au travail, et donc cela va aider l'entreprise à être plus performante. Les effets positifs de la santé mentale des employés ont été largement étudiés au cours des dernières années, et ils incluent la satisfaction au travail, la performance au travail, l'engagement des employés, un taux de roulement de personnel bas (Dagenais-Desmarais et Privé, 2010).

Dans un contexte de mondialisation et d'un marché du travail de plus en plus compétitif, la gestion des ressources humaines représente certainement un avantage concurrentiel pour les entreprises. C'est l'un des atouts qui peuvent les permettre de demeurer compétitives sur le marché. En fait, les ressources humaines sont uniques dans le sens qu'elles sont inimitables. Les ressources humaines peuvent inclure le capital humain, c'est-à-dire les connaissances, les compétences et les savoirs ou un ensemble de pratiques de la gestion des ressources humaines qui vont permettre à une entreprise de retenir les meilleurs talents. Lorsqu'une entreprise possède des ressources humaines que les autres concurrents sur le marché n'arrivent pas à imiter, cette entreprise détient un avantage concurrentiel. De plus, lorsqu'une entreprise possède des ressources humaines qui sont rares pour les autres à trouver, celle-ci détient également un avantage concurrentiel sur le marché (Barney et Wright, 1998).

Dans les dernières décennies, la littérature a suggéré que plusieurs entreprises se sont penchées vers des pratiques de ressources humaines particulières pour améliorer leur performance organisationnelle et il semble avoir de plus en plus d'entreprises qui utilisent celles-ci aujourd'hui. Il s'agit des pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines. Celles-ci sont un ensemble de pratiques qui visent à attirer, recruter, gérer et retenir les meilleurs talents (García-Chas, Neira-Fontela et Varela-Neira, 2016). Ces pratiques sont considérées comme étant bénéfiques pour le bien-être des employés, et en les donnant tous les outils nécessaires pour bien performer, cela va ultimement être bénéfique pour la performance de l'entreprise. Donc, il y a eu beaucoup de littérature qui porte sur les effets des pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise et ultimement à demeurer compétitive

sur le marché du travail. Cependant, les études qui portent sur les effets de ces pratiques sur chaque individu sont limitées. En fait, pour que ces pratiques fonctionnent et réussissent à aider l'entreprise à bien performer, elles doivent d'abord et avant tout aider chaque employé à bien performer. Donc, il est nécessaire de connaître quels impacts ces pratiques ont sur chaque individu avant d'explorer ses impacts collectivement au sein de l'entreprise.

L'objectif de ce travail dirigé est donc d'explorer les effets des pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines sur les employés au niveau individuel. Plus spécifiquement, ce travail dirigé tentera d'identifier les pratiques qui ont le plus de potentiel de satisfaire les besoins psychologiques fondamentaux ainsi que de susciter la motivation intrinsèque des employés au travail. Selon la théorie de l'autodétermination (Ryan et Deci, 2000), lorsque les besoins psychologiques fondamentaux des individus sont satisfaits, ceux-ci vont être davantage motivés et vont se retrouver dans un état d'esprit sain. Toujours selon cette théorie, les besoins psychologiques fondamentaux sont l'autonomie, la compétence et l'affiliation. Plusieurs études ont démontré que lorsque les gens sont motivés au travail et que leurs besoins psychologiques sont satisfaits, ils vont être plus performants (Van den Broeck, Ferris, Chang et Rosen, 2016). Cela s'avère donc pertinent pour une entreprise d'identifier et de mettre en place des pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines qui vont permettre de satisfaire les besoins psychologiques fondamentaux des employés ainsi que de susciter leur motivation intrinsèque au travail, car cela va leur donner un avantage concurrentiel dans un marché de travail hautement compétitif. En plus d'avoir un effet positif pour l'entreprise, les pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines peuvent également avoir beaucoup d'effets positifs pour les employés au niveau individuel, comme la satisfaction au travail, un niveau d'engagement et de créativité plus élevé ainsi qu'une diminution de l'intention de quitter l'entreprise (Gerhart et Fang, 2015).

Ce travail dirigé contribue à la littérature puisqu'il permettra d'analyser les effets des pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines au niveau individuel sur chaque employé de l'entreprise, et plus spécifiquement au niveau de la motivation intrinsèque et des besoins psychologiques fondamentaux. La plupart des recherches faites à ce sujet ont plutôt analysé les effets de ces pratiques collectivement sur une entreprise, c'est-à-dire sur la performance

organisationnelle. De plus, lorsque certaines d'entre elles se sont penchées sur les effets individuels, elles ont tenté d'analyser les effets sur la motivation extrinsèque des employés, plutôt que la motivation intrinsèque (Fang et Gerhart, 2012; Gerhart et Fang, 2015; Wu et al., 2011). Bref, ce travail dirigé analysera les pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines sous une perspective différente.

Pour atteindre l'objectif de recherche, ce travail dirigé sera divisé en 5 parties. La première partie traitera des définitions, de la revue de la littérature ainsi que de la problématique. La deuxième partie traitera du modèle conceptuel et du cadre théorique. La troisième partie traitera de la méthodologie de recherche. La quatrième partie traitera des résultats de la recherche. Finalement, la cinquième partie sera la discussion et la conclusion de ce travail dirigé.

1. Définitions, revue de littérature et problématique

Tout d'abord, cette première partie du travail présentera quelques définitions importantes liées à l'objectif de recherche, notamment les pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines, la motivation ainsi que les besoins fondamentaux. Ensuite, une revue de la littérature sera présentée dans le but de faire un lien entre les pratiques hautement performantes et la motivation intrinsèque des employés ainsi que leurs besoins fondamentaux. Finalement, il sera question de la problématique de recherche.

1.1 Définitions des concepts importants

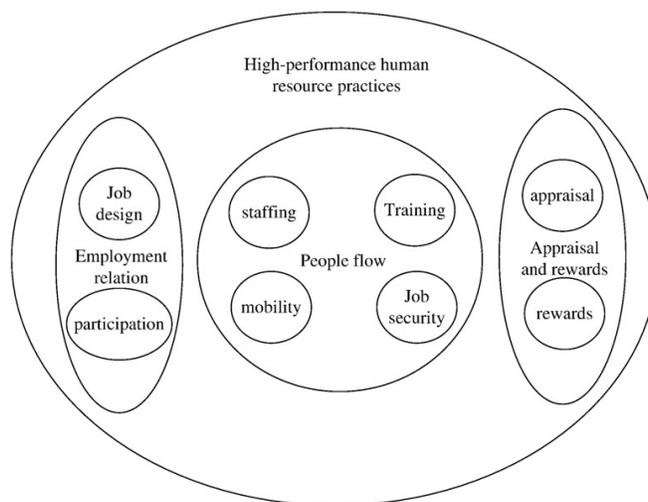
1.1.1 Pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines

Les pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines se définissent comme étant des pratiques cohérentes de gestion des ressources humaines que les organisations vont mettre en place dans le but d'accroître la performance organisationnelle et de maintenir un avantage concurrentiel sur le marché (Beaupré et Cloutier, 2007). Ces pratiques dites à « haute performance » vont davantage impliquer les employés dans les prises de décisions et vont favoriser le développement des compétences, l'engagement des employés ainsi que leur productivité. Bref, ces pratiques s'opposent aux pratiques de gestion des ressources humaines traditionnelles qui s'assurent de l'efficacité et de la performance des employés à travers des règles et des mesures qui visent à contrôler le comportement des employés au sein d'une organisation (Beaupré et Cloutier, 2007). Ces pratiques vont être efficaces que lorsqu'elles sont combinées plutôt qu'utilisées individuellement et elles vont représenter un avantage concurrentiel pour une entreprise si celles-ci sont alignées avec la stratégie de l'entreprise (MacDuffie, 1995).

De plus, ces pratiques cohérentes et combinées vont encourager les employés à s'identifier avec les buts organisationnels, ce qui peut ultimement améliorer leur performance individuelle et celle de l'organisation (Tregaskis, Daniels, Glover, Butler et Meyer, 2013). En s'identifiant et en s'alignant avec les buts de l'organisation, les employés vont plus motivés à performer et cela peut également augmenter leur niveau d'engagement envers l'entreprise. Plusieurs études au cours des dernières décennies ont démontré que les pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines peuvent aussi apporter plusieurs autres avantages pour une entreprise, comme une diminution du taux de roulement de la main-d'œuvre (Combs et al., 2006; Luna-Arocas et Camps, 2008).

Selon Zhang et al. (2008), les pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines consistent en trois catégories. Premièrement, ce sont les pratiques qui concernent la gestion du personnel, c'est-à-dire la dotation, la formation, la mobilité ainsi que la sécurité d'emploi. Deuxièmement, ce sont les pratiques qui incluent l'évaluation de la performance ainsi que les récompenses. Finalement, ce sont les pratiques qui regroupent les relations d'emplois, la conception des tâches ainsi que la participation des employés dans les prises de décisions. Ces catégories sont illustrées dans la figure ci-dessous.

Figure 1 : Les catégories des pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines



Reproduite de Zhang et al., 2008, p.129.

La taxonomie développée par Posthuma, Campion, Masimova et Campion (2013) démontre également que les pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines peuvent être divisées en plusieurs catégories. En fait, après avoir une analyse de 193 articles publiés entre 1992 et 2011, les auteurs ont pu classer 61 pratiques en 9 catégories. Ces catégories sont les suivantes :

- La rémunération globale
- L'organisation du travail et la conception des tâches
- La formation et le développement des compétences
- Le recrutement et la sélection du personnel
- Les relations de travail
- La communication
- La gestion de la performance
- Les promotions
- La gestion du roulement de la main-d'œuvre et de la rétention du personnel

Grâce à cette étude, les auteurs ont pu identifier le nombre de fois que chacune des 61 pratiques a apparu dans les articles étudiés, le degré auquel les pratiques peuvent être applicables dans différents pays du monde et les changements observés dans l'utilisation de ces pratiques au cours des années entre 1992 et 2011 (Posthuma et al, 2013).

1.1.1.1 L'effet des pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines au niveau individuel

La majorité des études précédentes ont étudié les effets de la mise en place des pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines au niveau organisationnel et ce que cela peut apporter à une organisation dans son ensemble. Cependant, d'autres études plus récentes ont plutôt mis l'attention sur les effets de ces pratiques au niveau individuel, et elles ont tenté de comprendre comment chaque individu vit et travaille avec les nouvelles pratiques mises en place (Wu, Wei, Zhang et Han, 2011). En effet, selon une étude faite en Chine auprès de 318 superviseurs dans trois compagnies manufacturières de l'automobile, Wu et al. (2011) ont comme argument que chaque individu est différent et que chaque individu aperçoit et vit avec les nouvelles pratiques différemment. D'un point de vue organisationnel, la mise en place des pratiques hautement performantes implique que l'organisation est prête à investir chez ses employés. D'un point de vue individuel, l'expérience de chaque individu est différente et dépendamment de comment chacun d'entre eux vit avec ces pratiques, cela peut influencer leur perception de leur relation avec l'organisation, ce qui peut influencer grandement leur performance ainsi que leur attitude et comportement au travail (Wu et al., 2011). En fait, lorsque les employés sentent que l'organisation est prête à investir en eux et qu'ils sont importants pour l'organisation, ceux-ci vont davantage vouloir travailler fort et contribuer au succès de l'organisation.

1.1.2 Motivation

La motivation est un concept très important à comprendre dans le cadre de ce travail, puisque l'objectif ultime est de comprendre les liens qui existent potentiellement entre les pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines mises en place par une organisation et la motivation des employés au sein de celle-ci. Par définition, la motivation est une force qui va pousser un individu à performer des tâches, soit parce que l'individu trouve que ces tâches sont simplement intéressantes et satisfaisantes, ou dans le but d'atteindre certains objectifs ou d'obtenir des récompenses en retour des efforts fournis. La motivation d'une personne va aussi déterminer le niveau d'effort qu'elle va mettre dans la performance et l'exécution des tâches (Kuvaas & Dysvik, 2010).

Dans un contexte de mondialisation et d'un marché du travail de plus en plus compétitif, la motivation des employés est plus importante que jamais à comprendre. Pour qu'un employé performe bien au travail et pour qu'il reste engagé au travail, il est important qu'il soit motivé. Les études empiriques ont démontré que les employés qui sont motivés au travail vont être davantage impliqués et engagés dans leur travail. Ultimement, cela va aider non seulement l'employé à atteindre ses propres objectifs, mais également les objectifs de l'organisation (Kuvaas & Dysvik, 2010). Cela explique donc l'importance d'étudier et d'identifier les pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines qui vont aider les employés à être plus motivés au travail, ce qui fait partie de l'objectif de ce travail dirigé.

1.1.2.1 Motivation extrinsèque vs Motivation intrinsèque

Il existe deux types de motivation, soit la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque. En premier lieu, la motivation intrinsèque va inciter une personne à s'engager dans une activité ou à exécuter une tâche simplement par intérêt personnel ou par satisfaction personnelle. Lorsqu'elle s'engage dans une activité, c'est parce qu'elle trouve celle-ci intéressante ou satisfaisante et elle ne s'attend pas nécessairement à recevoir une récompense externe (Shahzadi et al., 2014). Donc, lorsqu'une personne va décider de faire une activité, c'est parce qu'elle aime cette activité, elle est fortement intéressée et elle trouve satisfaisant de faire cette activité, peu importe si cette activité peut lui apporter des récompenses externes ou non. Par exemple, une personne qui pratique un sport par simple intérêt personnel et non pour gagner une compétition est motivée intrinsèquement. Dans le contexte du travail, la motivation intrinsèque vient du fait que la personne aime ce qu'elle fait, et elle ne sera pas dépendante des facteurs externes.

De l'autre côté, la motivation extrinsèque réfère à une personne qui va s'engager dans une activité dans le but d'obtenir quelque chose de l'externe, comme des récompenses monétaires, des bonnes notes, des prix, etc. Donc, une personne qui va être motivée extrinsèquement au travail va travailler fort dans le but d'obtenir une récompense quelconque, et les tâches ou les activités qu'elle va faire ne seront pas nécessairement intéressantes pour cette personne. Si ce n'était pas pour obtenir quelque chose en retour, elle ne ferait peut-être pas ces activités ou tâches. De plus, cette personne peut également s'engager dans une activité dans le but d'éviter une punition, comme perdre un emploi, avoir de mauvaises notes, etc. (Gagné et Deci, 2005).

1.1.2.2 Continuum des différents types de motivation

Comme mentionné dans la section précédente, il existe deux types de motivation, soit la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque. Il existe également un continuum des différents types de la motivation, proposé par la théorie de l'autodétermination, qui permet d'identifier quatre types de motivation qui varient à différents degrés et qui peuvent entraîner différentes conséquences chez un individu (Forest, Crevier-Braud et Gagné, 2009).

Tout d'abord, il y a trois grandes catégories de motivation sur ce continuum. La première, c'est la motivation contrôlée. Dans cette catégorie, on retrouve la motivation extrinsèque et la motivation introjectée. La motivation extrinsèque réfère à un individu qui fait une activité ou qui adopte un comportement dans le but d'obtenir une récompense externe ou d'éviter une punition externe. De l'autre côté, la motivation introjectée réfère à un individu qui fait certaines activités dans le but d'obtenir des récompenses internes ou d'éviter des punitions internes, tels la protection et la valorisation de l'estime de soi ou le maintien de sa propre réputation. Donc, un individu va adopter certains comportements dans le but de protéger son ego ou de ne pas se sentir coupable. Par exemple, un individu va travailler fort dans le but de ne pas se décevoir ou de ne pas perdre sa réputation au sein de ses collègues.

Ensuite, la deuxième catégorie est celle de la motivation autonome. Dans cette catégorie, on y retrouve la motivation identifiée et la motivation intrinsèque. La motivation identifiée réfère à un individu qui va faire une activité pour les valeurs que représente cette activité et auxquelles l'individu s'identifie. Donc, cet individu va faire une activité, peu importe si celle-ci est agréable ou non, simplement pour le lien qui existe avec les valeurs personnelles ou si celle-ci peut être bénéfique pour la société en général. Par exemple, un individu va effectuer un travail si celui-ci concorde bien avec ses valeurs personnelles. Mais l'individu n'a pas nécessairement toujours du plaisir à effectuer ce travail. De l'autre côté, la motivation intrinsèque réfère à un individu qui fait une activité simplement par plaisir ou satisfaction personnelle, et celui-ci n'est pas nécessairement à la recherche de récompenses pour effectuer un travail.

Enfin, la dernière catégorie est celle de l'amotivation. Celle-ci réfère à un individu qui n'a aucune motivation à effectuer un travail et qui manque d'énergie. C'est un individu désengagé, qui manque de sens, et qui ne sait pas trop ce qu'il est en train de faire. Il ne comprend pas ses tâches et surtout il ne comprend pas pourquoi il doit faire ces tâches.

