

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

DE LA RECONNAISSANCE DU SUPÉRIEUR IMMÉDIAT AU SOUTIEN
ORGANISATIONNEL PERÇU: QU'EN EST-IL DU RÔLE DE LA
SATISFACTION DES BESOINS PSYCHOLOGIQUES EN CONTEXTE DE
TÉLÉTRAVAIL FORCÉ?

MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR
GENEVIÈVE BILODEAU

JANVIER 2023

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

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

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

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

École de gestion

DE LA RECONNAISSANCE DU SUPÉRIEUR IMMÉDIAT AU SOUTIEN
ORGANISATIONNEL PERÇU: QU'EN EST-IL DU RÔLE DE LA
SATISFACTION DES BESOINS PSYCHOLOGIQUES EN CONTEXTE DE
TÉLÉTRAVAIL FORCÉ?

Geneviève Bilodeau

Ce mémoire a été dirigé par :

Stéphanie Austin, Ph.D

Directrice de recherche

Claude Fernet, Ph.D

Co-directeur de recherche

Ce mémoire a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Stéphanie Austin, Ph.D

Directrice de recherche

Annick Parent-Lamarche, Ph.D

Examinatrice interne

Noémie Carbonneau, Ph.D

Examinatrice externe

SOMMAIRE

Bien que le télétravail existe depuis les années 70, la pandémie de COVID-19 a forcé la main à plusieurs travailleurs québécois, leur exigeant de réagir rapidement et d'adopter sans préparation ce type de prestation de travail. Ayant comme toile de fond la théorie de l'autodétermination, cette étude examine si, et comment, en contexte de télétravail forcé, la reconnaissance du supérieur immédiat agit sur la satisfaction des besoins psychologiques des télétravailleurs et, en retour, sur leur perception du soutien organisationnel. La collecte de données a eu lieu lors du premier confinement en juin 2020 auprès de 347 professionnels d'institutions d'enseignement supérieur qui ont rempli un questionnaire en ligne portant sur les variables d'intérêt. Les résultats d'une analyse de médiation réalisée avec la macro PROCESS de SPSS indiquent qu'en contexte de télétravail forcé, la reconnaissance au travail du supérieur immédiat agit sur la perception de soutien organisationnel par le biais de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et plus spécifiquement, les besoins d'autonomie et d'appartenance sociale. Ces résultats témoignent de l'importance des pratiques de reconnaissance du supérieur immédiat en contexte de télétravail forcé.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	4
LISTE DES TABLEAUX	7
LISTE DES FIGURES ET ENCADRÉS	8
LISTE DES ABRÉVIATIONS	9
INTRODUCTION	11
PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE	12
CONTEXTE DE LA RECHERCHE.....	12
PROBLÈME DE RECHERCHE.....	12
PERTINENCE DE LA RECHERCHE.....	13
OBJECTIF ET DIVISION DU MÉMOIRE.....	14
ARTICLE	15
RÉSUMÉ	16
PROBLÉMATIQUE	18
CONTEXTE THÉORIQUE	19
MÉTHODOLOGIE	23
RÉSULTATS	25
DISCUSSION	27
CONCLUSION	32
RÉFÉRENCES	33
DISCUSSION	38
RETOUR SUR L'OBJECTIF DE RECHERCHE ET PRINCIPAUX RÉSULTATS.....	39
CONTRIBUTIONS SCIENTIFIQUES.....	39
CONTRIBUTIONS PRATIQUES.....	40
LIMITES ET FUTURES RECHERCHES.....	40
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	42

ANNEXE A	43
ANNEXE B	46

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Statistiques descriptives et corrélations pour les variables à l'étude (N=347).....	26
-----------	--	----

LISTE DES FIGURES ET ENCADRÉS

Figure 1	La relation entre la reconnaissance au travail du supérieur immédiat et le soutien organisationnel perçu médiée par la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux.....	27
----------	--	----

LISTE DES ABRÉVIATIONS

RT	Reconnaissance au travail
SOP	Soutien organisationnel perçu
TAD	Théorie de l'autodétermination
TIC	Technologies de l'information et des communications
TSO	Théorie du soutien organisationnel

REMERCIEMENTS

Ce mémoire n'aurait pas été possible sans le soutien et la collaboration de plusieurs personnes qui ont ponctué ma route. Tout d'abord, je tiens à remercier mes directeurs de recherche, Stéphanie Austin et Claude Fernet pour le temps et les judicieux conseils qu'ils m'ont prodigué tout au long de ma maîtrise. Merci de m'avoir initié au vaste monde de la recherche et de m'avoir incité à explorer différentes pistes pour me familiariser avec le domaine des analyses et de la rédaction scientifique. Cela m'a permis de développer mes compétences dans le domaine scientifique tout en profitant de votre expertise et de vos connaissances.

Ensuite, je ne peux passer sous silence la collaboration et la patience de mes collègues de laboratoire, Sophie Drouin-Rousseau et Jean-François Gagnon. Merci d'avoir pris le temps de répondre à mes questions et pour votre aide pour les analyses statistiques.

Finalement, merci à mes enfants, qui sans le savoir, ont su m'insuffler le désir de me réaliser et d'accomplir ces études supérieures. Merci à Samuel et à Jessyka d'avoir toujours cru en moi et de m'avoir incité à vouloir vous donner un exemple à suivre. La dernière personne mais non la moindre est mon mari, Yanick. Merci pour ta patience, pour ton aide, ton soutien indéfectible envers moi. Tu me donnes envie de me dépasser et de devenir une meilleure personne chaque jour!

INTRODUCTION

PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

CONTEXTE DE LA RECHERCHE

L'urgence sanitaire mondiale a été décrétée le 11 mars 2020 par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) face à la pandémie de la COVID-19. Compte tenu de la rapidité de propagation de ce nouveau virus, c'est sans surprise que le gouvernement québécois a déclaré l'état d'urgence sanitaire le 13 mars 2020 au Québec, fermant ainsi tous les établissements d'enseignement québécois et commerces (Statistiques Canada, 2021). Le travail à distance a dès lors été imposé afin de limiter la propagation du virus dans la population et de protéger les personnes les plus à risques. Dans la foulée des mesures sanitaires qui se sont succédées, le gouvernement québécois a fait appel aux employeurs pour que de nouvelles formes d'organisation du travail favorisant la distanciation sociale soient privilégiées. C'est ainsi qu'en raison des circonstances exceptionnelles de la pandémie, le télétravail, prestation de travail effectuée à distance avec l'aide d'outils technologiques de l'information et des communications (Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés, 2020), s'est vu imposé dans plusieurs organisations et ce, sans que les employés et leurs supérieurs soient formés et/ou équipés pour fournir une prestation de travail à domicile. En effet, le télétravail est passé d'une organisation de travail temporaire à un mode de survie et ce, du jour au lendemain. À titre indicatif, Statistiques Canada révélait qu'environ 10 % des travailleurs canadiens effectuaient du télétravail en février 2020, un taux qui s'est élevé à 67 % au Québec à peine trois mois plus tard (Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 2020).