Tableau 1 : Continuum des différents types de motivation

	Motivation contrôlée		Motivation autonome		Amotivation
	Motivation extrinsèque	Motivation introjectée	Motivation identifiée	Motivation intrinsèque	
Définition	Individu qui fait une activité dans le but d'obtenir une récompense externe	Individu qui fait une activité dans le but d'obtenir une récompense interne	Individu qui fait une activité pour les valeurs que représente celle-ci, même si l'activité en tant que telle n'est pas toujours agréable.	Individu qui fait une activité simplement par pure plaisir ou satisfaction personnelle	Individu qui n'a aucune motivation à effectuer quel que sortes d'activités. Celui-ci est désengagé et manque de sens et d'énergie
Exemple	Quelqu'un qui travaille seulement pour gagner de l'argent	Quelqu'un qui travaille fort dans le but de ne pas décevoir ses collègues ou de ne pas perdre sa réputation	Quelqu'un qui va faire une tâche, même si ce n'est pas nécessairement plaisante, car cela peut lui permettre d'atteindre des objectifs personnels	Quelqu'un qui va faire un travail peu importe les récompenses. C'est le plaisir et la passion du travail qui compte.	Quelqu'un qui est perdu dans son travail, qui ne sait pas quoi faire et qui est désengagé

Adapté de Forest, Crevier-Braud et Gagné, 2009, p.24

1.1.2.3 Conséquences positives de la motivation intrinsèque

La motivation intrinsèque est un concept qui a été largement étudié afin de mieux comprendre la performance des individus ainsi que leur comportement. De nombreuses études l'ont comparé avec la motivation extrinsèque et ont étudié leurs effets sur la performance et le comportement des individus. Bien que chacun a leurs propres avantages et effets positifs sur les individus, la motivation intrinsèque semble bien avoir plus de conséquences positives sur les individus au travail et cela semble se refléter sur plusieurs dimensions. Par exemple, selon Liu et al., 2018, les employés qui démontrent un niveau élevé de motivation intrinsèque seront plus créatifs, innovants et proactifs au travail que ceux qui ont un niveau de motivation intrinsèque bas. De plus, ces individus ont tendance à fournir plus d'efforts au travail et ils démontrent plus de passion dans ce qu'ils font. Donc, cela va avoir un effet positif sur leur performance au travail (Liu et al., 2018).

Ensuite, ces mêmes auteurs ont trouvé que les individus qui démontrent un niveau élevé de motivation intrinsèque ont moins de risque de souffrir d'épuisement professionnel et de fatigue reliée au travail. D'ailleurs, cela a également été confirmé par une étude conduite auprès de 500 employés dans un collège par Fernet et al., (2010).

Finalement, les auteurs ont trouvé que la motivation intrinsèque peut également être un médiateur entre plusieurs facteurs au travail. En fait, le support organisationnel, comme le support d'un collègue ou du supérieur, ne peut pas aider à réduire la fatigue des employés par lui-même. Il doit également favoriser la motivation intrinsèque des employés. Bref, un employé qui a le support de ses collègues ou de son supérieur et qui a un niveau élevé de motivation intrinsèque sera considérablement moins à risque de souffrir d'épuisement professionnel (Liu et al., 2018).

La motivation intrinsèque des employés peut avoir plusieurs conséquences positives pour une organisation. Outre le fait d'être plus impliqué et de mettre plus d'efforts dans leur travail, les employés qui ont un niveau élevé de motivation intrinsèque vont vouloir accepter plus de responsabilités et de rôles au sein de l'organisation et cela va davantage améliorer leur performance au travail ainsi que leur engagement, ce qui va réduire leur intention de quitter l'organisation (Dysvik et Kuvaas, 2011). Plusieurs recherches ont également confirmé le lien entre la motivation intrinsèque et un risque moins élevé de quitter l'organisation (Deci, Olafsen et Ryan, 2017).

De plus, les employés qui démontrent un haut niveau de motivation intrinsèque vont être davantage en faveur du partage des informations à l'intérieur d'une organisation et ils vont mieux absorber les nouvelles informations que l'organisation partage avec eux (Foss, Minbaeva, Pedersen et Reinholt, 2009). Cela est dû au fait qu'ils sont plus engagés et plus impliqués au travail, donc ils veulent toujours s'améliorer et aider l'organisation à s'améliorer (Kuvaas et Dysvik, 2010). Le partage des informations est l'une des pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines qui peuvent être bénéfiques pour une organisation.

De plus, les individus qui ont un niveau élevé de motivation intrinsèque ont tendance à démontrer un niveau élevé de satisfaction au travail, ce qui, encore une fois, va favoriser leur engagement au travail et leur attachement à l'organisation (De Cooman, Stynen, Van den Broeck, Sels et De Witte, 2013). Bref, un employé qui a un niveau élevé de motivation intrinsèque se sentira à sa place au travail, fournira plus d'efforts, et sera plus engagé au travail. En plus, celui-ci aura moins de chance à vouloir quitter l'organisation et le taux de roulement a tendance à diminuer au sein de l'organisation. Cela peut être bénéfique pour une organisation qui veut demeurer compétitive sur le marché dans un contexte de mondialisation puisque les ressources humaines représentent un atout crucial et surtout un avantage compétitif.

1.1.3 Besoins fondamentaux

Les besoins fondamentaux psychologiques ont été au cœur de nombreuses recherches dans plusieurs domaines, notamment l'éducation, la santé, le sport ainsi que sur le marché du travail. C'est très important de bien les comprendre, surtout au niveau de la motivation et de la performance des employés au travail. La satisfaction de ces besoins a notamment été associée à un haut niveau de productivité ainsi que du bien-être des employés (Van den Broeck, Ferris, Chang et Rosen, 2016). En fait, plusieurs recherches ont confirmé que les environnements dans lesquels les besoins fondamentaux psychologiques sont satisfaits vont faciliter la motivation intrinsèque, le bien-être ainsi que la performance des individus (Deci, Olafsen et Ryan, 2017). Donc, il est crucial de bien comprendre et surtout de tenir compte des besoins fondamentaux psychologiques dans la mise en place des pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines. Les besoins sont innés, et ils représentent ce que les individus désirent et veulent. Ils peuvent également être considérés essentiels à la survie et au développement des individus (Baard, Deci et Ryan, 2004). Cela rejoint la définition donnée par la théorie de l'autodétermination des besoins fondamentaux, c'est-à-dire qu'ils représentent une nécessité universelle qui va contribuer au développement et à la croissance optimale des individus. De plus, toujours selon cette théorie, ils vont seulement être considérés comme étant des besoins fondamentaux si leur satisfaction va mener à la santé et au bien-être psychologique des individus (Gagné et Deci, 2005). La satisfaction des besoins fondamentaux dans un contexte donné peut également augmenter la motivation intrinsèque d'un individu. Il existe, selon Gagné et Deci (2005), trois besoins fondamentaux psychologiques, c'est-à-dire la compétence, l'autonomie et l'affiliation. Ils vont être définis ci-dessous.

1.1.3.1 Compétence

La compétence est le besoin que les individus sentent qu'ils ont un certain contrôle sur leur environnement et c'est le besoin de démontrer et d'utiliser les compétences qu'ils possèdent dans leur quotidien. Les individus ont besoin de se sentir compétents lorsqu'ils vont faire face à de nouveaux défis, et c'est le sentiment de compétence qui va les amener à explorer et à manipuler l'environnement dans lequel ils se trouvent (Van den Broeck et al., 2016). De plus, c'est le

sentiment d'être capable et d'être efficace dans l'accomplissement des tâches et dans l'atteinte des objectifs ou des résultats attendus (Olafsen, Deci et Halvari, 2017; Baard et al., 2004). Finalement, c'est le besoin de s'engager dans de nouvelles tâches et de pouvoir constamment développer et maîtriser de nouvelles compétences.

1.1.3.2 Autonomie

L'autonomie est le besoin des individus de pouvoir être responsable et de prendre possession de leurs actions ainsi que d'avoir une certaine liberté d'agir. C'est lorsqu'ils vont sentir qu'ils peuvent prendre leurs propres décisions et qu'ils peuvent décider comment ils vont agir face à une situation, au lieu de se faire dire quoi faire (Van den Broeck et al., 2016; Olafsen et al, 2017). Lorsque les individus décident d'initier une activité ou de prendre une décision par eux-mêmes, ils vont davantage être motivés à travailler plus fort et à y mettre tous les efforts possibles pour réussir, car cela vient d'eux-mêmes et dans la plupart du temps, ce sont des activités qu'ils apprécient (Baard et al., 2004). Le besoin d'autonomie fait aussi référence à une liberté psychologique et à un choix lorsque les individus s'engagent dans des activités ou lorsqu'ils performant certaines tâches (Van de Broeck et al., 2010).

1.1.3.3 Affiliation

L'affiliation est le besoin des individus à former et à maintenir des relations saines avec les autres. De plus, ce besoin reflète le sentiment d'être apprécié, supporté et respecté des autres personnes autour de soi. Les êtres humains sont souvent considérés comme des êtres sociaux, et ce besoin d'affiliation en est un bon exemple. Les individus ont besoin de sentir qu'ils appartiennent à un groupe et ils ont le besoin de développer des relations avec les autres. C'est le sentiment d'appartenance qui est important (Van den Broeck et al., 2016; Olafsen et al, 2017).

1.1.3.4 Échelles de satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux au travail

Au début des années 2000, Deci et ses collègues (2001) ont développé une échelle de satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux qui consiste en 21 items. Il y a 6 items reliés au besoin de compétence, 8 items reliés au besoin d'affiliation et 7 items reliés au besoin d'autonomie (Deci et al., 2001). Pour chaque item, les participants doivent indiquer, sur une échelle de 1 à 5, à quel degré ils sont en accord avec chaque déclaration. Le score total des items représentant chaque besoin sera calculé, et ensuite la moyenne de ces trois sous-échelles sera calculée pour mesurer la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux au travail.

Au fil du temps, cette échelle de mesure a été largement critiquée pour des raisons liées au manque de validité du contenu et au manque de processus formels de validation. De plus, plusieurs experts ont critiqué cette échelle en raison des problèmes de fiabilité et d'intercorrélation pour les sous-échelles (Van de Broeck et al., 2010). C'est pour cela qu'en 2010, Van de Broeck et ses collègues ont développé leur propre *Échelle de satisfaction des besoins fondamentaux au travail*, qui consiste en 18 items. Cette échelle a été utilisée et validée dans le contexte néerlandais. Chaque item est aussi une déclaration qui représente chacun des trois besoins, et les participants doivent également indiquer, sur une échelle de 1 à 5, le degré auquel ils sont en accord avec les déclarations. Comparativement à l'échelle développée par Deci et ses collègues en 2001, celle de Van de Broeck et ses collègues a été bien validée et mesurée dans 4 études totalisant un échantillon de 1185 employés (Van de Broeck et al., 2010). Finalement, cette échelle a été utilisée dans plusieurs études à travers le monde, comme au Canada et en Italie (Trépanier et al., 2015; Colledani et al., 2018).

Pour illustrer davantage comment mesurer la satisfaction de chacun des besoins, voici des exemples d'items qui se trouvent sur l'échelle de satisfaction des besoins fondamentaux utilisée par Chen et al. (2015) dans le cadre de leur étude pour mesurer la satisfaction des besoins fondamentaux de leurs participants :

Items pour mesurer la satisfaction du besoin de compétence :

1. Je suis confiant de pouvoir exécuter les tâches correctement
2. Je me sens compétent dans ce que je fais à mon travail
3. Je me sens compétent à accomplir mes objectifs
4. Je sens que je suis capable de bien réussir à faire les tâches difficiles

Items pour mesurer la satisfaction du besoin d'autonomie :

1. Je sens que j'ai le choix et la liberté dans ce que je fais au travail
2. Je sens que mes décisions reflètent ce que je veux réellement
3. Je sens que les tâches que je fais m'intéressent réellement.

Items pour mesurer la satisfaction du besoin d'affiliation :

1. Je sens que les gens autour de moi se soucient de moi et je me soucie d'eux également
2. Je me sens connectée avec les gens autour de moi
3. Je sens que je fais partie d'un groupe et on prend soin de l'un et de l'autre au sein de ce groupe.

1.2 Lien entre les pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines, la motivation intrinsèque et les besoins psychologiques fondamentaux

Selon Wu et al., (2011), les pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines jouent un rôle important quant à la motivation intrinsèque des employés puisque celles-ci vont être aussi capables de satisfaire leurs besoins psychologiques fondamentaux. Lorsque les besoins psychologiques fondamentaux des individus sont satisfaits, ceux-ci vont être davantage motivés à travailler et à fournir tous les efforts nécessaires pour bien performer au travail (Ryan et Deci, 2000). Il existe plusieurs pratiques en gestion des ressources humaines qui peuvent permettre de satisfaire les besoins psychologiques fondamentaux des employés ainsi que d'agir sur leur motivation au travail. Tout d'abord, les pratiques hautement performantes vont encourager les employés à participer activement dans les prises de décisions de l'organisation et continuellement chercher de nouvelles possibilités, et à être davantage proactifs. Cela va satisfaire leur besoin d'autonomie (Wu et al., 2011). Ensuite, certaines pratiques hautement performantes vont permettre aux employés de participer à des formations qui vont leur permettre d'acquérir de nouvelles compétences et de nouvelles connaissances qui vont être utiles pour leur travail. En possédant plus de compétences et de connaissances, cela va les encourager à prendre plus de responsabilités au sein de l'organisation, ce qui va satisfaire leur besoin de compétence (Wu et al., 2011). Finalement, les pratiques hautement performantes vont également satisfaire le besoin d'affiliation des employés puisqu'elles vont permettre de créer un environnement au travail dans lequel les employés s'encouragent et se supportent, et dans lequel les employés vont avoir de bonnes relations (Wu et al., 2011). Les auteurs font référence ici à la théorie de l'autodétermination, qui suggère que lorsque les besoins fondamentaux sont satisfaits, cela va amener les individus à être plus motivés au travail et se retrouver dans un état de santé psychologique plus sain (Trépanier et al., 2015). Plus spécifiquement, les individus dont les besoins fondamentaux sont satisfaits vont avoir un niveau de motivation intrinsèque plus haut, puisqu'ils ne se sentiront pas aussi contrôlés par l'environnement externe et en étant autonome et proactifs dans leur travail, ils pourront facilement trouver du plaisir dans ce qu'ils font et auront également plus d'énergie pour le faire.

En conclusion, les pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines peuvent agir sur la motivation des employés par trois façons. Tout d'abord, en les permettant de participer davantage dans les prises de décisions de l'entreprise et en ayant plus de choix et de liberté quant à l'exécution de leurs tâches au travail. En ayant plus de choix et de liberté au travail, cela peut permettre de stimuler les intérêts des employés et peut même permettre aux employés de découvrir de nouvelles passions au travail. Ensuite, les pratiques vont donner tous les outils nécessaires aux employés pour bien performer et aussi pour acquérir de nouvelles connaissances et développer de nouvelles compétences au sein de leur travail. Par exemple, cela peut consister à donner des sessions de formation aux employés qui visent à améliorer leurs compétences techniques. Finalement, les pratiques peuvent permettre aux employés de se sentir connectés avec les autres collègues et de former et maintenir des relations saines avec les autres. Cela va les permettre de ne pas se sentir seuls dans ce qu'ils font et de se sentir toujours soutenus par leurs collègues. Bref, c'est ainsi que les pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines peuvent susciter la motivation des employés au travail.

1.3 Les facteurs médiateurs des pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle

Une revue de la littérature nous a permis d'observer qu'il existe plusieurs effets médiateurs qui influencent le lien entre les pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle. Ce n'est pas le fait de simplement mettre en place des pratiques hautement performantes en ressources humaines que cela va nécessairement avoir un effet positif sur la performance organisationnelle. Il y a plusieurs facteurs qui peuvent influencer l'effet des pratiques hautement performantes sur la performance organisationnelle.

Tout d'abord, le support organisationnel perçu par les employés est un facteur médiateur entre les pratiques de gestion des ressources humaines mises en place et les effets que celles-ci vont avoir sur la performance organisationnelle. En fait, pour les employés, les pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines vont leur donner un indice par rapport au niveau d'investissement et à l'importance que l'organisation accorde aux employés. Donc, celles-ci vont

être perçues comme étant un message qui va leur dire si l'organisation est prête à les supporter et à investir en eux (Wu et al., 2011; Zhong et al, 2016). Si les pratiques mises en place vont leur faire sentir qu'ils sont supportés par l'organisation et qu'ils sont des éléments importants pour l'organisation, cela va leur inciter à travailler plus fort et à travailler ensemble avec l'organisation pour atteindre les buts, ce qui ultimement va avoir un effet sur la performance organisationnelle. Ensuite, un haut niveau de support organisationnel perçu par les employés peut aussi augmenter le niveau d'engagement des employés au travail et face à l'organisation. En fait, lorsque les employés sentent que l'organisation est prête à faire tout ce qu'elle peut pour les supporter, ils vont vouloir réciproquer en travaillant plus fort et à faire les choses qui sont bénéfiques pour l'organisation (Zhong et al., 2016).

De plus, le climat organisationnel peut aussi être un facteur médiateur qui peut avoir un effet sur la performance organisationnelle. Cela fait référence à la perception des employés sur l'ambiance de travail, les relations avec les autres collègues, la charge de travail, etc. Par exemple, si les pratiques de ressources humaines mises en place permettent aux employés de travailler en équipe, facilitent l'échange social entre eux et incitent les employés à s'entraider, cela va bénéficier tout le monde à l'intérieur de l'organisation puisque le climat de travail sera plus agréable et tout le monde voudra travailler ensemble et fournir des efforts pour atteindre les objectifs communs, ce qui peut avoir un effet positif sur la performance organisationnelle (Takeuchi, Lepak, Wang et Takeuchi, 2007). Bref, c'est la perception des employés par rapport à l'ensemble de l'environnement de travail. Ceci peut avoir un effet sur la façon dont ils vont apercevoir les pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines et va déterminer si un employé est prêt à bien performer ou non (Patterson, 2010).

Ensuite, les connaissances, les compétences et les capacités des employés sont également un facteur médiateur entre les pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle (Combs et al., 2006). En fait, si un employé ne possède pas les connaissances, les compétences et les capacités nécessaires pour réussir dans son travail, c'est sûr que cela va non seulement influencer sa performance individuelle, mais également la performance organisationnelle. En d'autres mots, le capital humain que possède une organisation va avoir un impact sur sa performance (Takeuchi et al., 2007). C'est pour cela que les pratiques en

gestion des ressources humaines qui vont permettre aux employés d'acquérir les compétences, les connaissances et les capacités nécessaires pour bien réussir dans leur travail vont avoir un meilleur impact sur la performance organisationnelle. C'est pour cela que les organisations qui sont compétitives sur le marché du travail sont celles qui possèdent des ressources humaines inimitables, c'est-à-dire les employés qui ont les meilleures connaissances, compétences et capacités à performer au travail et que les autres personnes n'arrivent pas à imiter. Les pratiques hautement performantes en ressources humaines accordent beaucoup d'importance aux pratiques de recrutement et de sélection du personnel qui vont permettre à une organisation d'acquérir les connaissances, les compétences et les capacités des employés, et lesquels vont être ensuite davantage développés et améliorés en mettant en place des pratiques de formation et de développement des employés (Takeuchi et al., 2007). Ensuite, les pratiques hautement performantes qui vont offrir une rémunération compétitive ainsi que des avantages sociaux compétitifs aux employés vont permettre à une organisation d'attirer les meilleurs talents. Finalement, les pratiques de ressources humaines qui vont accorder une flexibilité aux employés de faire leurs tâches à leur rythme ainsi que d'avoir une certaine autonomie dans la façon de faire les choses vont les permettre d'apprendre et de développer de nouvelles compétences, ce qui peut également être bénéfiques pour l'organisation (Takeuchi et al., 2007). Bref, tous ces éléments vont permettre à l'organisation de posséder un capital humain de très haute qualité.

Par la suite, un autre facteur qui peut influencer l'impact des pratiques hautement performantes en ressources humaines sur la performance organisationnelle est la motivation des employés. Plusieurs études ont démontré à quel point les employés motivés sont ceux qui sont les plus performants au travail (Liu et al., 2018). Lorsque les employés sont motivés, ils sont plus engagés dans leur travail, ils ont des objectifs clairs et il y a une force qui les pousse à travailler fort. De plus, lorsque les employés sont motivés, ils auront plus d'énergie et de passion pour acquérir et développer de nouvelles compétences, connaissances et capacités. Il y a plusieurs pratiques hautement performantes qui peuvent augmenter la motivation des employés au travail, telle la rémunération incitative, l'évaluation de performance, les politiques de promotion à l'interne, la sécurité d'emploi et des horaires de travail flexibles (Combs et al., 2006). Donc, pour que les pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines puissent avoir un impact positif sur la performance organisationnelle, elles doivent viser entre autres à augmenter la

motivation des employés. Lorsque les employés ne sont pas motivés au travail, ils seront moins performants et certains pourront même choisir de quitter l'organisation.

Enfin, un autre facteur médiateur entre les pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle est l'opportunité donnée aux employés de mettre en application leurs compétences et leurs connaissances dans la vie de tous les jours au travail. Donc, même si les employés sont motivés et sont très talentueux, cela ne va pas les rendre plus performants s'ils n'ont pas l'opportunité de démontrer ce dont ils sont capables et de mettre en application ce qu'ils savent faire et les connaissances qu'ils possèdent. Par exemple, les pratiques hautement performantes qui peuvent donner cette opportunité aux employés sont le partage des informations, la participation des employés dans les prises de décision, les équipes autogérées, etc. (Delery et Shaw, 2001). Lorsque les employés ont la chance de participer dans les prises de décision, ils ont l'opportunité de contribuer au succès de l'entreprise en utilisant leurs propres connaissances et compétences. Ils ont l'opportunité de démontrer ce dont ils sont capables de faire et surtout de démontrer leur valeur à l'organisation. De plus, les pratiques de ressources humaines qui donnent une certaine autonomie aux employés dans leur travail vont aussi être celles qui ont le plus d'impact positif sur la performance organisationnelle. Lorsque les employés peuvent décider par eux-mêmes comment ils effectuent leur travail, ils ont plus d'opportunités de réellement mettre en application les compétences qu'ils possèdent déjà et également les nouvelles compétences qu'ils ont pu acquérir au travail (Combs et al., 2006). Bref, les pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines qui donnent une latitude aux employés dans leur travail de tous les jours vont avoir plus de potentiel d'influencer la performance organisationnelle positivement.

2. Cadre théorique

Cette deuxième partie présentera le cadre théorique sur lequel ce travail s'appuie pour répondre à la question de recherche. Ce cadre théorique est composé de la théorie de l'autodétermination (Ryan et Deci, 1985) et du modèle Motivation – Opportunité – Capacité (MOA). Il est à noter que ce modèle se nomme « Motivation, Opportunity and Ability Model » en anglais et que le mot « Ability » est traduit en français par « capacité », mais l'acronyme MOA sera utilisé dans le cadre de ce travail.

2.1 Théorie de l'autodétermination (Ryan et Deci, 1985)

Tout d'abord, la théorie de l'autodétermination a été développée par Ryan et Deci en 1985, lorsqu'ils ont publié un livre qui s'intitule « *Self-Determination and Intrinsic Motivation in Human Behaviour* ». Cette théorie concerne la motivation et la personnalité des êtres humains et elle permet d'étudier les tendances inhérentes des individus à se développer, à grandir et à désirer d'atteindre leur plein potentiel (Ryan et Deci, 2000). Elle cherche à comprendre également la motivation et les forces qui poussent un individu à faire un choix, à adopter un tel comportement ou à faire une telle activité sans aucune influence externe. Elle cherche donc à comprendre le degré d'autodétermination de chaque individu, d'où vient le nom de cette théorie (Ryan et Deci, 2000). Selon les auteurs de cette théorie, les tendances inhérentes présentes chez chaque individu viennent de l'adoption des valeurs et des comportements appropriés que chaque individu a appris au cours de leur vie et surtout qui sont observés dans l'environnement dans lequel un individu a grandi. Depuis notre naissance, on apprend peu à peu ce qui est bon et ce qui est mauvais, et on apprend également les valeurs provenant des gens qui nous entourent, que ce soient nos parents ou nos amis. Tout cela exercera une grande influence sur notre façon de faire les choses et surtout sur notre motivation à travailler fort et à performer (Chemolli et Gagné, 2014). De plus, cette théorie accorde beaucoup d'importance aux besoins fondamentaux innés des individus, et elle croit que ce sont des prédicteurs clés de la motivation et de la performance des individus (Ryan et Deci, 2000). À ce sujet, la théorie de l'autodétermination reconnaît l'importance des facteurs sociaux et culturels sur l'influence de la motivation et de la performance des individus. Elle postule qu'un contexte social qui permet de supporter et de satisfaire les besoins fondamentaux des individus est

plus propice à aider l'individu à performer à son plein potentiel et à avoir un haut niveau de motivation intrinsèque (Ryan et Deci, 2000). C'est un élément crucial à considérer dans le contexte organisationnel. En fait, cette théorie postule que si l'un des trois besoins fondamentaux n'est pas satisfait dans un contexte donné, la motivation intrinsèque de cet individu sera grandement affectée. Au contraire, si les trois besoins fondamentaux sont satisfaits, cela peut mener à des conséquences positives, comme une performance optimale, la satisfaction au travail, des attitudes positives au travail, l'engagement et la créativité au travail (Gagné et Deci, 2005). Donc, même si cette théorie concerne l'autodétermination et l'autorégulation, on peut voir que le contexte social est également très important et que chaque individu se nourrit de son environnement. Un individu ne peut pas réussir tout seul. Par ailleurs, cela ne s'applique pas qu'au travail, mais bien dans d'autres domaines également, comme l'éducation, le sport, etc. Finalement, c'est une théorie qui permet d'identifier plusieurs types de motivation, notamment la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque, qui ont été définis dans la partie précédente du travail. La théorie de l'autodétermination postule que les individus qui ont un haut niveau de motivation intrinsèque vont mieux performer au travail. Lorsqu'ils comprennent le but et la valeur de leur travail, ils seront plus motivés. De plus, lorsqu'ils sentent qu'ils ont un degré d'autonomie et de flexibilité dans l'exécution des tâches et qu'ils aiment réellement ce qu'ils font, ils seront aussi plus motivés. C'est ce que les auteurs de cette théorie nomment la « motivation autonome ». Ces individus n'ont pas besoin de savoir qu'ils vont recevoir des récompenses externes, comme de l'argent, pour bien effectuer leur travail. Ils vont simplement le faire par plaisir et satisfaction personnels, et parce que leur travail leur donne un sens.

La théorie de l'autodétermination sera utilisée dans ce travail pour comprendre comment les pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines peuvent être bénéfiques autant pour chaque individu que pour une organisation en général. Plus spécifiquement, elle servira de fondement théorique pour appuyer et répondre à la question de recherche, qui concerne le lien entre les pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines et la motivation intrinsèque ainsi que les besoins fondamentaux. Elle pourra également appuyer les raisons pour lesquelles une pratique hautement performante peut favoriser plus facilement un individu à avoir un haut niveau de motivation intrinsèque et à répondre à ses besoins fondamentaux qu'une autre.

2.2 Modèle de motivation, opportunité et capacité (Modèle MOA)

Le modèle de motivation, opportunité et capacité (MOA) a été utilisé dans la littérature en gestion des ressources humaines par plusieurs auteurs dans le but de mieux comprendre comment les pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines peuvent avoir un impact sur la performance. Ce modèle peut également permettre de séparer les pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines en trois catégories, c'est-à-dire celles qui favorisent la motivation des employés, celles qui favorisent l'acquisition des compétences des employés de sorte qu'ils peuvent aider l'organisation à atteindre ses buts organisationnels et celles qui permettent aux employés d'avoir l'opportunité de participer dans les prises de décisions de l'organisation, de partager des informations et de démontrer leur capacité à aider l'organisation à atteindre les buts organisationnels (Jiang, Lepak, Hu et Baer, 2012). De plus, plusieurs auteurs croient que les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent influencer la performance des employés de plusieurs façons, et pour que cela ait une pertinence stratégique, elles devraient être développées de façon à correspondre à chacune des trois dimensions du modèle MOA, soit la motivation, l'opportunité et la capacité. En se concentrant uniquement sur les trois dimensions de ce modèle, l'organisation a plus de chances de voir un effet sur la performance de ses employés (Kundu et Gahlawat, 2016). Plus précisément, sous le modèle MOA, les pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines vont avoir un impact sur la performance organisationnelle en favorisant la motivation, l'opportunité et la capacité des employés à contribuer davantage à l'organisation (Lunas Arocas et Camps, 2008). Dans le paragraphe suivant, une définition de chacune des trois dimensions sera présentée.

Tout d'abord, les pratiques de ressources humaines qui favorisent la motivation des employés sont les pratiques qui vont avoir un impact sur la direction, l'intensité, et la durée de l'effort que les employés vont fournir dans leur performance. Celles-ci peuvent également avoir un effet sur leur attitude au travail ainsi que leur comportement au travail. De plus, elles peuvent autant augmenter le niveau de la motivation intrinsèque qu'extrinsèque des employés. Par exemple, la rémunération basée sur la performance, les primes et les avantages sociaux peuvent augmenter la motivation extrinsèque des employés. Ou encore, lorsqu'un employé est récompensé reçoit un montant

d'argent qui est en sus de son salaire de base pour sa performance au travail, celui-ci continuera de travailler fort dans le but d'obtenir ce montant d'argent, même si son travail ne lui intéresse pas nécessairement. De l'autre côté, des pratiques comme une conception du travail flexible, la sécurité du travail, l'évaluation formelle du rendement et un système de rémunération approprié peuvent augmenter la motivation intrinsèque des employés et peuvent les inciter à travailler plus fort (Jiang et al., 2012). En fait, les employés seront davantage motivés à travailler plus fort et à fournir plus d'efforts lorsqu'ils considèrent que leur performance est récompensée de façon juste et raisonnable. De plus, lorsque l'organisation communique clairement les normes de performance avec les employés et lorsque ceux-ci reçoivent fréquemment des commentaires concernant leur performance, ils seront également davantage motivés à travailler plus fort (Tay, Tan et Yahya, 2017). La dimension de la motivation est celle qui nous intéresse le plus dans le cadre de ce travail, puisque l'objectif est de faire une analyse approfondie des pratiques hautement performantes qui ont le plus de potentiel de susciter la motivation intrinsèque des employés et de satisfaire les besoins fondamentaux.

Ensuite, la dimension de l'opportunité inclut les pratiques de ressources humaines qui vont donner des opportunités aux employés de mettre en application leurs compétences et leur capacité à performer dans le but d'aider l'organisation à atteindre son but organisationnel. Ces pratiques incluent le partage des informations et la participation dans les prises de décisions (Jiang et al., 2012). Elles vont favoriser l'engagement des employés envers l'organisation ainsi que leur contribution dans la réalisation des objectifs organisationnels. Celles-ci vont donner une opportunité aux employés de partager leurs idées avec les autres collègues et cela peut les pousser à mieux performer en sachant qu'ils sont valorisés à l'intérieur de l'organisation et que leurs efforts auront un impact réel dans la réussite de l'organisation.

Finalement, les pratiques qui favorisent la capacité des employés à performer sont celles qui concernent le recrutement et la sélection rigoureuse des employés et le développement et la formation des employés (Jiang et al., 2012). Celles-ci vont permettre à l'organisation de recruter les meilleurs talents et ensuite de leur donner des opportunités de formation et développement afin de leur permettre d'acquérir de nouvelles compétences et de connaissances pour qu'ils puissent posséder tous les outils nécessaires pour bien performer et aider l'organisation à atteindre ses buts.

Donc, cette dimension concerne surtout les pratiques de gestion des ressources humaines qui vont permettre à une organisation d'attirer les meilleurs talents et ensuite de les donner la formation nécessaire pour qu'ils puissent continuellement s'améliorer, apprendre de nouvelles choses et d'acquérir de nouvelles compétences. Ces pratiques peuvent être bénéfiques non seulement pour l'organisation, mais également pour les employés au niveau individuel. En fait, celles-ci peuvent être bénéfiques pour le développement de carrière des employés ainsi que de leur donner des opportunités de promotions à l'interne. À part le fait que les pratiques qui favorisent la capacité des employés à performer et à aider l'organisation à atteindre ses objectifs, elles peuvent également diminuer l'intention de quitter l'organisation de la part des employés, ce qui peut représenter un avantage compétitif pour une organisation (Jiang et al., 2012). Cela peut s'expliquer par le fait que les employés qui possèdent les compétences et les connaissances pour bien performer dans leur travail vont avoir plus de chances de recevoir des commentaires positifs de la part de leurs collègues et de leur supérieur par rapport à leur performance, d'avoir des opportunités de promotion et de participer dans les prises de décisions. Ils vont également être plus motivés à constamment apprendre des nouvelles choses (Jiang et al., 2012).

Bref, le modèle MOA nous permet de mieux comprendre la pertinence et l'importance de mettre en place des pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines dans les organisations. Ce modèle nous servira également de fondement théorique dans notre analyse des pratiques qui vont susciter la motivation intrinsèque des employés et de satisfaire leurs besoins fondamentaux.

3. Méthodologie

Cette section présentera les démarches qui nous ont permis de répondre aux objectifs de ce travail dirigé. Tout d'abord, nous avons pris connaissance de la taxonomie développée par Posthuma et ses collègues (2013) et après une lecture approfondie, nous avons décidé d'appuyer ce présent travail sur celle-ci. En fait, nous avons sélectionné 20 pratiques hautement performantes parmi les 61 pratiques identifiées par Posthuma et al. (2013) et ensuite, nous avons analysé chacune des pratiques selon son potentiel à satisfaire les besoins fondamentaux ainsi que de susciter la motivation intrinsèque chez les employés. Dans la taxonomie de Posthuma et al. (2013), on peut retrouver 3 types de pratiques hautement performantes, c'est-à-dire les pratiques centrales, les pratiques générales et les pratiques périphériques. Les pratiques centrales sont les pratiques qui sont les plus citées parmi les articles étudiés par les auteurs et les plus applicables à travers le monde. C'est ainsi que nous avons décidé de sélectionner toutes les pratiques centrales, qui comptent 14 au total, et nous avons ensuite sélectionner 6 pratiques générales qui, selon nous, ont le plus de potentiel de satisfaire les besoins fondamentaux ainsi que de susciter la motivation intrinsèque des employés.

Ensuite, nous avons procédé à la recension analytique de chacune des pratiques hautement performantes afin d'explorer les effets possibles de chacune sur la satisfaction des besoins fondamentaux des employés ainsi que sur la motivation intrinsèque des employés. Pour chaque pratique, nous avons donné une définition, et par la suite, nous avons analysé les effets possibles de chacune des pratiques sur chacun des besoins fondamentaux, c'est-à-dire le besoin de compétence, d'autonomie et d'affiliation. Finalement, nous avons analysé le potentiel de chacune des pratiques hautement performantes de susciter la motivation intrinsèque chez les employés.

Au total, la recension analytique s'est basée sur 60 articles scientifiques. Le repérage des articles a été effectué à partir des bases de données *Google Scholar*, *Cairn*, *Érudit*, *Emerald*, *ScienceDirect*, *Sage Journals*, *Wiley Online Library* et *Taylor & Francis Online*. La recherche a été effectuée en utilisant des mots-clés comme « high performance work practice », « basic psychological needs », « intrinsic motivation », « work motivation », « high performance work systems », « motivation au travail », « théorie de l'autodétermination », etc. De plus, la recherche a été effectuée en anglais

et en français afin de trouver le maximum d'articles pertinents pour le présent travail. Un article a été choisi en lisant tout d'abord son titre, et ensuite son résumé pour déterminer si c'est pertinent pour répondre aux objectifs du présent travail dirigé. Si le résumé s'avère pertinent, il sera sélectionné pour une lecture plus profonde. Au total, le repérage des articles a permis d'identifier 150 articles scientifiques et 60 d'entre eux ont été retenus pour la recension analytique des écrits. Ces derniers ont été publiés entre 1995 et 2020. Finalement, les articles scientifiques retenus proviennent d'une dizaine de revues scientifiques, notamment *The International Journal of Human Resource Management*, *Human Resource Management* et *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Finalement, nous avons accordé un pointage à chacune des pratiques selon les effets possibles de chacune à satisfaire chacun des besoins fondamentaux des employés ainsi que leur potentiel à susciter la motivation intrinsèque de ces derniers. Ce pointage nous a permis d'identifier les 5 pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines qui ont le plus de potentiel de satisfaire les besoins psychologiques fondamentaux chez les employés ainsi que susciter la motivation intrinsèque de ceux-ci au travail. Ces 5 pratiques seront présentées à la fin de ce travail.