PROBLÈME DE RECHERCHE

Mais au-delà de l'effet protecteur pressenti sur la propagation de la COVID-19, le déploiement et la gestion du télétravail lors du confinement se sont avérés des expériences hasardeuses pour plusieurs employeurs et employés. Le manque de préparation et de formation à l'intention des employés, de leur équipe et gestionnaires, l'offre ténue de soutien opérationnel et d'équipements

technologiques ou de communication, de même que l'organisation du travail à la maison avec de jeunes enfants et écoliers sont de bons exemples de facteurs ayant pu compliquer la prestation de travail des télétravailleurs québécois confinés.

Un fort sentiment de stress provoqué, entre autres, par l'incertitude a été induit par le contexte pandémique ainsi que par le télétravail forcé et le confinement (Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés, 2020). Dans ce contexte particulier, c'est sans surprise que dès les premiers instants du télétravail « forcé », les organisations et leurs équipes de direction ont déployé des énergies et sommes considérables afin d'affermir leur soutien aux télétravailleurs. Waldbillig et Léonard (2020) soutiennent que pour assurer un bien-être général chez les télétravailleurs, il devenait essentiel pour les organisations de faire preuve de soutien et de confiance. Dans un environnement teinté par la pandémie, accentué par une pénurie de main-d'œuvre, plusieurs organisations craignaient de vivre une érosion potentielle du lien employeur-employé. Pourtant, le télétravail était dès lors (en contexte non pandémique) largement considéré comme une marque de reconnaissance de l'entreprise envers ses employés (Diard et Hachard, 2021) permettant de favoriser la loyauté des employés envers leur organisation (Waldbillig et Léonard, 2020).

PERTINENCE DE LA RECHERCHE

Selon Tremblay et Demers (2020), le télétravail perdurera au-delà de la pandémie et fera désormais partie du paysage du monde du travail. Il pourrait même être considéré comme un facteur d'attraction de la main-d'œuvre plus jeune ou pour ceux près de la retraite (Pichet, 2021). Il s'avère d'autant plus pertinent pour les organisations de connaître les conditions optimales sous lesquelles les télétravailleurs peuvent l'exercer. En raison de ce contexte pandémique autant inédit que soudain, aucune étude ne s'est intéressée aux différentes façons de fortifier le lien unissant le travailleur et l'organisation en contexte de télétravail imposé et en situation de confinement. Les connaissances issues de cette recherche, dans un contexte « extrême » (télétravail forcé) permettront néanmoins d'offrir des pistes utiles aux études ultérieures s'intéressant aux conditions à mettre en place pour faciliter le soutien organisationnel perçu des télétravailleurs.

OBJECTIF ET DIVISION DU MÉMOIRE

Le présent mémoire s'attache donc à mieux comprendre la réalité des travailleurs contraints au télétravail durant le premier confinement imposé par le gouvernement québécois au printemps 2020. Plus précisément, il vise à mieux comprendre certaines des conditions organisationnelles (reconnaissance du supérieur immédiat) et individuelles (satisfaction des besoins psychologiques) favorisant la perception du soutien organisationnel perçu des employés contraints au télétravail en contexte de pandémie. Nous nous appuyerons sur diverses perspectives théoriques, dont la théorie de l'autodétermination (Ryan et Deci, 2017), pour articuler les liens entre les variables à l'étude. Une conclusion du mémoire faisant un rappel de l'objectif de recherche, des principaux résultats, des principales contributions ainsi que des limites et pistes futures de recherches suivront l'article scientifique réalisé.

ARTICLE

« Quand le travail s'invite à la maison »: comment la reconnaissance du supérieur immédiat agit-elle sur la satisfaction des besoins psychologiques et la perception du soutien organisationnel des travailleurs contraints au télétravail?

Par Bilodeau, Geneviève¹; Austin, Stéphanie¹ et Fernet, Claude¹

¹Université du Québec à Trois-Rivières, 3351 boul. des Forges, C.P. 500, Trois-Rivières, QC, Canada, G9A 5H7

RÉSUMÉ

Résumé : Pandémie oblige, le télétravail fut imposé à plusieurs travailleurs québécois, bousculant subitement leur prestation de travail. Cette étude, prenant ancrage dans la théorie de l'autodétermination, examine si, et comment, en contexte de télétravail forcé, la reconnaissance du supérieur immédiat agit sur la satisfaction des besoins psychologiques des télétravailleurs et, en retour, sur leur perception du soutien reçu par leur organisation. Les données proviennent de 347 employés francophones faisant partie du personnel professionnel d'universités au Québec qui ont répondu à un questionnaire en ligne. Une analyse de médiation a été effectuée avec la macro PROCESS de SPSS et a révélé que la reconnaissance au travail du supérieur immédiat agit sur la perception d'être soutenu par l'organisation par l'entremise de la satisfaction des besoins psychologiques, et plus particulièrement, celle des besoins d'autonomie et d'appartenance sociale. Ils soulèvent la pertinence de mieux outiller le supérieur immédiat à manifester de la reconnaissance au travail, spécialement en contexte de télétravail forcé.

Mots clés : Télétravail forcé, reconnaissance au travail, satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux

Abstract : Due to the Covid-19 pandemic, teleworking was imposed on several employees in Québec (Canada), suddenly upsetting their work experiences. This study, rooted in the theory of self-determination, examines whether and how, in the context of forced telework, supervisors' recognition acts on teleworkers' perceived need satisfaction and, in turn, on their perceived organizational support. Data were collected among 347 French-speaking employees of professional staff from universities in Québec who answered an online questionnaire. Using the PROCESS macro of SPSS, a mediation analysis was performed and reveal that supervisor's recognition at work acts on employees perceived organizational support through the satisfaction of their basic psychological needs, and more particularly, those of autonomy and relatedness. These results highlight the importance of supervisor's recognition at work, especially in the context of forced telework.

Keywords : Forced telework, work recognition, satisfaction of psychological needs.

PROBLÉMATIQUE

Avec la pandémie de COVID-19, le télétravail, qui était jusqu'alors une mesure d'accommodement offerte aux employés désireux de mieux concilier travail et vie personnelle, est devenu une mesure préconisée pour limiter les contacts sociaux et protéger la santé de la population québécoise. Selon Deng et al. (2020), ce sont près de 40% des travailleurs canadiens qui ont été contraints au télétravail au printemps 2020. Faisant référence à une prestation de travail salariée qui a lieu à domicile, soit à l'extérieur de l'organisation (Tremblay, 2020), le télétravail déployé en temps de pandémie a été, pour plusieurs organisations, improvisé; peu étaient dotées d'un cadre formel d'application (politiques et mesures), d'outils et même de connaissances favorisant une gestion efficace et efficiente du travail et des employés « à distance ». Il va sans dire que le déploiement de cette mesure peut s'être avéré hasardeux pour plusieurs organisations. D'ailleurs, le manque d'expérience en télétravail (Wang et al., 2021), de même que l'absence de soutien et de reconnaissance (Rudolph et al., 2021) ont été identifiés comme des irritants importants par de nombreux télétravailleurs. Face à cette nouvelle réalité de travail qui risque de perdurer, ou encore de ressurgir lors d'une prochaine vague ou d'une nouvelle pandémie, il devient crucial pour les organisations d'identifier des leviers leur permettant de mieux soutenir leurs employés contraints au télétravail.

S'appuyant sur la théorie de l'autodétermination (Deci et al., 2017), cette étude vise à mieux comprendre si, et comment, en contexte de télétravail forcé, certaines pratiques de gestion (reconnaissance du supérieur immédiat) agissent sur la satisfaction des besoins psychologiques (autonomie, compétence, appartenance sociale) des télétravailleurs et, en retour, sur leur perception d'être soutenus par leur organisation. Une telle analyse nous permettra d'élargir la compréhension des mécanismes psychologiques impliqués en contexte de télétravail forcé, tout en dégageant leur rôle afin d'expliquer la portée des pratiques de reconnaissance au travail sur le soutien organisationnel perçu.

CONTEXTE THÉORIQUE

RECONNAISSANCE AU TRAVAIL ET SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERÇU

Représentant bien plus qu'une simple rémunération (Brun et Dugas, 2002), la reconnaissance au travail (RT) regroupe des actions qui tendent à démontrer que les réalisations des employés, tant par leurs façons de faire (comportements) que leurs façons d'être (unicité), sont reconnues et considérées. Les formes de reconnaissances sont multiples, allant du simple merci au témoignage public du talent et des compétences de l'employé. Largement documentées pour le travail en présentiel, les répercussions de la RT sont nombreuses et se manifestent à divers égards, tels que sur le fonctionnement psychologique (Merino et Privado, 2015), la performance (Bradler et al., 2016), la motivation et l'engagement des employés (Sauvezon, 2019). Mais en est-il autrement en contexte de télétravail, voire en télétravail forcé? Les résultats de l'étude de Lerusse (2020) suggèrent que les employés en télétravail et en présentiel rapportent des niveaux comparables de reconnaissance perçue au travail. En revanche, ceux d'autres études (Lasfargue, 2012; Vacherand-Revel et al., 2016) révèlent que les employés peuvent percevoir une perte de RT en raison du télétravail. Mais, en dépit de ces résultats contradictoires, la recherche converge quant aux bienfaits de la RT en mode télétravail; celle-ci constituerait un important levier de satisfaction, d'engagement et de loyauté (Kaur et al., 2021). En effet, le télétravailleur qui perçoit que son travail est reconnu et valorisé, rapporte ressentir du contentement, offre le meilleur de lui, en plus de demeurer loyal à son employeur.

Bien que la reconnaissance puisse provenir de plusieurs acteurs de l'organisation (p. ex., direction, supérieur immédiat, pairs, clients), la recherche tend à démontrer l'apport appréciable du supérieur immédiat dans l'expérience psychologique des employés. En effet, des études menées en contexte de travail en présentiel révèlent que l'adoption de comportements de soutien par le supérieur immédiat apporte un sentiment de valorisation et de compétence chez les employés (Rooney et al., 2009) et que la reconnaissance managériale joue un important rôle

dans la mobilisation et l'implication des employés (Montani et al., 2020). La pertinence de la RT du supérieur immédiat devrait en outre se manifester dans la notion de soutien organisationnel perçu (SOP; Eisenberger et al., 1986). Opérationnellement défini comme la manière dont l'employé perçoit l'intérêt que son organisation porte envers lui et les fruits de son travail (Eisenberger et al., 1986), le SOP serait largement teinté par les pratiques du supérieur, qui devient l'intermédiaire par lequel l'organisation entre en relation avec l'employé (Rhoades et Eisenberger, 2002).

Déjà avant la pandémie, la recherche sur le fonctionnement optimal au travail soulignait l'importance de développer et maintenir de bonnes relations avec le supérieur immédiat (Brun et Dugas, 2005; Fall, 2015). Dans ce contexte sociosanitaire inédit, les organisations ont dû se réinventer et concentrer des efforts significatifs à mieux soutenir le personnel, spécialement les employés contraints au télétravail avec lesquels ils ont peu de contacts directs (Charalampous et al., 2019). Ceci est d'autant plus important que plusieurs recherches tendent à montrer, qu'en présentiel, le soutien perçu du supérieur est largement révélateur du soutien perçu de l'organisation (Rhoades et Eisenberger, 2002).

Durant la crise de la pandémie COVID-19, le SOP s'est révélé être un élément déterminant du fonctionnement et du bien-être des télétravailleurs (Errichiello et Pianese, 2021). En effet, plusieurs travailleurs expérimentaient le télétravail forcé pour une première fois, sans compter la pression subite de voir leur routine quotidienne chamboulée et d'avoir à apprendre à rapidement maîtriser de nouveaux outils (Richter, 2020). La plupart des employés ont dû recevoir informations et soutien du supérieur immédiat concernant notamment la gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle et le multitâche (Errichiello et Demarco, 2020; Richter, 2020). Avec l'imposition rapide du télétravail, les organisations, dont les superviseurs qui étaient plus ou moins formés pour la gestion à distance, ont donc dû réagir rapidement. Il est ainsi plausible que le déploiement des pratiques de reconnaissance du supérieur immédiat, c'est-à-dire la manière par laquelle il parvenait à reconnaître les efforts et réalisations de ses employés, a agi

sur la perception de ces derniers d'être soutenus par l'organisation. En lien à la théorie présentée et les résultats d'études disponibles, nous proposons que :

Hypothèse 1. La reconnaissance au travail du supérieur immédiat est positivement associée au soutien organisationnel perçu.