4. Recension analytique des pratiques hautement performantes

Cette partie traitera de la recension analytique des pratiques hautement performantes. Celle-ci s'appuie sur les nombreuses lectures faites dans le cadre de ce travail, mais elle s'inspire surtout de la taxonomie développée par Posthuma et al. (2013). Rappelons que dans celle-ci, les auteurs ont identifié 61 pratiques hautement performantes en ressources humaines séparées en 9 catégories. De plus, les auteurs ont analysé chaque pratique selon le nombre de fois que celle-ci a apparu dans les articles étudiés entre 1992 et 2011. Au total, les 61 pratiques étaient mentionnées 2042 fois. Les auteurs ont également évalué la fréquence d'apparition de ces pratiques au fil du temps, c'est-à-dire si celles-ci sont stables ou croissantes. Finalement, les auteurs ont évalué le degré auquel chaque pratique est applicable dans différentes régions du monde. Les résultats de ces évaluations ont permis de classer les 61 pratiques en 3 types de pratiques, c'est-à-dire les pratiques centrales, les pratiques générales les pratiques périphériques. Les pratiques centrales sont celles qui sont stables et croissantes au fil du temps et qui sont applicables dans différentes régions du monde. De plus, ce sont les pratiques plus centrales à la littérature sur les pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines et elles vont permettre aux futures recherches d'être plus généralisables et de faciliter l'accumulation des connaissances dans ce domaine (Posthuma et al., 2013). Les pratiques générales sont celles qui remplissent seulement un critère, c'est-à-dire qu'elles sont soit stables et croissantes au fil du temps ou qu'elles sont applicables dans différentes régions du monde. Finalement, les pratiques périphériques sont celles qui ne remplissent pas les critères d'être stable ou croissant ni d'être applicables dans différentes régions du monde. Donc, celles-ci ne sont pas incluses dans l'analyse faite dans le cadre de ce travail.

Dans le cadre de l'analyse de ce travail, 20 des 61 pratiques ont été sélectionnées. Tout d'abord, toutes les pratiques centrales de chacune des 9 catégories ont été sélectionnées et ensuite, nous avons sélectionné les pratiques générales qui sont soit les plus citées dans les études ou soit les plus applicables dans les différentes régions du monde. Au total, il y a 14 pratiques centrales et 6 pratiques générales. Pour chacune des pratiques, une définition sera donnée. Ensuite, chacune sera analysée selon leurs effets possibles sur chacun des besoins fondamentaux ainsi que sur la motivation intrinsèque. En d'autres mots, il sera question d'évaluer le lien entre chacune de ces

pratiques et les besoins fondamentaux ainsi que la motivation intrinsèque et finalement, un score sur 10 sera donné afin d'évaluer les effets potentiels.

Tableau 2 : Liste des pratiques sélectionnées

Pratiques hautement performantes	Types de pratiques	N	Stables ou croissantes	Applicable dans différentes régions du monde
Rémunération liée la performance (<i>Pay for Performance</i>)	Centrale	77	✓	✓
Évaluation du rendement formelle en lien avec la rémunération (<i>Formal Appraisal for Pay</i>)	Centrale	73	✓	✓
Équité externe/salaires compétitifs (<i>External Pay Equity/Competitiveness</i>)	Centrale	56	✓	✓
Rémunération incitative (<i>Incentive Compensation</i>)	Centrale	44	✓	✓
Régime complet d'avantages sociaux (<i>Comprehensive Benefits</i>)	Générale	43		✓
Partage des bénéfices (<i>Profit or Gain Sharing</i>)	Centrale	35	✓	✓
Décisions participatives décentralisées (<i>Decentralized Participative Decisions</i>)	Centrale	101	✓	✓
Les projets ou les équipes de travail temporaires (<i>Project or Other Temporary Work Teams</i>)	Générale	82		✓
Analyse d'emploi (<i>Job Analysis</i>)	Générale	69	✓	
Rotation de poste ou l'utilisation interfonctionnelle (<i>Job Rotation/Cross Functional Utilization</i>)	Centrale	52	✓	✓

Plus de discrétion et d'autonomie (<i>Greater Discretion and Autonomy</i>)	Générale	28	✓	
La formation compréhensive (<i>Training Extensiveness</i>)	Centrale	99	✓	✓
Utilisation de la formation pour améliorer la performance (<i>Use of Training to Improve Performance</i>)	Centrale	68	✓	✓
Formation sur les compétences spécifiques au poste ou à la compagnie (<i>Training for Job or Firm Specific Skills</i>)	Centrale	55	✓	✓
La sélectivité à l'embauche ou faible taux d'embauche (<i>Hiring Selectivity or Low Selection Ratio</i>)	Centrale	50	✓	✓
Critères d'embauche spécifiques et explicites (<i>Specific and Explicit Hiring Criteria</i>)	Centrale	50	✓	✓
La sécurité d'emploi et les postes permanentes (<i>Job Security/Emphasis on Permanent Jobs</i>)	Centrale	71	✓	✓
Les programmes des partages d'informations formelles (<i>Formal Information Sharing Program</i>)	Centrale	67	✓	✓
Les évaluations basées sur les résultats objectifs et les comportements (<i>Appraisals Based on Objective Results/Behaviors</i>)	Générale	32	✓	
Promotion Interne (<i>Promotions From Within</i>)	Générale	29	✓	

*N = Nombre de fois que chacune des pratiques ont apparu dans les articles étudiés par Posthuma et al. (2013)

4.1 Rémunération liée à la performance (*Pay for Performance*)

- Définition

Tout d'abord, la rémunération liée à la performance est une méthode de rémunération qui vise à récompenser les employés pour leur performance et pour leur contribution au succès de l'entreprise (Nyberg, Pieper et Trevor, 2016). Cette méthode de rémunération est très large et il existe plusieurs types. Dans le contexte de ce travail dirigé, nous allons nous concentrer seulement sur les primes individuelles et les primes d'équipe. Ces primes sont généralement utilisées par les compagnies en raison de leur flexibilité et elles peuvent être applicables pour les employés qui occupent différents types d'emplois (Cloutier et al. 2010). De plus, elles sont celles qui peuvent avoir le plus de potentiel à satisfaire les besoins psychologiques fondamentaux ainsi que de susciter la motivation intrinsèque chez les employés (Balkin et al., 2015). Généralement, il existe deux types de primes qui peuvent être utilisées autant pour les individus que pour les équipes, soit le salaire au mérite et la prime au mérite. Tout d'abord, le salaire au mérite est une augmentation du salaire de base selon un pourcentage prédéterminé, et ce, à l'intérieur de leur échelle salariale (Nyberg et al., 2016). Ensuite, la prime au mérite correspond à un montant d'argent qui est versé en sus du salaire de base aux employés les plus performants, sans pour autant apporter un changement à leur salaire annuel de base. Les primes individuelles vont permettre d'évaluer le rendement global d'un individu au travail, alors que les primes d'équipe visent plutôt à améliorer la collaboration et à inciter les membres d'une équipe à s'entraider et à partager leurs connaissances et leurs ressources afin d'atteindre un objectif commun (Cloutier et al., 2010).

- Effets possibles sur la satisfaction des besoins fondamentaux

- Compétence

Les primes individuelles et d'équipe vont satisfaire le besoin de compétence chez les employés lorsque ceux-ci vont considérer les primes comme étant une reconnaissance de leurs compétences et lorsque leur supérieur leur donne une rétroaction positive quant à leur efficacité au travail. En recevant les primes individuelles ou les primes d'équipe, les employés vont sentir qu'ils possèdent

les ressources nécessaires pour réussir et pour contribuer au succès de l'entreprise. De plus, étant donné que les primes visent à récompenser les employés qui performant bien et qui réussissent à atteindre les objectifs, cela peut donner un signal aux employés qui reçoivent ces primes qu'ils sont compétents et qu'ils possèdent les outils et les compétences nécessaires pour réussir (Kuvaas, Buch et Dysvik, 2020).

- Score sur 10 : 10/10

- Autonomie

Plusieurs études indiquent que la rémunération liée à la performance est positivement liée au besoin d'autonomie des employés (Fang et Gerhart, 2012). En fait, la rémunération liée à la performance a le plus de potentiel de satisfaire le besoin d'autonomie des employés lorsque ceux-ci travaillent dans un environnement qui les encourage à être créatifs et qui les laisse la liberté et le choix d'utiliser les moyens qu'ils veulent, contrairement à un environnement dans lequel les employés se sentent plus contrôlés. Lorsque les employés ont de l'espace pour effectuer leur travail de la façon qu'ils veulent et en plus qu'ils sont récompensés pour leur performance, cela peut satisfaire leur besoin d'autonomie (Balkin, Roussel et Werner, 2015). Les primes individuelles peuvent satisfaire le besoin d'autonomie des employés s'ils peuvent choisir les méthodes de travail qu'ils veulent utiliser pour atteindre les objectifs fixés. De l'autre côté, les primes d'équipes peuvent aussi satisfaire le besoin d'autonomie des employés, puisque les membres à l'intérieur d'une équipe peuvent décider entre eux les moyens qu'ils veulent utiliser pour réaliser leur objectif d'équipe ou bien pour réaliser un projet. Bref, autant les primes individuelles que les primes d'équipe peuvent satisfaire le besoin d'autonomie des employés.

- Score sur 10 : 10/10

- Affiliation

Ce n'est pas tous les types de rémunérations liées à la performance qui peuvent satisfaire le besoin d'affiliation des employés. En fait, les primes individuelles ne vont pas satisfaire le besoin d'affiliation puisque les employés vont être concentrés sur leur performance individuelle et à mettre tous leurs efforts dans l'atteinte des objectifs fixés afin de recevoir les primes. Donc, les individus n'auront pas nécessairement de temps à bâtir des relations avec les autres collègues. Dans certains cas, les employés peuvent également considérer les autres collègues comme des adversaires. De l'autre côté, les primes d'équipe peuvent satisfaire le besoin d'affiliation, car les employés vont travailler en équipe et ils vont tous se sentir comme étant un membre d'un groupe. Donc, cela va favoriser leur relation avec les autres et cela va les encourager à s'entraider entre eux, à se supporter et à se respecter dans le but d'atteindre leur objectif commun. Plus ils vont bien travailler en équipe, plus ils auront la chance de recevoir les primes d'équipe. Bref, les primes d'équipe vont plus satisfaire le besoin d'affiliation que les primes individuelles.

- Score sur 10 : 7/10

- Potentiel sur la motivation intrinsèque

La rémunération liée à la performance a un potentiel relativement élevé sur la motivation intrinsèque. Tout d'abord, la section précédente a indiqué que les primes individuelles et les primes d'équipe peuvent satisfaire les besoins psychologiques fondamentaux en général, et lorsque les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sont satisfaits, cela va influencer positivement la motivation intrinsèque selon la théorie de l'autodétermination (Ryan et Deci, 2000). Les primes individuelles peuvent être liées positivement à la motivation intrinsèque lorsque celles-ci sont utilisées de façon non contrôlée sur les employés, c'est-à-dire qu'elles encouragent les employés à travailler de façon autonome et à utiliser les méthodes qu'ils jugent pertinentes pour réaliser leur objectif. De cette façon, les employés vont avoir plus de plaisir et d'intérêt à faire ce qu'ils font au quotidien, ce qui peut susciter leur motivation intrinsèque. Les primes d'équipes peuvent aussi être liées positivement à la motivation intrinsèque lorsque les trois besoins psychologiques fondamentaux des employés sont satisfaits. En premier, l'individu doit sentir que l'équipe de

travail est autonome et peut choisir les moyens qu'ils veulent entreprendre pour réaliser les objectifs d'équipe. Ensuite, l'individu doit aussi se sentir assez compétent et se sentir qu'ils possèdent les ressources nécessaires pour aider l'équipe à réussir. Finalement, la collaboration et les relations entre chaque individu au sein du groupe sont importantes. Chaque individu doit se sentir respecté, valorisé et apprécié par ses pairs. Si les trois besoins sont satisfaits, les individus vont être motivés à travailler au sein de ce groupe.

- Score sur 10 : 9/10

4.2 Évaluation du rendement formelle en lien avec la rémunération (*Formal Appraisal for Pay*)

- Définition

L'évaluation du rendement formelle consiste à évaluer la performance globale d'un employé au sein de l'organisation. Généralement, celle-ci se fait une fois par année. Au début de chaque année, l'employé va fixer des objectifs avec son gestionnaire. Ensuite, au courant de l'année, ils vont évaluer les progrès et apporter des ajustements aux besoins. À la fin de l'année, le gestionnaire va évaluer la performance de l'employé en se fiant aux objectifs établis et il va donner une note. Si l'employé a bien performé et qu'il a atteint tous les objectifs fixés au début de l'année, l'organisation va lui accorder une prime ou une augmentation de salaire.

- Effets possibles sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux

- Compétence

L'évaluation du rendement formelle et la rémunération peuvent certainement avoir des effets sur la satisfaction du besoin de compétence des employés (Grenier, Chiocchio et Beaulieu, 2012). En fait, lorsque le gestionnaire donne une évaluation positive sur le rendement de l'employé, celui-ci va se sentir en confiance et cela indique donc à l'employé qu'il possède les bonnes compétences. De plus, cela peut également l'inciter à mener de nouveaux défis et à développer de nouvelles compétences pour être meilleur, ce qui peut davantage permettre de satisfaire le besoin de compétence des employés.

- Score sur 10 : 8/10

- Autonomie

Une évaluation du rendement formelle juste peut potentiellement satisfaire le besoin d'autonomie des employés. Les employés qui sentent qu'ils ont la liberté de s'engager dans les activités qu'ils

aiment faire et qu'ils peuvent décider d'utiliser les ressources qu'ils possèdent pour ultimement atteindre un objectif vont se sentir autonomes dans leur travail.

- Score sur 10 : 7/10

- Affiliation

Le processus de l'évaluation formelle sur le rendement peut avoir un potentiel de satisfaire le besoin d'affiliation des employés, dans le sens qu'il peut servir à renforcer le lien entre l'employé et le gestionnaire. En ayant une discussion sur leurs forces et faiblesses, sur leur satisfaction de leur travail en général ainsi que d'autres choses, les employés peuvent sentir le support de leur gestionnaire et donc renforcer leur relation. C'est aussi une opportunité d'apprendre à connaître plus la personne et d'avoir une opportunité de communiquer avec l'un et l'autre (Van Woerkom et Kroon, 2020).

- Score sur 10 : 6/10

- Potentiel sur la motivation intrinsèque

L'évaluation formelle sur le rendement d'un employé peut avoir un effet positif sur la motivation intrinsèque de ce dernier. Tout d'abord, le processus de l'évaluation formelle inclut normalement communiquer les objectifs, les stratégies et la vision de l'organisation et va demander à l'employé comment ce dernier s'identifie à ceux-ci dans leur travail quotidien. En faisant cela, les employés peuvent trouver un sens à leur travail et peuvent voir que leurs efforts peuvent aider l'organisation à réaliser ses objectifs. C'est un aspect qui peut avoir un effet positif sur leur motivation intrinsèque (Kuvaas, 2006). De plus, lorsque les employés reçoivent des commentaires positifs de la part de leur gestionnaire sur leur travail, cela peut augmenter leur niveau de confiance par rapport à leur niveau de compétence, ce qui peut aussi avoir un effet positif sur leur motivation intrinsèque.

- Score sur 10 : 7/10

4.3 Équité externe/salaires compétitifs (*External Pay Equity/Competitiveness*)

- Définition

L'équité salariale est une pratique de rémunération qui vise à offrir un salaire égal pour un travail de valeur égal. Lorsqu'on parle de l'équité externe, cela fait référence à la capacité d'une organisation à offrir un salaire similaire pour un travail similaire comparé à d'autres organisations qui se situent dans le même secteur de travail. Donc, pour un employé, l'équité externe fait référence à la comparaison de son propre salaire face à un salaire moyen qu'une autre organisation donne à ses employés pour des postes similaires et surtout qui se trouvent dans le même domaine de travail. Si l'employé a l'impression d'être traité équitablement, cet employé sera satisfait au travail. En faisant une comparaison avec des organisations externes, les employés peuvent également voir si leur salaire est compétitif sur le marché du travail.

- Effets possibles sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux

- Compétence

Lorsque les employés perçoivent qu'ils ont un salaire compétitif sur le marché, cela peut satisfaire leur besoin de compétence puisque cela veut dire que l'organisation croit qu'ils ont les compétences nécessaires pour réussir. Sur le marché compétitif aujourd'hui, les organisations vont trouver toutes sortes de façons d'attirer les employés compétents et les meilleurs talents vers eux, et l'une de ces façons est d'offrir un salaire compétitif. Donc, si l'organisation croit qu'un individu a les compétences dont elle recherche, elle va vouloir offrir un salaire compétitif par rapport à ses compétiteurs afin d'attirer ce candidat vers elle. Bref, en sachant qu'il a un salaire compétitif, l'employé peut être sûr que c'est sûrement parce qu'il a les compétences nécessaires pour aider l'organisation à bien performer.

- Score sur 10 : 7/10

- Autonomie

D'un autre côté, les salaires compétitifs ne veulent pas nécessairement dire qu'une organisation va laisser les employés être autonome dans leur travail. En fait, il se pourrait que certaines organisations disent que puisqu'ils offrent un salaire compétitif aux employés, ceux-ci sont obligés de suivre les directives de leurs gestionnaires et qu'ils n'ont pas leur mot à dire dans la façon de faire les choses. Aussi, cela se peut que les employés ne puissent pas fixer leurs propres objectifs et qu'ils doivent faire ce que l'organisation leur dit de faire pour atteindre les objectifs de l'organisation et leurs objectifs personnels n'ont pas d'importance. De l'autre côté, peut-être qu'il y a aussi certaines organisations qui sont prêtes à accorder un degré d'autonomie à leurs employés et qu'ils les laissent faire les choses comme ils souhaitent et ils sont pleinement en contrôle de leur travail. Bref, le salaire compétitif n'a pas nécessairement un lien direct avec le besoin d'autonomie.