RECONNAISSANCE AU TRAVAIL ET SATISFACTION DES BESOINS PSYCHOLOGIQUES

De par sa nature profonde, la RT contribue au bien-être psychologique puisqu'elle permet de reconnaître la valeur de chaque individu ainsi que son apport à l'organisation (Brun et Dugas, 2005). Ce constat s'aligne avec la théorie de l'autodétermination (TAD : Ryan & Deci, 2017) qui propose une vision positive de l'être humain reposant sur la satisfaction de trois besoins psychologiques fondamentaux : l'autonomie, la compétence et l'appartenance sociale. Le besoin d'autonomie se concrétise par un sentiment de choix et de volonté (Vermote et al., 2021). Ainsi, lorsqu'un individu s'engage pleinement et volontairement dans ses activités et qu'il adhère aux valeurs sous-jacentes, aux comportements demandés ou à l'activité prescrite, son besoin d'autonomie devrait être comblé. Pour sa part, le besoin de compétence renvoie au sentiment d'atteindre les objectifs ou les tâches demandées et de posséder les ressources nécessaires pour y arriver (Deci et Ryan, 2000). Selon White (1959), tout individu a un besoin inhérent d'acquérir des compétences et d'être soutenu en ce sens. Les employés se sentent compétents lorsqu'ils perçoivent qu'ils travaillent efficacement, et ce, même si les tâches demandées sont exigeantes. Le troisième besoin psychologique est celui d'appartenance sociale, communément appelé besoin d'affiliation. Celui-ci correspond au sentiment d'être lié et en étroite relation avec les autres (Deci et Ryan, 2000; Van den Broeck, Vansteenkiste, et al., 2010). Au travail, le besoin d'appartenance sociale est satisfait lorsqu'un employé se sent soutenu et entouré et qu'il a le sentiment de bénéficier de relations positives et significatives ou encore de faire partie du groupe (Van den Broeck et al., 2016).

Selon la TAD, l'environnement social d'un individu joue un rôle essentiel dans la satisfaction de ses besoins psychologiques (SPB; Deci et Ryan, 2000, 2008;

Van den Broeck et al., 2016). La recherche (Slemp et al., 2018) révèle que le supérieur immédiat est un important vecteur du soutien au travail et en ce sens, devrait largement contribuer ou nuire à la satisfaction des besoins psychologiques des employés. En effet, si le supérieur immédiat fait preuve de soutien, est sensible à la perspective de ses employés, donne des commentaires positifs et les aide à se développer et à résoudre des problèmes au travail, cela favorise l'établissement d'un climat de travail propice à la satisfaction de leurs besoins psychologiques (Deci et Ryan, 1985; Huyghebaert-Zouaghi et al., 2022). De tels comportements de soutien permettent aux employés de se sentir plus libres d'expérimenter ou de saisir diverses opportunités, ce qui concourt à combler leurs besoins psychologiques. Les résultats de Lamontagne (2006) vont dans ce sens, dévoilant que la RT du supérieur immédiat est liée à la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale des employés. Nous proposons ainsi que :

Hypothèse 2. La reconnaissance au travail du supérieur immédiat est positivement associée à la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux.

SATISFACTION DES BESOINS PSYCHOLOGIQUES ET SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERÇU

Tel qu'énoncé précédemment, la TAD soutient que la satisfaction des besoins psychologiques est un ingrédient essentiel à la croissance et au bien-être d'un individu. En ce sens, lorsque les besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale sont comblés, cette satisfaction génère des retombées positives et adaptatives (Deci et al., 2017; Fernet et Austin, 2014; Niemiec et Ryan, 2009). Il a été démontré que lorsque les employés évoluent dans un milieu qui soutient leurs besoins psychologiques, leurs niveaux d'engagement et de bien-être au travail sont supérieurs à ceux évoluant dans un milieu contrôlant (axé sur la coercition ou les récompenses) (Baard et al., 2004). Les employés ressentent également davantage de soutien et relèvent plus facilement les défis qu'ils rencontrent (Deci et al., 2001). L'une des explications théoriques repose sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964). Selon Eisenberger et al. (1990), le soutien organisationnel perçu pourrait découler de l'évaluation que l'employé se fait des

marques d'appréciation et de reconnaissance de l'employeur. Selon le principe de réciprocité, si l'employé a le sentiment que ses besoins psychologiques sont comblés au travail, il serait plus enclin à se percevoir soutenu par son employeur dans la mesure où l'environnement de travail est réceptif à ses attentes. En revanche, un faible niveau de SOP pourrait être le reflet d'un milieu peu attentif à la satisfaction des besoins psychologiques. Ainsi, nous proposons que :

Hypothèse 3 : La satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux est positivement associée au soutien organisationnel perçu ;

LE RÔLE MÉDIATEUR DE LA SATISFACTION DES BESOINS PSYCHOLOGIQUES

La TAD (Deci et al., 2017) énonce que lorsque les agents du contexte social parviennent à satisfaire les besoins psychologiques des employés, cela leur permet de manifester des attitudes et des comportements plus favorables et de se sentir soutenus par leur organisation (Deci et al., 2001). Ainsi, en plus des liens supposés par les hypothèses 1 à 3, il est attendu que la satisfaction des besoins psychologiques agisse comme médiateur dans la relation entre la RT et le SOP. Bien que certaines études soutiennent empiriquement ces liens, aucune à notre connaissance, s'est focalisée sur le télétravail forcé dans lequel l'expression de la RT, de la satisfaction des besoins psychologiques et du soutien perçu pourrait largement différer. Nous proposons que :

Hypothèse 4 : La satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux agit comme médiateur dans la relation entre la reconnaissance au travail du supérieur immédiat et le soutien organisationnel perçu.

MÉTHODOLOGIE

PARTICIPANTS

L'étude repose sur un échantillon de 347 participants, exerçant un rôle de professionnel, dans deux universités québécoises. La majorité des participants étaient des femmes (68,7 %), dont l'âge varie entre 23 et 70 ans ($M = 43,2$ ans, $E.T = 9.25$ ans). Le nombre moyen d'années d'ancienneté en poste est de 7,18 années

(E.T = 6.91 années). Près de la moitié des participants (44 %) occupaient un poste dans une unité administrative reliée aux services.

DÉROULEMENT ET CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES

Le recrutement a été effectué sur une base volontaire par l'envoi de courriels par le syndicat des professionnels des deux universités, et ce, au moment du premier confinement dû à la pandémie de COVID-19 (juin 2020). Une fois le formulaire de consentement électronique signé, les participants étaient invités à s'identifier à l'aide de leur code d'employé afin de permettre que seuls les participants sollicités puissent remplir le questionnaire. Par la suite, ils étaient redirigés vers le questionnaire électronique. Un certificat d'éthique a été obtenu avant d'entamer le projet.

INSTRUMENTS DE MESURE

Tous les instruments de mesure de l'étude, dont les qualités psychométriques ont été attestées dans des études antérieures (Brunelle et Fortin, 2021; Gillet et al., 2013; Noah, 2017; Paquet et al., 2011), ont été administrés en français.

Reconnaissance au travail du supérieur immédiat. La mesure de Gavrancic et al. (2007), composée de huit items, a été utilisée afin d'évaluer l'évaluation subjective de la reconnaissance du supérieur immédiat. Un exemple d'item est « [Lors des activités en mode télétravail, mon supérieur immédiat] ...*me donne des félicitations et/ou des remerciements pour souligner mes initiatives ou réussites* » ou encore « ...*fait preuve de considération envers moi* ». Les réponses des participants étaient réparties sur une échelle allant de 1 (fortement en désaccord) à 5 (fortement en accord). Dans la présente étude, l'indice de cohérence interne s'est avéré satisfaisant ($\alpha = 0.89$).

Besoins psychologiques au travail. Une version française de Gillet et al. (2012) du *Work-Related Basic Need Satisfaction Scale* (W-BNS) de Van den Broeck, De Cuyper, et al. (2010) composée de dix items, a été utilisée pour mesurer la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux. Sur une échelle allant de

1 (totalemment en désaccord) à 5 (totalemment en accord), les participants devaient indiquer leur degré d'accord à chacun des énoncés proposés. Voici un exemple d'item pour chaque besoin psychologique : autonomie « *En contexte de télétravail, mes tâches correspondent à ce que je veux faire vraiment* » (3 items ; $\alpha = 0.78$), compétence : « *... je me sens compétent dans mes activités* » (4 items ; $\alpha = 0.89$) et appartenance : « *... j'ai le sentiment de faire partie du groupe* » (3 items ; $\alpha = 0.77$).

Soutien organisationnel perçu. Trois items provenant du *Scale of Perceived Organizational Support* de Eisenberger et al. (1986) ont été adaptés pour le télétravail. Un exemple d'item est « *Si je réalise le meilleur travail possible à domicile, mon organisation s'en rend compte.* » (3 items ; $\alpha = 0.79$). Les items étaient notés sur une échelle allant de 1 (fortement en désaccord) à 5 (fortement en accord).

RÉSULTATS

ANALYSES PRÉLIMINAIRES

Pour les analyses statistiques, nous avons eu recours au logiciel IBM SPSS Statistics for Windows version 27.0 (International Business Machines Corporation (IBM Corp.), 2019) ainsi qu'à l'extension PROCESS, version 3.5.3 (Hayes, 2021). Les postulats de la normalité des distributions ont été rencontrés : indice d'asymétrie [-.434; -.852] et indice d'aplatissement [-.198; .911] (Kline, 2011). Les statistiques descriptives ainsi que les corrélations entre les différentes variables examinées sont présentées dans le tableau 1.

Tableau 1
Statistiques descriptives et corrélations pour les variables à l'étude (N=347)

	<i>M</i>	<i>ÉT</i>	<i>r</i>		
			1	2	3
1. Reconnaissance au travail du supérieur immédiat	4.00	.712	--	.619**	.513**
2. Soutien organisationnel perçu	3.55	.900	.619**	--	.471**
3. Satisfaction des besoins psychologiques	4.07	.630	.513**	.471**	--
<i>Notes.</i> ** $p < 0,01$					

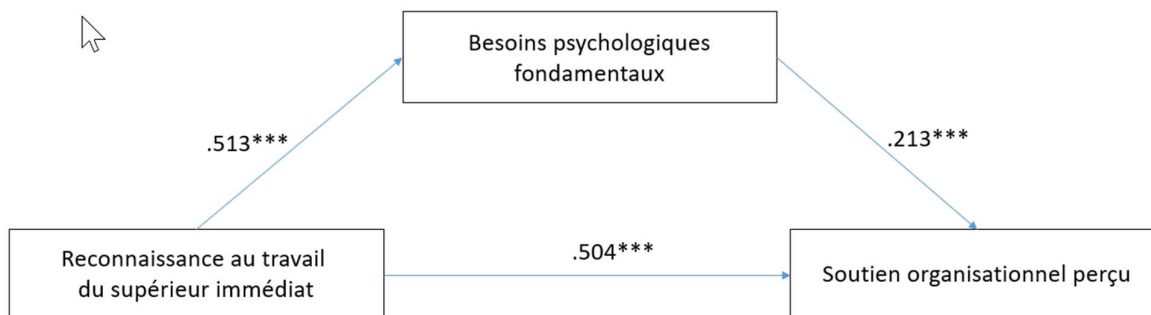
ANALYSES PRINCIPALES

Une analyse a été réalisée à l'aide de la macro PROCESS (v 3.5.3) pour examiner simultanément chacune des hypothèses. Comme illustré dans la figure 1, elle permet de vérifier l'association entre la variable indépendante (RT) et la variable dépendante (SOP; hypothèse 1; relation *c*) et la variable médiatrice (SBP; hypothèse 2; relation *a*), l'association entre la variable médiatrice (SBP) et la variable dépendante (SOP; hypothèse 3; relation *b*), ainsi que l'effet de médiation (ou effet indirect) de la variable indépendante (RT) sur la variable dépendante (SOP, hypothèse 4; relation *c'*). Pour soutenir une médiation complète, l'association entre la variable indépendante (RT) et la variable dépendante (SOP) doit être non significative en présence de la variable médiatrice (SBP). Si l'association demeure significative, nous serions en présence d'une médiation partielle. Les résultats, tels que présentés dans la figure 1, indiquent un lien positif entre la reconnaissance au travail du supérieur immédiat et le soutien organisationnel perçu ($c = 0.504$; IC 95% [0.523 ; 0.766]), ce qui confirme notre hypothèse 1. Nos hypothèses 2 et 3 sont également confirmées; les résultats révèlent un lien significatif positif entre la reconnaissance au travail du supérieur immédiat et la satisfaction des besoins psychologiques ($a = 0.513$; IC 95% [0.378 ; 0.541]) ainsi qu'un lien significatif positif entre la satisfaction des besoins psychologiques et le soutien organisationnel perçu ($b = 0.213$; IC 95% [0.168 ; 0.439]). Finalement, les résultats soutiennent un effet médiateur partiel de la satisfaction des besoins psychologiques dans le lien entre la reconnaissance au travail du supérieur immédiat et le soutien

organisationnel perçu ($c' = 0.139$; IC 95% [0.072 ; 0.208]), ce qui appuie notre hypothèse 4.

Figure 1

La relation entre la reconnaissance au travail du supérieur immédiat et le soutien organisationnel perçu médiée par la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux



Coefficients bêta standardisés affichés. *** $p < 0.001$

ANALYSES COMPLÉMENTAIRES

Des analyses complémentaires ont été réalisées afin d'explorer l'apport potentiellement distinct de la satisfaction de chaque besoin psychologique dans la relation entre la RT et le SOP. Trois modèles ont été examinés selon la satisfaction de chaque besoin. Les résultats confirment que l'effet médiateur observé s'applique uniquement à la satisfaction des besoins d'autonomie ($c' = 0.168$; IC 95% [0.088 ; 0.310]) et d'appartenance sociale ($c = 0.244$; IC 95% [0.160 ; 0.345]).