- Score sur 10 : 5/10

- Affiliation

Le salaire compétitif ou l'équité salariale externe n'a pas vraiment de potentiel sur le besoin d'affiliation des employés. Premièrement, le salaire est une information confidentielle et ce n'est pas quelque chose que les autres devraient savoir, à part si un employé choisit de le divulguer à d'autres personnes. Donc, ce n'est pas vraiment quelque chose qui peut rassembler les personnes et les encourager à discuter. Ce n'est pas quelque chose non plus qui vont les faire sentir qu'ils appartiennent à un groupe ou qui vont les permettre d'avoir de bonnes relations interpersonnelles avec les collègues. Parfois, le salaire peut même créer des conflits ou des sentiments de jalousie si un employé perçoit qu'il a un salaire inférieur aux autres ou qu'il se sent traité injustement. Bref, cette pratique n'a pas de potentiel sur le besoin d'affiliation.

- Score sur 10 : 0/10

- Potentiel sur la motivation intrinsèque

Le salaire étant une récompense externe, cela n'a pas un énorme potentiel sur la motivation intrinsèque des employés. Peut-être qu'en sachant qu'ils ont un salaire compétitif sur le marché, les employés vont être motivés à travailler plus fort pour l'organisation, mais cela ne contribuera pas à augmenter leur motivation intrinsèque. Telle expliquée dans la théorie de l'autodétermination, la motivation intrinsèque vient du fait qu'une personne est réellement passionnée par son travail, qu'elle le fait par plaisir et intérêt personnel et non pour obtenir une récompense en retour. Donc, même si un employé a un salaire relativement élevé comparé à ce que les employés d'une organisation obtiennent, si celui-ci n'aime pas son travail ou qu'il ne trouve pas du sens dans son travail, il ne sera pas motivé intrinsèquement et peut-être qu'il aura même l'intention de quitter son emploi.

- Score sur 10 : 4/10

4.4 Rémunération incitative (*Incentive Compensation*)

- Définition

La rémunération incitative est une sorte de rémunération variable qui vise à récompenser un employé directement pour ses efforts. Par exemple, une organisation peut mettre en place des pratiques de rémunération incitative pour les employés qui vont vendre un tel nombre de produits par mois ou par année, ou selon les succès d'une équipe ou de l'organisation en général (St-Onge, Commeiras et Balkin, 2007). C'est généralement une pratique qui est utilisée par les organisations qui veulent augmenter la productivité et la performance des employés, mais aussi de l'organisation en général.

- Effets possibles sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux

- Compétence

La rémunération incitative peut mener à la satisfaction du besoin de compétence, mais elle peut également avoir l'effet contraire. Tout d'abord, cette pratique peut satisfaire le besoin de compétence chez les employés lorsque ceux-ci considèrent que les récompenses incitatives leur sont données en guise d'appréciation de leur travail et de leurs efforts, sans pour autant que l'organisation les a imposés certaines attentes de performance ou de dates limites (Thibault Landry, Gagné, Forest, Guerrero, Séguin et Papachristopoulos, 2017). Donc, lorsque les employés ont décidé eux-mêmes de travailler fort et d'atteindre certains objectifs et qu'ils sont ensuite récompensés pour cela, ça va davantage satisfaire leur besoin de compétence. De l'autre côté, la rémunération incitative peut avoir un effet négatif sur le besoin de compétence chez les employés lorsque ceux-ci perçoivent les primes comme étant utilisées pour les pousser à atteindre un certain niveau de performance ou à finir un travail avant une date spécifique pour atteindre les objectifs de l'entreprise (Thibault Landry et al., 2017).

- Score sur 10 : 7/10

- Autonomie

Similairement au besoin de compétence, la rémunération incitative peut avoir un effet autant positif que négatif sur la satisfaction du besoin d'autonomie chez les employés. D'un côté, lorsque les employés perçoivent la rémunération incitative comme une récompense pour leurs efforts fournis au travail et surtout lorsque ces efforts ont été fournis par choix personnel et non à cause des pressions externes, cela peut satisfaire le besoin d'autonomie des employés. De plus, la rémunération incitative peut être liée à un haut niveau de performance lorsque les employés sentent qu'ils ont un haut niveau d'autonomie dans leur travail (Thibault Landry et al. 2017). De l'autre côté, lorsque les employés perçoivent la rémunération incitative comme un moyen de les contrôler ou de les surveiller dans ce qu'ils font au travail, cela va moins satisfaire leur besoin d'autonomie.

- Score sur 10 : 7/10

- Affiliation

Il y a moins de recherches qui ont été faites sur la rémunération incitative et la satisfaction du besoin d'affiliation, comparativement à la satisfaction du besoin de compétence et d'autonomie. Cela peut dépendre de chaque individu et de la façon dont la rémunération incitative est mise en place au sein de l'organisation. Par exemple, pour certaines personnes qui se trouvent dans des situations financières délicates, elles vont se concentrer sur leur travail et vont tout faire pour atteindre les objectifs de performance afin d'obtenir les primes promises par l'entreprise, et ils ne vont pas mettre beaucoup d'importance sur leurs relations avec les autres personnes au sein de l'organisation (Cerasoli, Nicklin et Nasserelrgawi, 2016). D'un autre côté, la rémunération incitative peut satisfaire à un certain degré le besoin d'affiliation si les conditions d'éligibilité sont claires et justes et que les employés sentent que l'organisation traite tout le monde de façon équitable. Le lien de confiance et de support entre l'organisation et les employés peuvent contribuer à la satisfaction du besoin d'affiliation (Cerasoli et al., 2016).

- Score sur 10 : 4/10

- Potentiel sur la motivation intrinsèque

La rémunération incitative a potentiellement un effet néfaste sur la motivation intrinsèque des employés. En fait, récompenser une personne pour un travail ou une activité qu'elle fait, surtout lorsque c'est une récompense monétaire, peut augmenter la motivation extrinsèque ou la motivation contrôlée de cette personne (Moller et Deci, 2014). Par conséquent, cette personne va vouloir continuer de faire l'activité ou le travail pour continuer à obtenir la récompense incitative. Donc, elle ne trouvera peut-être plus de plaisir à effectuer le travail et son but ne sera plus d'effectuer le travail par intérêt personnel, mais plutôt pour la récompense externe qu'elle peut obtenir en retour. À court terme, peut-être que cela peut améliorer la performance et la productivité des employés, mais à long terme, cela aura certainement un effet négatif sur la motivation intrinsèque de ceux-ci.

- Score sur 10 : 6/10

4.5 Régime complet d'avantages sociaux (*Comprehensive Benefits*)

- Définition

Un régime complet d'avantages sociaux inclut un régime d'assurance maladie et de soins dentaires, une assurance vie et d'invalidité, un programme de mieux-être, des congés rémunérés ainsi qu'un régime de retraite. De plus, il peut aussi inclure un programme de remboursement des frais de scolarité ou des rabais pour les employés. Il y a de plus en plus d'organisations aujourd'hui qui cherchent à offrir un régime complet d'avantages sociaux qui est aussi compétitif afin d'attirer les meilleurs talents et celles-ci sont perçues positivement par les personnes qui se cherchent un emploi.

- Effets possibles sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux

- Compétence

Les régimes complets d'avantages sociaux n'ont pas nécessairement un potentiel de satisfaire le besoin de compétence des employés. En fait, c'est quelque chose qui est offert à tous les employés de l'organisation, sauf peut-être dans les cas où les employés n'occupent pas des postes permanents au sein de l'organisation et donc ceux-ci n'ont pas accès aux avantages sociaux. Pour ceux qui le reçoivent, ce n'est pas quelque chose qui va les inciter nécessairement à utiliser leurs compétences pour surmonter un défi au travail. Mais cela pourrait les aider à demeurer en santé en profitant des services qui sont offerts, comme les services de santé mentale ou les soins paramédicaux.

- Score sur 10 : 3/10

- Autonomie

Les régimes complets d'avantages sociaux peuvent satisfaire à un certain degré le besoin d'autonomie des employés. Par exemple, dans la plupart du temps, ils sont offerts plusieurs options pour les régimes d'avantages sociaux et c'est à eux de décider la meilleure option pour eux-mêmes ainsi que pour leur famille. L'organisation offre une vaste sélection de choix de services et de programmes, et c'est à l'employé de choisir ceux qui lui conviennent le mieux. Dans un sens, cela peut également avoir un effet sur la performance de l'employé.

- Score sur 10 : 3/10

- Affiliation

Les avantages sociaux peuvent satisfaire le besoin d'affiliation à niveau limité, dans le sens que ce ne sont pas vraiment des activités qui vont nous permettre de nouer des liens sociaux ou de développer des relations sociales avec nos collègues. Cependant, ils peuvent nous permettre de prendre soin de nous-mêmes et de nous mettre dans un meilleur état d'esprit et de santé physique.

- Score sur 10 : 3/10

- Potentiel sur la motivation intrinsèque

Pour ce qui a trait à la motivation intrinsèque, les régimes d'avantages sociaux n'ont pas un potentiel énorme d'influencer la motivation intrinsèque des employés. Dans la plupart du temps, c'est plutôt un facteur qui va attirer les employés dans l'organisation, mais cela ne va pas les rendre motivés chaque jour. C'est plutôt d'autres aspects du travail, comme leur passion, leur intérêt, s'ils trouvent que leur travail est significatif ou peut avoir un réel impact sur la société.

- Score sur 10 : 3/10

4.6 Partage des bénéfices (*Profit or Gain Sharing*)

- Définition

Le partage des bénéfices est une forme de rémunération variable qui permet à une entreprise de partager ses bénéfices avec les employés. Donc, les employés, en plus de leur salaire de base et de toute autre rémunération qu'ils peuvent recevoir, vont pouvoir recevoir une partie des bénéfices que l'entreprise gagne chaque année.

- Effets possibles sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux

- Compétence

Lorsque l'organisation performe bien et qu'elle fait du profit, les employés vont recevoir une partie de ces profits. En sachant que leur contribution et leurs efforts ont porté fruit, cela peut les aider à se sentir compétents et cela peut également les donner un sentiment de contrôle. Donc, le partage des bénéfices peut potentiellement satisfaire le besoin de compétence chez les employés.

- Score sur 10 : 7/10

- Autonomie

Le partage des bénéfices ne peut pas vraiment satisfaire le besoin d'autonomie des employés. En fait, lorsque les employés ont comme objectif d'aider l'entreprise à bien performer pour recevoir une partie des profits, il est possible qu'ils se sentent contrôlés dans leur manière de faire les choses. S'ils avaient l'autonomie de choisir les moyens qu'ils veulent entreprendre pour exécuter leur travail, peut-être que cela n'aiderait pas l'entreprise à bien performer. Donc, ils vont faire tout pour que l'organisation puisse continuer à faire beaucoup de profits et cela veut dire, dans certains cas, mettre à péril leur autonomie.

- Score sur 10 : 3/10

- Affiliation

Le partage des bénéfices peut avoir un effet autant positif que négatif sur la satisfaction du besoin d'affiliation. Tout d'abord, cela peut favoriser les relations entre les collègues par la coopération, puisque tout le monde travaille dans la même direction afin que l'organisation puisse ultimement bien performer, et pour qu'ils puissent recevoir leur part des bénéfices. De l'autre côté, cela peut créer des conflits ou des tensions supplémentaires, surtout dans les cas où certains employés ne font pas bien leur travail ou ne sont pas inclus dans le programme de partage des bénéfices.

- Score : 5/10

- Potentiel sur la motivation intrinsèque

Le partage des bénéfices peut motiver les employés à travailler plus fort et à fournir plus efforts, mais ce n'est pas nécessaire une source de motivation intrinsèque pour eux. Tout d'abord, si le partage des bénéfices leur motive à travailler plus fort, c'est parce qu'ils veulent recevoir leur part des revenus de l'organisation. Donc, ils travaillent fort pour obtenir quelque chose en retour, et non parce qu'ils aiment ce qu'ils font. Bref, certains vont avoir de la difficulté à trouver du plaisir dans leur travail.

- Score : 5/ 10

4.7 Décisions participatives décentralisées (*Decentralized Participative Decisions*)

- Définition

Les décisions participatives décentralisées sont une pratique hautement performante en gestion des ressources humaines qui visent à impliquer davantage les employés dans les prises de décisions de l'organisation. De plus en plus d'organisations adoptent cette pratique aujourd'hui afin de motiver les employés et de les faire sentir plus impliqués dans l'organisation. En participant davantage dans les prises de décisions de l'organisation, les employés vont se sentir plus alignés avec les objectifs de l'organisation et vont augmenter leur niveau d'engagement face à l'organisation (Han, Chiang et Chang, 2010).

- Effets possibles sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux

- Compétence

Les décisions participatives décentralisées peuvent potentiellement satisfaire le besoin de compétence des employés. En fait, lorsque ce besoin fondamental est satisfait, les employés vont se sentir en contrôle de leur environnement et vont sentir qu'ils ont les outils nécessaires pour réussir dans ce qu'ils font. Lorsqu'ils participent dans les décisions importantes de l'organisation et qu'ils peuvent partager leurs connaissances et leur expertise dans un domaine, ils vont se sentir qu'ils ont un certain contrôle sur leur environnement de travail et qu'ils peuvent avoir un réel impact à l'intérieur de l'organisation. De plus, les employés qui participent dans les prises de décisions vont aussi croire qu'ils sont assez compétents pour être inclus, et donc cela va davantage satisfaire leur besoin de compétence (Black et Gregersen, 1997). Cependant, il existe peu de recherches qui ont été conduites spécifiquement pour étudier le potentiel des décisions participatives décentralisées sur le besoin de compétence.

- Score sur 10 : 10/10

- Autonomie

Le fait de participer dans les prises de décisions peut satisfaire grandement le besoin d'autonomie des employés (Sashkein, 1984). Cela s'explique par le fait que les employés ont le sentiment qu'ils ont une influence sur les résultats et en participant dans les décisions, ils peuvent avoir un mot sur la façon dont ils veulent faire les choses, sur les étapes à suivre, et ils peuvent décider comment ils veulent faire leur travail. Donc, cela leur donne un énorme degré d'autonomie dans leur travail. Ce n'est pas leur gestionnaire qui va leur dire quoi faire ou comment faire, ou la direction qu'ils vont prendre, mais ce sont plutôt les employés qui vont pouvoir dire comment ils veulent faire les choses et la direction qu'ils pensent est la meilleure pour l'organisation. Bref, les décisions participatives décentralisées peuvent avoir un potentiel élevé sur la satisfaction du besoin d'autonomie des employés.

- Score sur 10 : 10/10

- Affiliation

Enfin, les décisions participatives décentralisées ont également un potentiel élevé sur la satisfaction du besoin d'affiliation des employés. En participant dans les prises de décisions et en échangeant leurs idées, leurs opinions et leurs connaissances, les employés sont constamment en contact avec les autres collègues et donc cela va les amener à se sentir connectés et à sentir qu'ils sont inclus dans un groupe et qu'ils sont des membres importants de l'organisation (Sashkein, 1984). De plus, les décisions participatives décentralisées peuvent augmenter le niveau d'engagement des employés envers l'organisation et ils vont se sentir plus supportés par l'organisation. Donc, ils vont moins avoir l'intention de quitter leur emploi (Park, 2015).

- Score sur 10 : 10/10

- Potentiel sur la motivation intrinsèque

Les employés qui participent dans les prises de décisions sont plus motivés au travail, car ils se sentent plus impliqués. De plus, si leurs opinions et idées sont consultées avant de prendre une décision à l'intérieur de l'organisation, ils vont se sentir utiles et sentir qu'ils peuvent avoir un impact au sein de l'organisation. Cela peut augmenter leur niveau d'attachement et d'engagement envers l'organisation. En plus, cela peut également les encourager à fournir plus d'efforts et d'être plus créatifs afin de pouvoir aider davantage l'organisation. Bref, les décisions participatives décentralisées ont un potentiel élevé sur la motivation intrinsèque.

- Score sur 10 : 10/10

4.8 Les projets ou les équipes de travail temporaires (*Project or Other Temporary Work Teams*)

- Définition

Les équipes de travail temporaire sont souvent formées temporairement pour travailler sur un projet spécifique et ils ont peu de temps pour le faire. Une fois que le projet est terminé, les membres vont se disperser. Par exemple, cela peut être les gestionnaires de différents départements qui vont se rassembler ensemble temporairement pour travailler sur un projet, et une fois cela terminé, ils vont retourner dans leur département respectif. C'est une pratique qui est utilisée par de plus en plus de compagnies aujourd'hui, car il a été démontré que les équipes temporaires sont souvent celles qui sont les plus performantes (Bakker, Boros, Kenis et Oerlemans, 2013).

- Effets possibles sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux

- Compétence

Pour les personnes qui font partie de l'équipe temporaire de travail, cela peut satisfaire leur besoin de compétence, car ce sont souvent les personnes les plus compétentes qui vont être sélectionnées pour faire partie de l'équipe temporaire. Étant donné le temps limité pour réaliser le projet, l'organisation veut s'assurer que ce sont les personnes les plus compétentes et qui possèdent les meilleurs outils pour contribuer à la réalisation du projet. Donc, ces personnes doivent être productives et se mettre au travail immédiatement.

- Score sur 10 : 8/10

- Autonomie

Les équipes temporaires vont peut-être moins être en mesure de satisfaire le besoin d'autonomie, puisque dans la plupart des cas, les employés sont rassemblés ensemble pour travailler sur un projet avec des objectifs préétablis, et les membres de l'équipe vont se séparer les tâches ou vont travailler

ensemble pour réaliser le projet. Donc, ils pourront moins décider ce qu'ils veulent personnellement faire, et ils vont peut-être même se voir assigner des tâches. Cependant, l'équipe en tant que telle peut être autonome et les membres peuvent coordonner ensemble les moyens qu'ils veulent entreprendre pour réaliser le projet. Les membres ont été rassemblés par l'entreprise pour réaliser un projet, mais l'entreprise peut les laisser complètement décider comment ils veulent travailler pour réaliser le projet.

- Score sur 10 : 5/10

- Affiliation

Les équipes temporaires peut satisfaire le besoin d'affiliation si tout le monde s'entend bien à l'intérieur de l'équipe, mais il est plus probable que les personnes n'auront pas vraiment le temps de socialiser et d'apprendre à connaître les autres membres de l'équipe vu qu'ils sont tous très pressés à finir le projet. Même s'ils développent une sorte d'affinité, cela va peut-être être temporaire également puisqu'après que le projet va être fini, ils vont se séparer.

- Score sur 10 : 5/10

- Potentiel sur la motivation intrinsèque

Les effets des équipes temporaires sur la motivation intrinsèque sont peut-être minimes considérant le fait que souvent, les personnes n'ont pas nécessairement décidé par eux-mêmes de faire partie de cette équipe temporaire. C'est souvent l'organisation qui décide. Donc, ce n'est pas par volonté ou intérêt personnel qu'un employé va se joindre à l'équipe temporaire et donc il va moins avoir de motivation intrinsèque. De plus, ils sont tous là avec un objectif, c'est-à-dire de réaliser le projet.

- Score sur 6/10

4.9 Analyse d'emploi (*Job Analysis*)

- Définition

L'analyse d'emploi est un processus qui consiste à analyser de façon détaillée les descriptions de postes, les tâches associées, les responsabilités, les exigences et les attentes face à l'employé qui exerce le poste en termes de compétences, aptitudes, formation, etc. L'analyse d'emploi va également contenir les conditions de travail associées au poste. Bref, c'est un processus en gestion des ressources humaines qui permet de noter toutes les informations concernant un emploi.

- Effets possibles sur la satisfaction des besoins fondamentaux

- Compétence

L'analyse d'emploi permet à l'organisation et aux employés de connaître leurs forces et limitations en termes de compétences qu'ils possèdent dans le contexte de leur poste. Cela donne une indication claire de ce qui est requis pour réussir et pour bien performer et donc, l'analyse d'emploi peut permettre aux employés de connaître les points à améliorer, s'il y en a (Siddique, 2004).

- Score sur 10 : 6/10

- Autonomie

L'analyse d'emploi représente une opportunité d'analyser les tâches associées au poste analysé et ainsi de revoir les façons de faire les choses. De plus, cela permet de clarifier les exigences requises et donc c'est une opportunité pour les employés de discuter avec leur gestionnaire comment ils font les choses et s'il y a des endroits à revisiter. Cela peut satisfaire leur besoin d'autonomie si les employés peuvent avoir une flexibilité de faire les choses et de décider quels outils ils vont utiliser pour effectuer leur travail (Siddique, 2004).

- Score sur 10 : 6/10

- Affiliation

L'analyse d'emploi est un processus qui permet d'obtenir des informations précises sur les emplois, et c'est une pratique qui peut clarifier les exigences des emplois, les descriptions des emplois, et aussi comme ces emplois s'alignent avec les objectifs de l'organisation. En faisant une analyse d'emploi, les employés peuvent sentir plus attachés à l'entreprise et plus alignés avec les objectifs de l'entreprise, ce qui peut renforcer les relations qu'ils ont avec les collègues et leur gestionnaire.

- Score sur 10 : 6/10

- Potentiel sur la motivation intrinsèque

L'analyse d'emploi peut augmenter la motivation intrinsèque de l'employé, car cela peut lui permettre de connaître davantage les activités et les responsabilités associées à un emploi, leur importance par rapport à d'autres emplois au sein de l'organisation et donc ils peuvent s'identifier avec leur emploi et y trouver du sens. Ils peuvent être motivés de travailler fort en sachant quelle importance a leur emploi par rapport à d'autres emplois au sein de l'organisation et quel impact ils peuvent réellement avoir.

- Score sur 10 : 6/10

4.10 Rotation de poste ou l'utilisation interfonctionnelle (*Job rotation/Cross Functional Utilization*)

- Définition

La rotation de poste signifie qu'un employé a été transféré latéralement au sein d'une organisation. Par exemple, celui-ci peut être transféré à un autre département sans pour autant changer de salaire ou de niveau d'emploi. La rotation de poste peut être une façon de permettre à certains employés de développer de nouvelles compétences et d'acquérir de nouvelles connaissances (Kampkotter, Harbring et Sliwka, 2018).

- Effets possibles sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux

- Compétence

La rotation de poste peut avoir un potentiel de satisfaire le besoin de compétence, car elle permet justement à l'employé de développer de nouvelles compétences au sein d'un autre département et au sein d'un autre rôle avec l'organisation. En même temps, l'utilisation inter-fonctionnelle permet à l'employé de mettre en œuvre ses compétences dans un autre rôle et aussi d'aider une autre équipe au sein de l'organisation à performer. Lorsque cela arrive, cela permet à l'employé de se sentir compétent.

- Score sur 10 : 7/10

- Autonomie

La rotation de poste ne permet pas de satisfaire le besoin d'autonomie chez les employés. Au contraire, cela va diminuer le niveau d'autonomie, car en étant transférés d'un département à l'autre, les employés n'auront pas nécessairement le choix de faire ce qu'ils veulent puisqu'ils arrivent à chaque fois dans un nouvel environnement (Hsieh et Chao, 2004).

- Score sur 10 : 4/10

- Affiliation

C'est relativement difficilement de satisfaire le besoin d'affiliation des employés lorsqu'ils sont en rotation de postes, car ils se déplacent d'un département à l'autre, et donc ils vont constamment être en contact avec des personnes différentes, ce qui est difficile de maintenir des relations ou d'apprendre à connaître les personnes.

- Score sur 10 : 4/10

- Potentiel sur la motivation intrinsèque

La rotation de poste ou l'utilisation interfonctionnelle peut potentiellement avoir un effet sur la motivation intrinsèque dans le sens qu'elle rend le travail plus intéressant et elle permet à l'employé de découvrir de nouvelles choses, de faire des tâches différentes et elle rend le travail moins monotone (Kampkotter et al., 2018).

- Score sur 10 : 5/10

4.11 Plus de discrétion et d'autonomie (*Greater Discretion and Autonomy*)

- Définition

Donner plus de discrétion et d'autonomie aux employés est une pratique hautement performante en gestion des ressources humaines qui est utilisée par plusieurs organisations modernes. Cette pratique vise principalement à améliorer la performance des employés ainsi que celle de l'organisation. Par exemple, une organisation peut décider de donner plus de discrétion aux employés par rapport à leurs horaires de travail pourvu que le travail soit accompli, afin de donner une meilleure conciliation famille-travail aux employés (Ortega, 2009). De plus, donner plus de discrétion signifie également donner plus de flexibilité aux employés quant aux méthodes qu'ils vont utiliser pour accomplir leurs tâches, ainsi que les outils qu'ils vont utiliser. Bref, les employés veulent avoir une liberté et une flexibilité dans leur travail. Ils veulent décider comment ils vont dépenser leur temps, comment effectuer leur travail, quand ils vont le faire, et les actions qu'ils vont prendre.

- Effets possibles sur la satisfaction besoins psychologiques fondamentaux

- Compétence

Donner plus de discrétion et d'autonomie aux employés peut satisfaire le besoin de compétence chez les employés, surtout pour ceux qui occupent un rôle plus haut dans l'organigramme de l'organisation. En fait, une recherche conduite par Ortega (2009) a conclu que les employés qui ont obtenu plus de discrétion de la part de l'organisation sont ceux qui sont des gestionnaires et donc qui occupent des postes plus élevés dans la hiérarchie de l'organisation. Ceux-ci ont généralement plus de responsabilités et l'organisation les considère comme ayant plus de compétences et de connaissances. Donc, ils sont donnés plus de discrétion. Pour ces employés, leur besoin de compétence est donc satisfait.

- Score sur 10 : 8/10

- Autonomie

Évidemment, la pratique de donner plus de discrétion et d'autonomie aux employés va satisfaire le besoin d'autonomie chez les employés. Le but de cette pratique est justement de permettre aux employés d'être plus autonomes dans leur travail et d'avoir plus de discrétion dans leur travail quotidien. Ils vont pouvoir décider la façon qu'ils veulent organiser leur journée de travail, et la façon qu'ils vont parvenir à accomplir leurs tâches et à atteindre leurs objectifs. Ils ont le choix et la flexibilité dans les prises de décisions.

- Score sur 10 : 8/10

- Affiliation

La discrétion et l'autonomie au travail peuvent avoir le potentiel de satisfaire le besoin d'affiliation des employés. En ayant plus de discrétion et d'autonomie au travail, les employés vont pouvoir mieux concilier leur vie familiale et leur travail, ce qui va aussi augmenter leur performance et leur satisfaction au travail (Thompson et Prottas, 2006). Cela va non seulement les aider à mieux maintenir leurs relations familiales, mais cela va également favoriser leur relation avec leurs collègues au travail ainsi que de diminuer leur intention de quitter l'organisation. Donc, donner plus de discrétion et d'autonomie aux employés va favoriser et encourager autant les interactions familiales que les interactions sociales avec les collègues au travail.

- Score sur 10 : 8/10

- Potentiel sur la motivation intrinsèque

Donner plus de discrétion et d'autonomie aux employés peut avoir un effet positif sur leur motivation intrinsèque. En leur donnant plus de liberté et de contrôle sur leurs propres tâches, cela peut les permettre découvrir de nouvelles tâches et de nouveaux défis, ce qui peut les rendre plus intéressés au travail et en ayant le contrôle sur leurs propres actions et comportements, cela peut favoriser la motivation intrinsèque (Dysvik et Kuvaas, 2011). Donc, en donnant plus de discrétion et d'autonomie aux employés, cela peut susciter leur intérêt à s'engager dans des activités qu'ils aiment réellement et dans lesquelles ils peuvent trouver du plaisir et de la satisfaction.

- Score sur 8/10

4.12 La formation compréhensive (*Training Extensiveness*)

- Définition

Dans le marché compétitif d'aujourd'hui, il est important pour les employés de constamment s'améliorer en développant de nouvelles compétences et de connaissances. La formation compréhensive est donc une pratique importante pour les organisations qui veulent rester compétitives sur le marché. Cela veut dire permettre aux employés de suivre des cours pour apprendre de nouvelles connaissances ou d'approfondir celles qu'ils possèdent déjà. De plus, celle-ci doit viser à aider la performance des employés en leur donnant les outils nécessaires pour bien performer les tâches.

- Effets possibles sur la satisfaction des besoins fondamentaux

- Compétence

La formation compréhensive peut certainement satisfaire le besoin de compétence des employés, puisque celle-ci vise à les aider à développer de nouvelles compétences au travail, mais cela les permet également d'être conscient des compétences qu'ils possèdent déjà. Celle-ci vont les permettre d'acquérir de nouveaux outils pour bien performer et donc celle-ci peut leur donner un sentiment de confiance et de contrôle.

- Score sur 10 : 10/10

- Autonomie

La formation compréhensive peut satisfaire le besoin d'autonomie des employés dans la mesure où ils pourront avoir plus d'outils dans leur coffre à outils pour exécuter leurs tâches et ils seront responsables de choisir l'outil qui leur convient le mieux et qui est le plus cohérent pour eux. Donc, ils auront plus de choix à leur disposition pour atteindre leurs objectifs.

- Score sur 10 : 10/10

- Affiliation

Finalement, la formation compréhensive peut aussi satisfaire le besoin d'affiliation, car souvent les employés vont suivre des cours en groupe, ce qui leur permet de connecter avec les autres personnes et d'échanger leurs idées, leurs connaissances et de s'entraider. Ils vont se sentir comme appartenant à un même groupe. Cela peut les aider à développer de nouvelles relations humaines.

- Score sur 10 : 10/10

- Potentiel sur la motivation intrinsèque

La formation compréhensive a un potentiel énorme sur la motivation intrinsèque des employés, puisque cela peut les permettre d'apprendre des choses dont ils sont passionnés et cela peut les aider à devenir plus intéressés sur leur travail quotidien et à développer de nouvelles compétences. À travers la formation compréhensive, ils vont peut-être découvrir qu'ils sont très passionnés par leur travail et c'est peut-être la formation qui va les donner plus de motivation au travail, car ils peuvent apprendre plus de choses. Cela peut donner plus de sens à leur travail.

- Score sur 10 : 10/10

4.13 Utilisation de la formation pour améliorer la performance (*Use of Training to Improve Performance*)

- Définition

La formation demeure une pratique cruciale pour la gestion des ressources humaines ainsi que pour la performance de l'employé et de l'organisation. L'utilisation de la formation pour améliorer la performance est importante, surtout dans un contexte de marché de travail compétitif. En fait, les organisations qui investissent davantage sur la formation des employés ont le succès de l'organisation à cœur, mais également le succès des employés à cœur. Elles veulent donner tous les outils nécessaires à ses ressources humaines pour bien performer. C'est un investissement qui peut avoir un retour gagnant autant pour les employés que pour l'organisation. Plusieurs recherches ont démontré que la formation peut avoir un effet positif sur la performance de l'organisation (Ismail, Awawdeh, Al-Hiyari et Jimba, 2021).

- Effets possibles sur la satisfaction des besoins fondamentaux

- Compétence

Cette pratique hautement performante peut satisfaire le besoin de compétence, puisque la formation va permettre à tout le monde de développer de nouvelles compétences, ce qui peut les permettre de se sentir plus compétente pour leur travail dans le futur. De plus, c'est une formation qui vise à améliorer leur performance au travail, ce qui va satisfaire plus leur besoin de compétence, car ils vont se sentir compétents en étant performants au travail, autant individuellement que pour l'entreprise en général.

- Score sur 10 : 8/10

- Autonomie

L'utilisation de la formation pour améliorer la performance peut également satisfaire le besoin d'autonomie en quelques sortes, puisque cela peut donner plus d'outils aux employés afin qu'ils puissent décider comment effectuer leur travail. En possédant plus d'outils et plus de connaissances, les employés vont pouvoir juger quelle méthode est la plus pertinente pour atteindre leur objectif et aussi à quel moment l'utiliser.

- Score sur 10 : 8/10

- Affiliation

En participant à plus de formation offerte par l'organisation, les employés vont sentir que l'organisation est prête à investir en eux et donc ils vont se sentir davantage comme un membre de l'organisation et cela va augmenter leur niveau d'engagement envers l'organisation. De plus, lors des sessions de formation, c'est aussi une opportunité pour chaque employé de connaître plus d'employés au sein de l'organisation et d'avoir la chance de développer des nouvelles relations, ce qu'ils n'ont peut-être pas l'occasion de faire lors de leur travail quotidien.

- Score sur 10 : 8/10

- Potentiel sur la motivation intrinsèque

L'utilisation de la formation pour améliorer la performance peut avoir un effet sur la motivation intrinsèque des employés si ce qu'ils apprennent dans la formation est des choses qu'ils aiment réellement et qui piquent leur curiosité, et si les employés veulent réellement s'améliorer dans ce qu'ils font. Cependant, si certaines personnes vont accepter de participer à des formations dans le but d'obtenir quelque chose en retour, comme des promotions ou des augmentations de salaire, cela n'aura pas nécessairement d'effet positivement sur leur motivation intrinsèque.

- Score sur 8/10

4.14 Formations sur les compétences spécifiques au poste ou à la compagnie (*Training for Job or Firm Specific Skills*)

- Définition

La formation sur les compétences spécifiques au poste ou à la compagnie est une formation qui se concentre uniquement à développer et améliorer les compétences chez les employés qui seront utiles uniquement pour un certain poste à l'intérieur de l'organisation ou uniquement pour l'organisation en tant que telle, mais qui ne vont pas nécessairement être applicables dans d'autres organisations. Cela peut donner un avantage concurrentiel à l'organisation.

- Effets possibles sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux

- Compétence

Cette pratique peut satisfaire le besoin de compétence chez les employés, car la formation va les faire sentir davantage compétents et va les permettre d'acquérir des compétences qui ne sont peut-être pas maîtrisées par beaucoup d'autres personnes à l'extérieur de l'organisation.

- Score sur 10 : 8/10

- Autonomie

La formation sur les compétences spécifiques au poste ou à la compagnie n'a peut-être pas de potentiel sur la satisfaction du besoin d'autonomie, à cause justement du fait que c'est concentré sur des compétences spécifiques. Donc, il est fort probable que le travail qu'ils vont faire plus tard va aussi faire appel à leurs compétences spécifiques, ce qui veut dire que les employés n'ont pas beaucoup de choix en termes d'utilisation des compétences pour réaliser un travail.

- Score sur 10 : 8/10

- Affiliation

La formation sur les compétences spécifiques au poste ou à la compagnie peut avoir un certain potentiel sur la satisfaction du besoin d'affiliation. En fait, puisque ce sont des compétences spécifiques au poste ou à la compagnie, les personnes vont sentir qu'ils appartiennent tous à un groupe spécial, car ils possèdent des compétences qui ne sont pas maîtrisées par beaucoup d'autres personnes à l'extérieur de l'organisation et ainsi, ils peuvent tous aider l'organisation à bien performer sur le marché et ils vont sentir qu'ils ont tous des points en commun.

- Score sur 10 : 8/10

- Potentiel sur la motivation intrinsèque

Cette pratique peut avoir un effet positif sur la motivation intrinsèque si les employés sont réellement passionnés par ce qu'ils font au travail et s'ils trouvent du plaisir à développer de nouvelles compétences ou à aiguiser davantage les compétences qu'ils possédaient déjà auparavant. Cela peut les rendre plus motivés au travail, car ils ont l'occasion d'apprendre de nouvelles choses et de faire des activités qu'ils aiment réellement.