DISCUSSION

Face à la nouvelle réalité du travail et aux défis engendrés par la pandémie de la COVID-19, il devient essentiel pour les organisations d'identifier des leviers leur permettant de mieux soutenir leurs employés contraints au télétravail. S'appuyant sur la théorie de l'autodétermination (Ryan et Deci, 2017), cette étude visait à mieux comprendre si, et comment, en contexte de télétravail forcé, les pratiques managériales du supérieur immédiat telles que perçues par l'employé

agissent sur la satisfaction des besoins psychologiques des télétravailleurs et, en retour, sur leur perception d'être soutenu par leur organisation. Les résultats de l'étude, réalisée auprès de professionnels en télétravail forcé lors du premier confinement dû à la pandémie de la COVID-19, montrent que la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux (et spécialement les besoins d'autonomie et d'appartenance sociale) agit comme médiateur partiel dans la relation entre la reconnaissance au travail du supérieur immédiat et le soutien organisationnel perçu. Une telle analyse nous permet d'élargir la compréhension des mécanismes psychologiques impliqués en contexte de télétravail forcé, tout en dégageant leur rôle afin d'expliquer la portée des pratiques de reconnaissance au travail sur le soutien organisationnel perçu. Il en découle des implications théoriques et managériales.

IMPLICATIONS THÉORIQUES

Premièrement, cette étude contribue à la compréhension de l'importance de la RT du supérieur immédiat en contexte de télétravail forcé. Dans ce contexte inédit, qui s'est subitement imposé au Québec et ailleurs dans le monde, peu d'études ne s'étaient alors focalisées sur la RT du supérieur immédiat, qui occupe un rôle prépondérant dans l'établissement de la relation entre l'organisation et ses employés. Si la recherche suggère que la RT du supérieur immédiat est un déterminant du SOP (Allen et al., 2003; Aselage et Eisenberger, 2003; Shanock et Eisenberger, 2006), nos résultats y contribuent en dévoilant que la RT du supérieur immédiat agit indirectement sur la perception des employés d'être soutenus par leur organisation, et ce, par l'entremise de la satisfaction des besoins psychologiques. Comme le mécanisme de médiation est partiel, cela suggère que la RT est une pratique managériale importante en soi. Elle contribue non seulement à la satisfaction des besoins psychologiques qui facilite la perception de soutien organisationnel, mais également à cette perception même d'être soutenu. Par sa nature profonde, la RT pourrait permettre à l'employé de se sentir important et unique, ce qui favoriserait la perception d'être pleinement soutenu par son employeur en contexte de télétravail forcé. Ces résultats ouvrent à la nécessité d'examiner d'autres mécanismes psychologiques, tels l'estime de soi authentique

et contingente (Kernis et Paradise, 2002) ou organisationnelle (Ferris et al., 2009), aussi susceptibles d'expliquer l'effet de RT sur le SOP.

Deuxièmement, cette étude contribue également à élargir les connaissances quant à la notion du soutien organisationnel perçu. Jusqu'ici, la recherche s'est largement attachée à évaluer les manifestations attitudinales (Baran et al., 2012; Côté et al., 2021; Eisenberger et Stinglhamber, 2011; Meyer et al., 2002) et comportementales (Aban et al., 2019; Bentley et al., 2016; Keller et al., 2020; Marchand, 2015; Moalusi, 2021) de la perception du soutien organisationnel, négligeant ainsi l'étude de ses déterminants, et ce, spécialement en contexte de télétravail forcé. Nos résultats convergent vers l'idée que la RT du supérieur immédiat est un facteur favorisant le SOP, ce qui s'expliquerait, en partie, par la satisfaction des besoins psychologiques au travail. En contexte de télétravail forcé, les employés se sentiraient davantage soutenus par leur organisation dans la mesure où ils sentent leurs besoins psychologiques satisfaits. Tel qu'évoqué par Eisenberger et al. (1990), et soutenu par nos résultats, cette perception de soutien organisationnel pourrait être façonnée par l'évaluation que l'employé se fait des marques d'appréciation de son supérieur immédiat. Bien que ces résultats ajoutent à la compréhension des déterminants et mécanismes explicatifs de la SOP, des recherches additionnelles sont nécessaires afin d'examiner la séquence temporelle par laquelle ces variables s'influencent mutuellement au gré du temps.

Finalement, les résultats viennent élargir la pertinence de la TAD en soulignant l'importance de la satisfaction des besoins psychologiques en contexte de télétravail forcé. Bien que largement documentées en contexte organisationnel auprès de travailleurs (Huyghebaert-Zouaghi et al., 2022; Van den Broeck et al., 2016) et, dans une moindre mesure, de télétravailleurs (Brunelle et Fortin, 2021), peu d'études s'étaient attachées au télétravail imposé. L'autodétermination, désignant la notion de choix personnel, étant au cœur de la perspective de la TAD, l'imposition du télétravail en contexte de confinement devenait un terrain particulièrement intéressant à l'étude des prémisses théoriques de la TAD. Nos résultats dévoilent que la satisfaction des besoins psychologiques (autonomie,

compétence et appartenance sociale) s'avère importante afin que les employés se sentent soutenus par leur organisation dans un tel contexte. L'analyse complémentaire suggère, en outre, que l'apport de la RT sur le SOP est plus spécifiquement expliqué par la satisfaction des besoins d'autonomie et d'appartenance sociale. Tout en contribuant aux études qui démontrent l'apport distinctif de chaque besoin (p.ex., Fernet et al., 2010; Trépanier et al., 2015), ces résultats sont inédits en contexte de télétravail forcé. Si la reconnaissance au travail du supérieur permet de favoriser les sentiments d'autonomie et d'appartenance et ainsi, contribuer à la perception de soutien organisationnel, de nouvelles études devront s'attacher à comprendre d'autres leviers favorisant le sentiment de compétence des employés. Certains éléments du contexte organisationnel, telle la confiance envers les pairs ou la clientèle (Clément, 2017), pourraient être examinés afin d'élargir cette compréhension.

IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Cette étude révèle que la RT favorise la satisfaction des besoins favorables à la perception d'être soutenu par son organisation. Afin de capitaliser sur ces résultats, un mode de gestion participatif pourrait être mis de l'avant pour solliciter l'avis des employés ou encore, fournir des appréciations qualitatives spontanées sur le travail. Il s'agit de pratiques relativement simples par lesquelles le supérieur immédiat, en consacrant du temps à connaître et reconnaître l'individualité de ses employés, parvient à témoigner de sa reconnaissance (Brun, 2012; Brun et Dugas, 2005). En outre, des formations pourraient être développées auprès des supérieurs immédiats afin de les amener à déployer des comportements plus propices à la pleine satisfaction des besoins psychologiques de leurs employés (Huyghebaert-Zouaghi et al., 2022). De tels comportements pourraient s'avérer particulièrement utiles en contexte de pandémie ou de changement organisationnel (p.ex., modification de la prestation d'emploi) susceptibles d'engendrer de l'incertitude et du stress psychologique (Fernet et Austin, 2014). En contexte de télétravail, il pourrait également s'avérer pertinent d'avoir recours à des interventions basées sur la technologie pour tenter de favoriser la satisfaction des besoins psychologiques des employés. Gradito Dubord et al. (2022) ont récemment démontré que

l'utilisation d'une plateforme sur les forces signatures (capacité à adopter une manière authentique et énergisante de se comporter, de ressentir ou de penser) favoriserait la satisfaction des besoins psychologiques des employés.