- Score sur 10 : 8/10

4.15 La sélectivité à l'embauche ou faible taux d'embauche (*Hiring Selectivity or Low Selection Ratio*)

- Définition

La sélectivité à l'embauche signifie que les organisations vont être très sélectives quant à l'embauche des candidats pour remplir des postes au sein de l'organisation. Ils vont prendre du temps pour s'assurer de choisir les bonnes personnes qui font bien performer au sein de l'organisation. Ils vont mettre en place un processus rigoureux pour bien évaluer les candidats. Il peut avoir des centaines et même des milliers de candidats, mais à la fin, ce n'est qu'un nombre très bas de personnes qui vont réussir à obtenir le poste.

- Effets possibles sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux

- Compétence

Cette pratique peut satisfaire grandement le besoin de compétence des employés, car ils vont savoir qu'il y a un faible taux d'embauche et donc s'ils sont au sein de l'organisation, c'est parce qu'ils sont assez compétents et que l'organisation croit qu'ils possèdent les outils nécessaires pour bien performer. Cela va les donner plus de confiance lorsqu'ils vont faire face à des défis.

- Score sur 10 : 7/10

- Autonomie

La sélectivité à l'embauche en tant que telle n'a pas nécessairement de lien direct avec la satisfaction du besoin d'autonomie des personnes. La satisfaction de ce besoin relève plutôt du style de gestion ainsi que d'autres pratiques en gestion des ressources humaines.

- Score sur 10 : 4/10

- Affiliation

Cette pratique de recrutement peut augmenter le niveau d'engagement chez les personnes qui ont réussi à entrer dans l'organisation, puisqu'ils savent que le processus a été rigoureux et contient beaucoup d'étapes. Donc, ils vont ressentir une certaine fierté, mais également plus d'engagement envers l'organisation. Ils vont sentir qu'ils appartiennent réellement à l'organisation et qu'ils sont un membre important. Cela peut également favoriser les relations entre les collègues.

- Score sur 10 : 4/10

- Potentiel sur la motivation intrinsèque

Cette pratique peut potentiellement avoir un effet positif sur la motivation intrinsèque des personnes, surtout si c'est un emploi qu'ils aiment réellement et qui suscite beaucoup leurs intérêts. En sachant que l'organisation a investi beaucoup de temps et d'efforts pour les embaucher, ils peuvent se sentir motivés de travailler fort pour prouver à l'organisation qu'ils ont fait le bon choix, et donc cela peut aussi augmenter leur engagement.

- Score sur 10 : 5/10

4.16 Critères d'embauche spécifiques et explicites (*Specific and Explicit Hiring Criteria*)

- Définition

Le processus de recrutement et de sélection de personnel étant très complexe, il est crucial pour les organisations de déterminer des critères spécifiques et explicites d'embauche afin de faciliter la tâche et surtout de s'assurer d'embaucher les bonnes personnes. L'établissement des critères spécifiques et explicites vont permettre à l'organisation de s'assurer de trouver les personnes qui sont non seulement qualifiés pour le poste vacant, mais également qui vont être aligné avec les objectifs, les valeurs et les stratégies de l'organisation. L'important, c'est vraiment d'établir des critères qui vont permettre d'embaucher les meilleurs talents selon les éléments requis pour les postes ainsi que les valeurs de l'organisation.

- Effets possibles sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux

- Compétence

Les critères d'embauche spécifiques et explicites peuvent satisfaire le besoin de compétence des employés, puisque ceux-ci vont savoir que l'organisation recherche des candidats qui répondent à des critères spécifiques d'embauche et s'ils sont là, c'est dû au fait que l'organisation croit qu'ils possèdent les meilleures compétences et caractéristiques pour aider l'organisation à bien performer. Donc, ils sont assez compétents pour bien réussir et ils peuvent surmonter tous les défis qui vont se présenter à eux.

- Score sur 10 : 8/10

- Autonomie

Les critères d'embauches spécifiques et explicites peuvent permettre aux employés d'avoir un degré d'autonomie dans leur travail, car les gestionnaires vont savoir qu'ils sont assez compétents pour performer dans leur travail, et donc ils vont les laisser choisir comment effectuer leur travail et de choisir aussi les méthodes de travail qu'ils veulent utiliser. Plus les gestionnaires les font confiance, plus ils vont leur donner de discrétion et d'autonomie dans leur travail.

- Score sur 10 : 7/10

- Affiliation

Les critères d'embauches spécifiques et explicites peuvent augmenter l'engagement des employés envers l'organisation et diminuer leur intention de quitter l'organisation, donc cela peut permettre d'augmenter leur lien avec l'organisation ainsi que de renforcer leurs liens avec leurs collègues. En sachant qu'ils ont été sélectionnés rigoureusement, ils vont vouloir rester avec l'organisation pendant longtemps et maintenir de bons liens avec les autres collègues.

- Score sur 10 : 6/10

- Potentiel sur la motivation intrinsèque

Les personnes qui ont été sélectionnées par l'entreprise sont celles qui répondent aux critères spécifiques et explicites de l'entreprise et donc, l'entreprise croit qu'ils représentent le bon « fit » pour elle. Cela peut être un facteur motivationnel pour les employés, surtout si c'est aussi un travail qu'ils aiment faire et qui a de la valeur de pour eux.

- Score sur 10 : 7/10

4.17 La sécurité d'emploi et les postes permanentes (*Job Security/Emphasis on Permanent Jobs*)

- Définition

La sécurité d'emploi signifie qu'un employé peut être sûr qu'il va pouvoir garder son emploi et les postes permanentes sont des postes à durée indéterminée, contrairement aux postes à contrat, qui ont une date de début et une date de fin. Donc, pour les employés qui ont des postes permanentes, ils peuvent être sûrs qu'ils vont pouvoir occuper leur poste jusqu'à leur retraite s'ils le désirent, où jusqu'au moment qu'ils décident de changer d'emploi ou dans des circonstances où l'organisation décide de mettre fin à leur emploi. Dans un marché de travail compétitif aujourd'hui, il est très important pour les personnes de se trouver des postes permanentes, surtout pour ceux qui ont des familles.

- Effets possibles sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux

- Compétence

La sécurité d'emploi peut satisfaire le besoin de compétence des employés dans le sens qu'elle permet aux employés de performer à leur plein potentiel sans pression de perdre leur emploi un jour et donc d'aller à leur rythme. De plus, cela les permet aussi d'avoir l'opportunité de suivre plus formations et donc de développer de nouvelles compétences qui peuvent être utiles pour leur travail. Ensuite, pour un employé qui a un poste permanent, il peut avoir l'assurance de ne pas perdre son emploi dans un temps rapproché et donc il peut mettre toute son attention et ses efforts sur utiliser pleinement ses capacités et ses compétences pour bien performer au travail, ce qui peut ultimement aider l'entreprise à bien performer.

- Score sur 10 : 9/10

- Autonomie

En ayant l'assurance de pouvoir garder leur emploi, cela peut donner une certaine flexibilité aux employés de choisir les méthodes et les outils qu'ils jugent pertinents pour bien exécuter leurs tâches. En leur donnant plus d'autonomie, cela peut les rendre davantage plus motivé et cela va diminuer leur intention de quitter leur emploi.

- Score sur 10 : 9/10

- Affiliation

La sécurité d'emploi et les postes permanentes peuvent avoir le potentiel de satisfaire le besoin d'affiliation, car les personnes savent qu'ils peuvent rester pour une bonne période avec l'organisation et donc ils peuvent prendre le temps de développer de bonnes relations avec les collègues. Ils auront beaucoup d'opportunités pour interagir avec les autres personnes, et ils peuvent sentir comme s'ils appartiennent tous à un groupe.

- Score sur 10 : 9/10

- Potentiel sur la motivation intrinsèque

La sécurité d'emploi et les postes permanentes ont un effet positif sur la motivation intrinsèque des employés. Lorsqu'ils n'ont plus besoin de s'inquiéter de leur futur avec l'organisation, ils vont pouvoir se concentrer davantage sur leur travail au quotidien et ils vont être plus susceptibles de fournir les efforts nécessaires qui vont leur permettre de réussir et d'atteindre leurs objectifs et surtout de bien performer. En sachant qu'ils vont pouvoir rester avec l'organisation pour les années à venir, ils vont être plus aptes à fournir plus efforts dans leur travail, car ils savent qu'un jour, leurs efforts vont être récompensés et ils vont pouvoir encore être présents pour le voir. Alors que s'ils étaient sous contrats, peut-être qu'ils n'auront pas la chance de voir l'impact de leurs efforts sur la performance de l'organisation (Shin, Hur, Moon et Lee, 2019).

- Score sur 10 : 9/10

4.18 Les programmes des partages d'informations formelles (*Formal Information Sharing Program*)

- Définition

Le partage d'information au sein d'une entreprise est considéré comme une pratique hautement performante en gestion des ressources humaines qui est très importante pour les entreprises sur le marché compétitif d'aujourd'hui. Cela consiste à partager des informations très importantes et même cruciales de l'entreprise avec tous les employés. Cela peut inclure les états financiers, les plans stratégiques, le mouvement de personnel, etc. (Pfeffer, 1998). Cela permet entre autres de créer un lien de confiance entre les employés et les membres de la haute direction de l'entreprise.

- Effets possibles sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux

- Compétence

Le partage d'information peut avoir le potentiel de satisfaire le besoin de compétence chez les employés, car en faisant cela, ils peuvent apercevoir comment leurs idées, leurs connaissances et leurs compétences peuvent contribuer au succès de l'entreprise. De plus, durant le processus de partage d'information, les gestionnaires peuvent aussi engager dans des discussions avec les employés en les donnant des rétroactions et des commentaires sur leur performance, et aussi leur donner les informations et les ressources nécessaires pour réussir. Finalement, les gestionnaires peuvent aussi leur donner de nouveaux défis durant ce processus, ce qui permet également de satisfaire leur besoin de compétence (Gagné, 2009).

- Score sur 10 : 10/10

- Autonomie

Les programmes des partages d'informations formelles ont un potentiel de satisfaire le besoin d'autonomie. Lorsque les personnes sont autonomes dans leur travail, ils n'ont pas de directives précises ou de façons précises d'effectuer leur travail, donc ils peuvent avoir la liberté de choisir leurs méthodes de travail et donc comment effectuer le travail. Le partage d'information peut permettre cela, car en partageant les informations avec les autres ou en écoutant les idées des autres personnes, ils peuvent recevoir des informations auxquelles ils n'avaient pas pensé auparavant et cela peut susciter la créativité dans leur travail et d'essayer de nouvelles façons de travailler (Cabrera, Collins et Salgado, 2006).

- Score sur 10 : 10/10

- Affiliation

Le partage d'information a le potentiel de satisfaire le besoin d'affiliation des employés. En partageant les informations avec tous les employés de l'entreprise, ceux-ci vont sentir que l'entreprise n'a rien à leur cacher et un lien de confiance peut s'installer tranquillement. Cela peut également aider à réunir et rassembler davantage tous les employés et cela peut permettre de tisser des liens. De plus, en partageant les informations avec les autres collègues, cela peut faciliter et encourager le travail en équipe, les relations qui existent entre les collègues ainsi que leur support, ce qui peut tout avoir le potentiel de satisfaire le besoin d'affiliation (Gagné, 2009).

- Score : 10/10

- Potentiel sur la motivation intrinsèque

Le partage d'information peut avoir un effet positif sur la motivation intrinsèque, car en partageant des informations utiles et pertinentes avec d'autres personnes à l'intérieur de l'organisation, cela peut augmenter la confiance en soi, mais également la conviction qu'elle peut être utile pour l'organisation et donc, cela augmente leur satisfaction personnelle. De plus, en partageant les informations qu'on connaît avec les autres, cela peut nous permettre d'aider les autres, ce qui peut augmenter la motivation intrinsèque, car pour certains, le fait d'aider les autres les donne du plaisir et de la satisfaction (Lin, 2007).

- Score sur 10 : 10/10

4.19 Les évaluations basées sur les résultats objectifs et les comportements (*Appraisals Based on Objective Results/Behaviors*)

- Définition

L'évaluation basée sur les résultats objectifs et les comportements est une pratique en gestion des ressources humaines qui est importante pour autant les employés que l'organisation. D'un côté, les évaluations vont permettre aux employés de recevoir des commentaires de la part de leur gestionnaire sur leur performance individuelle et sur les objectifs qu'ils s'étaient fixés au début de l'année. En basant les évaluations sur les résultats objectifs, cela permet aux employés de sentir un traitement juste et équitable pour tout le monde. De l'autre côté, cela permet à l'organisation de savoir comment performe les employés et s'il y a des ajustements à faire.

- Effets possibles sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux

- Compétence

Le potentiel des évaluations basées sur les résultats objectifs de satisfaire le besoin de compétence dépend des informations et des commentaires que les employés reçoivent de la part de leur gestionnaire. Si l'information est favorable, cela peut satisfaire leur besoin de compétence et ils vont sentir qu'ils ont les compétences nécessaires pour réussir dans leur travail.

- Score sur 10 : 7/10

- Autonomie

Les évaluations basées sur les résultats objectifs et les comportements ont moins de potentiel de satisfaire le besoin d'autonomie des employés, car les postes qui donnent plus de discrétion et d'autonomie aux employés ont souvent tendance à être complexes et laissent moins d'espaces à établir des critères clairs et précis et donc objectifs pour faire les évaluations. Donc, dans ce genre d'évaluation, les employés vont moins sentir le degré d'autonomie nécessaire pour satisfaire ce besoin (Bayo-Moriones, Galdon-Sanchez et Martinez-de-Morentin, 2020).

- Score sur 10 : 7/10

- Affiliation

Les évaluations basées sur les résultats objectifs peuvent être un processus qui renforce le lien entre le gestionnaire et les employés, si ceux-ci considèrent que les processus mis en place sont équitables et justes, et s'ils sont capables d'avoir une communication honnête et objective avec leur gestionnaire. Donc, si le processus s'avère positif, cela peut satisfaire leur besoin d'affiliation.

- Score sur 10 : 7/10

- Potentiel sur la motivation intrinsèque

Les évaluations sont une opportunité pour les employés de savoir comment ils ont performé et si leur travail a une valeur pour l'entreprise. Lorsque les employés apprécient réellement leur travail et qu'ils y trouvent du plaisir et de la satisfaction personnelle à faire leur travail chaque jour et que les gestionnaires viennent leur donner des commentaires positifs sur leur travail, cela peut renforcer leur motivation intrinsèque et les rendre encore plus motivés à travailler plus fort.

- Score sur 10 : 7/10

4.20 Promotion Interne (*Promotions from Within*)

- Définition

Une promotion interne signifie qu'un employé a réussi à obtenir un emploi au sein de l'organisation qui est de niveau plus élevé comparé au poste qu'il occupait auparavant et celle-ci vient aussi avec une augmentation de salaire. De plus, une promotion peut permettre à une personne d'apprendre plus de choses, de faire face à des nouveaux défis ainsi que d'avoir un statut social plus élevé.

- Effets possibles sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux

- Compétence

Une promotion peut certainement satisfaire le besoin de compétence des employés, puisque cela veut dire qu'ils performant bien au travail et l'organisation croit qu'ils sont prêts à faire face à de nouveaux défis, mais également à assumer plus de responsabilités. Donc, c'est un signal qu'ils sont très compétents et cela veut également dire que l'organisation est très satisfaite de leur performance. De plus, en changeant d'emploi, cela peut également leur donner des chances d'acquérir de nouvelles connaissances et de développer de nouvelles compétences.

- Score sur 10 : 7/10

- Autonomie

Une promotion interne peut avoir le potentiel de satisfaire le besoin d'autonomie dans le sens où plus les employés grimpent les échelons à l'intérieur de l'organisation, plus ils ont de pouvoir et donc ils ont plus de liberté de faire les choses comme ils veulent. Par exemple, un employé qui a obtenu une promotion pour devenir gestionnaire d'une équipe de travail exercera plus de responsabilités, mais cette personne aura également plus de liberté de faire les choses de la manière dont elle veut pour accomplir les tâches et pour aider l'organisation à performer. L'employé peut

également décider quelles ressources il veut utiliser. Bref, une promotion peut avoir le potentiel de satisfaire le besoin d'autonomie.

- Score sur 10 : 7/10

- Affiliation

La promotion interne a aussi le potentiel de satisfaire le besoin d'affiliation des employés qui se sont offert des opportunités de promotion. Par exemple, lorsqu'un employé a été promu, celui-ci pourrait avoir un statut plus élevé au sein de l'organisation et cela peut lui aider à sentir comme il appartient davantage à l'organisation et qu'il est un membre important de celle-ci (Asaari, Desa et Subramaniam, 2019). De plus, en ayant un statut plus élevé, il aurait peut-être à gérer plus de personnes et donc il aura à interagir avec plus de personnes chaque jour.

- Score sur 10 : 7/10

- Potentiel sur la motivation intrinsèque

Une promotion interne représente en quelque sorte une récompense extrinsèque, et donc il a plus de potentiel d'influencer la motivation extrinsèque que la motivation intrinsèque. Il a peut-être des gens qui travaillent fort quotidiennement que pour obtenir cette opportunité de promotion un jour, mais il ne fait pas nécessairement le travail parce qu'il apprécie réellement son travail. Par contre, la promotion interne peut aussi avoir un impact sur la motivation intrinsèque de l'employé et lui donner une satisfaction lorsque celui-ci travaille fort quotidiennement parce qu'il apprécie réellement son emploi, il y trouve du plaisir et que l'organisation lui récompense par une promotion sans qu'il s'attende à cela ou sans que cela soit son objectif. En plus, si la promotion permet à l'employé d'obtenir plus d'opportunités de faire ce qu'il aime faire et lui permet d'apprendre de nouvelles choses dans ce qu'il aime déjà faire, cela pourrait davantage augmenter sa motivation intrinsèque.