LIMITES ET PISTES FUTURES

Cette étude comporte certaines limites dont il est important de discuter. Premièrement, comme l'étude portait principalement sur des perceptions individuelles (satisfaction des besoins, soutien organisationnel perçu), les mesures privilégiées ont été de nature autorapportée. Afin d'accentuer la portée des résultats, il serait utile pour de prochaines études d'intégrer des mesures multisources (p.ex., collègues), pour examiner les pratiques de RT. Cela permettrait en outre de limiter le biais potentiellement lié à la variance commune. Deuxièmement, cette étude a misé sur un devis transversal, ce qui ne permet pas d'examiner la relation temporelle entre les variables. Un devis longitudinal permettrait de mieux comprendre la nature des liens établis, spécialement pour tenter d'inférer sur de possibles liens directionnels. Malheureusement, les contraintes de temps, les ressources financières ainsi que le contexte particulier dans lequel l'étude a été déployée n'ont pas permis de miser sur un tel examen. Troisièmement, notre étude s'est limitée à un échantillon de commodité, dont les participants occupaient un rôle professionnel précis au sein de deux organisations du milieu universitaire. Bien que l'étude visait à examiner certains processus impliqués en contexte de télétravail forcé dû à la pandémie de COVID-19, nous n'avons pu collecter des données auprès d'employés dont la prestation de travail sur site a été maintenue durant cette période (désignés au Québec comme travailleurs prioritaires). Un tel examen comparatif aurait permis de dégager, le cas échéant, certaines différences liées aux mécanismes psychologiques pour chaque type de prestation de travail.

CONCLUSION

Les résultats offrent un regard novateur sur les mécanismes psychologiques permettant d'expliquer comment la RT du supérieur immédiat agit sur la perception d'être soutenu par son organisation en contexte de télétravail forcé. En misant sur des pratiques de reconnaissance, les organisations peuvent parvenir à favoriser une perception favorable de leurs employés quant au soutien reçu par le biais de la satisfaction des besoins psychologiques. Étant également responsable de plusieurs bénéfices individuels (santé psychologique, performance) et organisationnels (engagement organisationnel et rétention), la satisfaction des besoins se doit d'être cultivée, même en télétravail forcé où le sentiment d'autodétermination semble naturellement brimé par le contexte sociosanitaire rattaché à la pandémie.

RÉFÉRENCES

- Aban, C. J. I., Perez, V. E. B., Ricarte, K. K. G., et Chiu, J. L. (2019). The relationship of organizational commitment, job satisfaction, and perceived organizational support of telecommuters in the national capital region. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(4), 162-197.
- Allen, D. G., Shore, L. M., et Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management* 29(1), 99-118.
- Aselage, J., et Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 491-509.
- Baard, P. P., Deci, E. L., et Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068.
- Baran, B. E., Shanock, L. R., et Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 123-147.
- Bentley, T. A., Teo, S. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., et Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics* 52, 207-215.
- Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*. New York : J Wiley & Sons.
- Bradler, C., Dur, R., Neckermann, S., et Non, A. (2016). Employee recognition and performance: A field experiment. *Management Science*, 62(11), 3085-3099.
- Brun, J.-P. (2012). La reconnaissance au travail: de la gratitude à l'intégration. *Effectif, Ordre des conseillers en gestion de ressources humaines agréés*, 15(1), 24-27.
- Brun, J.-P., et Dugas, N. (2002). *La reconnaissance au travail: une pratique riche de sens*. Québec: Secrétariat du conseil du trésor du Québec
- Brun, J.-P., et Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88.
- Brunelle, E., et Fortin, J.-A. (2021). Distance Makes the Heart Grow Fonder: An Examination of Teleworkers' and Office Workers' Job Satisfaction Through the Lens of Self-Determination Theory. *SAGE Open*, 11(1), 1-11.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., et Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51-73.
- Clément, L. (2017). *La confiance des enseignants au sein du réseau collégial: favoriser ses manifestations salutogéniques par la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux*. [Thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Québec].
- Côté, K., Lauzier, M., et Stinghamber, F. (2021). The relationship between presenteeism and job satisfaction: A mediated moderation model using

- work engagement and perceived organizational support. *European Management Journal*, 39(2), 270-278.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., et Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.
- Deci, E. L., et Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Berlin : Springer Science & Business Media.
- Deci, E. L., et Ryan, R. M. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry* 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., et Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin* 27(8), 930-942.
- Deng, Z., Morissette, R., et Messacar, D. (2020). *Faire tourner l'économie à distance : le potentiel du travail à domicile pendant et après la COVID-19*. Ottawa : Statistiques Canada
- Eisenberger, R., Fasolo, P., et Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology* 75(1), 51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., et Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., et Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington, D. C : American Psychological Association.
- Errichiello, L., et Demarco, D. (2020). From social distancing to virtual connections. *TeMA-Journal of Land Use, Mobility and Environment* (Special Issue - Covid-19 vs City-20), 151-164.
- Errichiello, L., et Pianese, T. (2021). The Role of Organizational Support in Effective Remote Work Implementation in the Post-COVID Era. In D, Wheatley, I. Hardill et S. Buglass (dir.), *Handbook of Research on Remote Work and Worker Well-Being in the Post-COVID-19 Era* (pp. 221-242). Pennsylvanie : IGI Global.
- Fall, A. (2015). Reconnaissance au travail: validation d'une échelle de mesure dans le contexte des entreprises. *European Review of Applied Psychology*, 65(4), 189-203.
- Fernet, C., et Austin, S. (2014). Self-Determination and Job Stress In M. Gagné (dir.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (pp. 231-244). Oxford : Oxford University Press.
- 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.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., et Heller, D. (2009). Organizational supports and organizational deviance: The mediating role of organization-based self-esteem. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 279-286.