- Score sur 10 : 7/10

Discussion

L'objectif de ce travail dirigé était d'explorer les effets des pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines sur les employés au niveau individuel. En se basant sur la taxonomie développée par Posthuma et al. (2013) ainsi que de 60 articles, nous avons analysé 20 pratiques hautement performantes selon leurs effets possibles sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux ainsi que sur la motivation intrinsèque des employés au travail. Après ces analyses, nous avons réussi à identifier 5 pratiques qui ont le plus d'effets sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux ainsi que sur la motivation intrinsèque des employés au travail.

Ces 5 pratiques sont :

- Les décisions participatives décentralisées
- La formation compréhensive
- Les programmes des partages d'informations formelles
- La rémunération liée à la performance
- La sécurité d'emploi et les postes permanentes

Pertinence pour les organisations

Nous sommes convaincus que ce travail dirigé sera utile et pertinent pour les entreprises qui vont considérer à mettre en place les 5 pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines nommées ci-haut. Plusieurs raisons peuvent expliquer et justifier l'utilité et la pertinence de ce travail. Tout d'abord, avec la mondialisation et surtout les changements qu'a vécus le marché du travail au cours des dernières décennies, les entreprises doivent trouver des solutions qui vont leur permettre de rester compétitives et performantes sur le marché. L'un des atouts les plus forts qu'une entreprise possède est les ressources humaines. Les ressources humaines représentent chaque individu qui travaille au sein de l'organisation. Avec le marché du travail qui évolue constamment aujourd'hui, il est important de trouver des façons qui vont inciter les individus à rester au sein de l'organisation le plus longtemps possible, car les roulements de la main-d'œuvre sont très chers pour toute organisation. Pour qu'un individu reste, il est important qu'il soit heureux,

satisfait, engagé et surtout motivé à travailler pour l'organisation. Or, ce n'est pas toujours évident de mettre en place les bonnes pratiques en gestion des ressources humaines qui vont permettre aux employés d'être satisfaits et de vouloir rester au sein de l'organisation. D'où la pertinence et l'utilité de ce travail dirigé pour les entreprises, car il va les permettre d'acquérir un avantage concurrentiel sur les organisations qui n'adoptent pas les bonnes pratiques en gestion des ressources humaines. En fait, les entreprises qui vont décider d'adopter les pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines vont pouvoir attirer plus d'employés talentueux, car ceux-ci veulent travailler pour les meilleures organisations. Cela peut diminuer le taux de roulement du personnel, mais également régler les problèmes de pénurie de la main-d'œuvre. Ensuite, les pratiques hautement performantes peuvent permettre de satisfaire les besoins psychologiques fondamentaux des employés au travail et également susciter leur motivation au travail. En faisant cela, les employés vont être dans un meilleur état d'esprit et ils vont être en bonne santé mentale au travail, ce qui peut leur permettre d'être plus productifs. Les gestionnaires doivent savoir que la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux est extrêmement importante pour la performance et la réussite des employés, et donc ils doivent miser sur les pratiques qui vont permettre cela. Bref, les pratiques hautement performantes peuvent permettre non seulement à une organisation de bien performer, mais peuvent également permettre aux employés de se sentir bien et surtout d'être motivés au travail. C'est pour toutes ces raisons que nous sommes convaincus que ce travail dirigé sera utile et pertinent pour toute organisation qui veut améliorer leur performance et également mieux gérer leurs ressources humaines.

Limites et pistes pour de futures recherches

Ce travail comporte certaines limites. Tout d'abord, la recension analytique des écrits pourrait être davantage exhaustive s'il existait plus de données sur certaines pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines et leurs effets sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux ainsi que la motivation intrinsèque des employés. En effectuant notre recherche, nous avons remarqué que certaines pratiques sont encore très peu étudiées par rapport à leur effet sur les besoins psychologiques fondamentaux et la motivation intrinsèque des employés. La plupart des recherches ont analysé leur impact sur la performance organisationnelle ou bien sur la

satisfaction au travail et la productivité des employés. De plus, la recension des écrits a permis de trouver plusieurs études qui ont été effectuées dans les pays orientaux ou asiatiques, ce qui ne peut pas toujours nous donner une image précise de ce qui peut se passer ici considérant les différences culturelles.

Pour les futures recherches, il serait intéressant de pouvoir faire plus d'observations et des expériences sur le terrain, c'est-à-dire de pouvoir aller dans des organisations et de poser des questions aux gestionnaires en leur demandant de répondre à des questionnaires à des personnes qui se situent à différent niveau dans l'organigramme de l'organisation, ce qui pourrait nous donner des perspectives différentes. Cela nous permettrait également d'analyser l'effet des pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines sur des personnes qui occupent des fonctions différentes au sein de l'organisation. C'est bien de faire des analyses théoriques, mais il est encore plus pertinent d'aller sur le terrain et voir par nos propres yeux ce qu'il se passe.

Conclusion

En conclusion, ce travail dirigé contribue à la littérature sur les pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines en les analysant sous un angle différent de ce que la majorité des études auparavant avaient fait, c'est-à-dire de se concentrer plutôt sur les effets individuels de ces pratiques sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux ainsi que sur le potentiel de susciter la motivation intrinsèque chez les employés. Lorsque les besoins de compétence, d'autonomie et d'affiliation sont satisfaits, les employés vont être davantage plus motivés intrinsèquement à travailler, ce qui peut ultimement augmenter leur niveau de productivité et améliorer leur performance au travail. Et lorsque les employés sont performants, l'organisation va être performante. Donc, avant de mettre en place des pratiques qui visent à améliorer la performance de l'organisation, celle-ci devrait commencer par mettre en place les 5 pratiques hautement performantes qui ont été identifiées dans ce travail afin d'essayer d'aider les employés à performer et à être satisfaits et motivés au travail. La combinaison de ces pratiques peut certainement rendre l'organisation plus attrayante et donc peut l'aider à attirer les meilleurs talents et à diminuer le taux de roulement volontaire chez les employés. Cela est très important dans un contexte d'évolution du marché du travail moderne, dans lequel plusieurs organisations ont une pénurie de main-d'œuvre importante et également un taux de roulement volontaire très élevé.

Bibliographie

Asaari, M.H.A.H., Desa, N. M. et Subramaniam, L. (2019). Influence of salary, promotion, and recognition toward work motivation among government trade agency employees. *International Journal of Business and Management*, 14 (4), 48-59. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n4p48>

Balkin, D. B., Roussel, P. et Werner, S. (2015). Performance contingent pay and autonomy: Implications for facilitating extra-role creativity. *Human Resource Management Review*, 25 (4), 384-395. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.07.001>

Bakker, R. M., Boros, S., Kenis, P. et Oerlemans, L. A. G. (2013). It's only temporary: Time frame and the dynamics of creative project teams. *British Journal of Management*, 24, 383-397. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00810.x>

Barney, J. B. et Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37 (1), 31-46. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)

Bayo-Moriones, A. et Galdon-Sanchez, J. E. (2010). Multinational companies and high-performance work practices in the Spanish manufacturing industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (8), 1248-1271. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2010.483848>

Bayo-Moriones, A., Galdon-Sanchez, J. E. et Martinez-de-Morentin, S. (2020). Performance appraisal: dimensions and determinants. *The International Journal of Human Resource Management*, 31 (15), 1984-2015. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1500387>

Beaupré, D. et Cloutier, J. (2007). La gestion à « haute performance » dans la fonction publique québécoise : pratiques mobilisatrices et cohérence. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 62 (3), 516-539. <https://doi.org/10.7202/016491ar>

Black, J. S. et Gregersen, H. B. (1997). Participative decision-making: An integration of multiple dimensions. *Human Relations*, 50 (7), 859-878. <https://doi.org/10.1177/001872679705000705>

Cabrera, A., Collins, W. C. et Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (2), 245-264. <https://doi.org/10.1080/09585190500404614>

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. et Nassreelgrawi, A. S. (2016). Performance, incentives, and needs for autonomy, competence, and relatedness: A meta-analysis. *Motivation and Emotion*, 40 (6), 781-813. <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9578-2>

Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., Van der Kaap-Deeder, J., Duriez, B., Lens, W., Matos, L., Mouratidis, A., Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Soenens, B., Van Petegem, S. et Verstuyf, J. (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and Emotion*, 29, 216-236. <https://doi.org/10.1007/s11031-014-9450-1>

Cloutier, J., Morin, D. et Renaud, S. (2010). Les régimes de rémunération variable : comment les choisir et les gérer? *Gestion*, 35 (1), 31-44. <https://doi.org/10.3917/riges.351.0031>

Colledani, D., Capozza, D., Falvo, R. et Di Bernardo, G. A. (2018). The Work-Related Basic Need Satisfaction Scale: An Italian Validation. *Frontiers in Psychology*, 9 (1859). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01859>

Combs, J., Liu, Y., Hall, A. et Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59 (3), 501-528. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>

Dagenais-Desmarais, V. et Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail? *Gestion*, 35 (3), 69-77. <https://doi.org/10.3917/riges.353.0069>

Dysvik, A et Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (3), 367-387. <https://doi.org/10.1080/13594321003590630>

Fang, M. et Gerhart, B. (2012). Does pay for performance diminish intrinsic interest? *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (6), 1176-1196. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561227>

Fernet, C., Gagné, M. et Austin, S. (2010). When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 31 (8), 1163-1180. <https://doi.org/10.1002/job.673>

Forest, J., Crevier-Braud, L. et Gagné, M. (2009, 9 juillet). *Mieux comprendre la motivation au travail*. Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/archives/mieux-comprendre-la-motivation-au-travail>

Forest, J., Olafsen, A. H., Thibault Landry, A. et Gagné, M. (2021). La rémunération (n') est (pas) une question d'argent. Dans *Grand manuel de la psychologie positive: Fondements, théories et champs d'intervention*, sous la dir. de Martin-Krumm, Charles et Tarquinio, Cyril. Malakoff, France, DUNOD, pp. 663-682.

Gagné, M. et Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management*, 48 (4), 571-589. <https://doi.org/10.1002/hrm.20298>

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van Den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Guntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z. et Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24 (2), 178-196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>

Garcia-Chas, R., Neira-Fontela, E. et Varela-Neira, C. (2016). High-performance work systems and job satisfaction: a multilevel model. *Journal of Managerial Psychology*, 31 (2), 451-466. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2013-0127>

Gerhart, B. et Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2 (2015), 489-521. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111418>

Gratton, L. (2011). Workplace 2025 – What will it look like? *Organizational Dynamics*, 40 (4), 246-254. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.07.002>

Grenier, S., Chiocchio, F. et Beaulieu G. (2012). Évaluation du rendement et motivation au travail : propositions de recherche pour une rétroaction sur le rendement qui favorise la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux. *Management international / International Management / Gestion Internacional*, 16 (4), 169-179. <https://doi.org/10.7202/1013156ar>

Han, T.-S., Chiang, H.-H. et Chang, A. (2010). Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (12), 2218-2233. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.509625>

Haines, V. Y., Jalette, P. et Larose, K. (2010). The influence of human resource management practices on employee voluntary turnover rates in the Canadian non governmental sector. *Industrial and Labor Relations Reviews*, 63 (2), 228-246. <https://doi.org/10.1177/001979391006300203>

Hsieh, A.- T. et Chao, H.- Y. (2004). A reassessment of the relationship between job specialization, job rotation and job burnout: Example of Taiwan's high-technology industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 15 (6), 1108-1123. <https://doi.org/10.1080/09585190410001677331>

Ismail, A. I., Awawdeh, A., Al-Hiyari, A. et Jimba, K. I. (2021). Moderating effects of management philosophy on high-performance work practices-firm performance relationship. *Journal of African Business*, 22 (3), 379-393. <https://doi.org/10.1080/15228916.2020.1785235>

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. et Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academic of Management Journal*, 55 (6), 1264-1294. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0088>

Kampkötter, P., Harbring, C. et Sliwka, D. (2018). Job rotation and employee performance – evidence from a longitudinal study in the financial services industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 29 (10), 1709-1735. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1209227>

Kehoe, R. R. et Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39 (2), 366-391. <https://doi.org/10.1177/0149206310365901>

Kundu, S. C. et Gahlawat, N. (2018). Ability-motivation-opportunity enhancing human resource practices and firm performance: Evidence from India. *Journal of Management & Organization*, 24 (5), 730-747. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.22>

Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (3), 504-522. <https://doi.org/10.1080/09585190500521581>

Kuvaas, B., Buck, R. et Dysvik, A. (2020). Individual variable pay for performance, controlling effects, and intrinsic motivation. *Motivation and Emotion*, 44, 525-533. <https://doi.org/10.1007/s11031-020-09828-4>

Les Affaires. (2021). Pénurie de main-d'œuvre : la deuxième vague. Repéré à : <https://www.lesaffaires.com/dossier/signaux-forts/penurie-de-main-det8217oeuvre--la-deuxieme-vague/623445>

Lin, H.-F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33 (2), 135-149. <https://doi.org/10.1177/0165551506068174>

Liu, H., Fan, J., Fu, Y. et Liu, F. (2018). Intrinsic motivation as a mediator of the relationship between organizational support and quantitative workload and work-related fatigue. *Human Factors Man.*, 28 (3), 154-162. <https://doi.org/10.1002/hfm.20731>

Luna-Arocas, R. et Camps, J. (2008). A model of high performance work practices and turnover intentions. *Personnel Review*, 37 (1), 26-46. <https://doi.org/10.1108/00483480810839950>

MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2), 197-221. <https://doi.org/10.2307/2524483>

Moller, A. C. et Deci, E. L. (2014). The psychology of getting paid: An integrated perspective. In E. Bijleveld & H. Aarts (Eds.), *The psychological science of money* (pp.137-162). New York, NY: Springer.

Morneau Shepell. (2018). Enquête sur la rémunération et les tendances en ressources humaines. Repéré à : <https://www.morneaushepell.com/ca-fr/Publications/enqu%C3%A4te-sur-la-r%C3%A9mun%C3%A9ration-et-les-tendances-en-ressources-humaines-1#:~:text=Les%20salaires%20devraient%20augmenter%20de%202%2C6%20%25%20en%202019&text=L'enqu%C3%A4te%20montre%20que%20certains,salariales%20plus%20%20%C3%A9lev%C3%A9es%20en%202019.&text=L'augmentation%20salariale%20pr%C3%A9vue%20de,au%20taux%20d'inflation%20actuel.>

Nyberg, A. J., Pieper, J. R. et Trevor, C. O. (2016). Pay-for-performance's effect on future employee performance: Integrating psychological and economic principles toward a contingency perspective. *Journal of Management*, 42 (7), 1753-1783. <https://doi.org/10.1177/0149206313515520>

Ortega, J. (2009). Why do employers give discretion? Family versus performance concerns. *Industrial Relations: A Journal of Economy & Society*, 48 (1), 1-26. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2008.00543.x>

Park, R. (2015). Employee participation and outcomes: organizational strategy does matter. *Employees Relations*, 37 (5), 604-622. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2014-0107>

Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40 (2), 96-124. DOI:[10.2307/41165935](https://doi.org/10.2307/41165935)

Posthuma, R.A., Campion, M. C., Masimova, M. et Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39 (5), 1184-1220. <https://doi.org/10.1177/0149206313478184>

Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55 (1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6 (23), 159-166.

Saint-Onge, S., Commeiras, N. et Balkin, D. (2007). Chapitre 8. Rémunération des performances : bilan des connaissances et voies de recherche. Dans : Sylvie Saint-Onge éd., *Gestion des performances au travail: Bilan des connaissances* (pp. 331-379). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.onge.2007.01.0331>"

Shin, Y., Hur, W. M., Moon, T. W. et Lee, S. (2019). A motivational perspective on job insecurity: Relationships between job insecurity, intrinsic motivation, and performance and behavioral outcomes. *International journal of environmental research and public health*, 16 (10), 1812. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101812>

Siddique, C. M. (2004). Job Analysis: A strategic human resource management practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15 (1), 219-244. <https://doi.org/10.1080/0958519032000157438>

Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H. et Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 1069-1083. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1069>

Thibault Landry, A., Gagné, M., Forest, J., Guerrero, S., Séguin, M. et Papachristopoulos, K. (2017). The relation between financial incentives, motivation, and performance: An integrative SDT-based investigation. *Journal of Personnel Psychology*, 16 (2), 61-76. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000182>

Thibault Landry, A., Zhang, Y. Papachristopoulos, K. et Forest, J. (2020). Applying self-determination theory to understand the motivational impact of cash rewards: New evidence from lab experiments. *International Journal of Psychology*, 55 (3), 487-498. <https://doi.org/10.1002/ijop.12612>

Thompson, C. A. et Prottas, D. J. (2006) Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11 (1), 100-118. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.100>

Tregaskis, O., Daniels, K., Glover, L., Butler, P. et Meyer, M. (2013). High performance work practices and firm performance: A longitudinal case study. *British Journal of Management*, 24 (2), 225-244. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00800.x>

Trépanier, S-G., Forest, J., Fernet, C. et Austin, S. (2015). On the psychological and motivational processes linking job characteristics to employee functioning: Insights from self-determination theory. *Work and Stress*, 29 (3), 286-305. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1074957>

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H. et Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42 (5), 1195-1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>

Van Woerkom, M. et Kroon, B. (2020). The effect of strengths-based performance appraisal on perceived supervisor support and the motivation to improve performance. *Frontiers in Psychology*, 11 (2020). <https://www.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2020.01883>

Wu, L., Wei, L.-Q., Zhang, Y. et Han, T. (2011). Employee experienced HPWPs and job performance: Roles of person-job fit and intrinsic motivation. *Frontiers of Business Research in China*, 5 (344), 344-363. <https://doi.org/10.1007/s11782-011-0134-3>

Zhang, Z., Wan, D. et Jia, M. (2008). Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior. *Journal of High Technology Management Research*, 19 (2), 128-138. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2008.10.005>

Zhong, L., Wayne, S. J. et Liden, R. C. (2016). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 37 (6), 823-844. <https://doi.org/10.1002/job.2076>