- Gavrancic, A., Courcy, F., Paquet, M., et Gagnon, S. (2007). *Échelle de mesure de la reconnaissance au travail*. Centre de Recherche et d'Intervention en Santé des Organisations (CRISO).
- Gillet, N., Fouquereau, E., Forest, J., Brunault, P., et Colombat, P. (2012). The Impact of Organizational Factors on Psychological Needs and Their Relations with Well-Being [Article]. *Journal of Business & Psychology*, 27(4), 437-450.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Huart, I., Bigot, L., et Lequeur, J. (2013). La satisfaction et la frustration des besoins psychologiques dans le contexte du travail. In M-E Bobillier Chaumon, M. Dubois, J. Vacherand-Revel, P. Sarnin et D. R Kouabenan (dir.), *La gestion des parcours professionnels en psychologie du travail* (pp. 11-23). Paris : L'Harmattan.
- Gradito Dubord, M.-A., Forest, J., Balčiūnaitė, L. M., Rauen, E., et Jungert, T. (2022). The power of strength-oriented feedback enlightened by self-determination theory: a positive technology-based intervention. *Journal of Happiness Studies* (23), 2827-2848.
- Hayes, A. F. (2021). *PROCESS macro*. (Version 3.5.3.) [logiciel]. SPSS, SAS, and R. <http://processmacro.org/download.html>
- Huyghebaert-Zouaghi, T., Morin, A. J., Ntoumanis, N., Berjot, S., et Gillet, N. (2022). Supervisors' Interpersonal Styles: An Integrative Perspective and A Measure Based on Self-Determination Theory. *Applied Psychology*.
- International Business Machines Corporation [IBM Corp.]. (2019). *IBM SPSS Statistics for Windows*. (Version 27.0) [logiciel] IBM Corp. <https://www.ibm.com/support/pages/downloading-ibm-spss-statistics-27>
- Kaur, M., Sinha, R., Chaudhary, V., Sikandar, M., Jain, V., Gambhir, V., et Dhiman, V. (2021). Impact of COVID-19 pandemic on the livelihood of employees in different sectors. *Materials Today: Proceedings*, 51, 764-769.
- Keller, A. C., Knight, C., et Parker, S. K. (2020). *Boosting job performance when working from home: Four key strategies*. Repéré 27 octobre 2022, de <https://research.rug.nl/en/publications/boosting-job-performance-when-working-from-home-four-key-strategi>
- Kernis, M. H., et Paradise, A. W. (2002). Distinguishing between secure and fragile forms of high self-esteem. In E. L. Deci & R. M. Ryan (dir.), *Handbook of Self-Determination Research* (pp. 339-360). Rochester : University of Rochester Press.
- Kline, R. B. (2011). Convergence of structural equation modeling and multilevel modeling. In M. Williams, & W. P. Vogt (dir.), *The SAGE Handbook of Innovation in Social Research Methods* (pp. 562-589). London : SAGE Publications Ltd.
- Lamontagne, S. (2006). *Pourquoi la reconnaissance au travail contribue à la motivation et au bien-être des travailleurs?* [Mémoire de maîtrise, Université Laval, Québec].
- Lasfargue, Y. (2012). Chapitre 3 - Panorama de l'utilisation des TIC par les salariés dans leur travail. In T. Klein et D. Ratier (dir.), *L'impact des TIC sur les conditions de travail* (pp. 67-102). Paris : Centre d'analyse stratégique.
- Lerusse, C. (2020). *Influences du télétravail sur le sentiment de reconnaissance perçu dans le secteur de la télécommunication* [Mémoire de maîtrise, Université de Liège, Liège, Belgique].

- Marchand, C. (2015). *Trois études sur les effets du soutien organisationnel sur le stress, la santé psychologique des employés et la performance* [Thèse de doctorat, HEC Montreal, Québec].
- Merino, M. D., et Privado, J. (2015). Does Employee Recognition Affect Positive Psychological Functioning and Well-Being? *The Spanish Journal of Psychology*, 18(64), 1-7.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., et Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61(1), 20-52.
- Moalusi, O. (2021). *The perceived organizational support and employee engagement in the context of flexible working arrangements* [Mémoire de maîtrise, University of Pretoria, Hatfield, Afrique].
- Montani, F., Boudrias, J.-S., et Pigeon, M. (2020). Employee recognition, meaningfulness and behavioural involvement: test of a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(3), 356-384.
- Niemiec, C. P., et Ryan, R. M. (2009). Autonomy, competence, and relatedness in the classroom: Applying self-determination theory to educational practice. *Theory and Research in Education* 7(2), 133-144.
- Noah, C. (2017). Plateau de carrière et engagement organisationnel dans le secteur public camerounais: rôle du soutien organisationnel perçu. *Revue de Gestion des Ressources Humaines* 104(2), 23-34.
- Paquet, M., Gavranic, A., Courcy, F., Gagnon, S., et Duchesne, M. (2011). Recognition practices at work: A new measurement tool, implementation guidelines and recent research. *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 10(12), 1-16.
- Rhoades, L., et Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology* 87(4), 698-714.
- Richter, A. (2020). Locked-down digital work. *International Journal of Information Management* 55, 102-157.
- Rooney, J. A., Gottlieb, B. H., et Newby-Clark, I. R. (2009). How support-related managerial behaviors influence employees. *Journal of Managerial Psychology*, 24(5), 410-427.
- Rudolph, C. W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., Shockley, K., Shoss, M., Sonnentag, S., et Zacher, H. (2021). Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1-2), 1-35.
- Ryan, R. M., et Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York : Guilford Publications.
- Sauvezon, C. (2019). Reconnaissance au travail attendue et perçue, et bien être psychologique au travail. *EL PRESENTE DEL FUTURO DEL TRABAJO II*, 371-377.
- Shanock, L. R., et Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology* 91(3), 689.

- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., et Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42(5), 706-724.
- Tremblay, D.-G. (2020). Notes d'actualité-Le télétravail et le cotravail (coworking): enjeux socioterritoriaux dans la foulée de la pandémie de COVID-19. *Revue Organisations & Territoires*, 29(2), 159-162.
- Trépanier, S.-G., Fernet, C., et Austin, S. (2015). A longitudinal investigation of workplace bullying, basic need satisfaction, and employee functioning. *Journal of Occupational Health Psychology* 20(1), 105.
- Vacherand-Revel, J., Ianeva, M., Guibourdenche, J., et Carlotti, J.-F. (2016). Les pratiques du télétravail pendulaire de cadres: reconfiguration des écosystèmes relationnels et d'activités. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 22(1), 54-73.
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., et Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands–Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(6), 735-759.
- 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.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., et Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(4), 981-1002.
- Vermote, B., Waterschoot, J., Morbée, S., Van der Kaap-Deeder, J., Schroyen, C., Soenens, B., Ryan, R., et Vansteenkiste, M. (2021). Do Psychological Needs Play a Role in Times of Uncertainty? Associations with Well-Being During the COVID-19 Crisis. *Journal of Happiness Studies*, 23(1), 1-27.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., et Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological review*, 66(5), 297.

DISCUSSION

RETOUR SUR L'OBJECTIF DE RECHERCHE ET PRINCIPAUX RÉSULTATS

La pandémie a eu pour effet de modifier le statut du télétravail d'une mesure volontaire à une mesure forcée visant à permettre la survie de plusieurs organisations. Le contexte pandémique, inédit et imprévisible, a ainsi modifié en un clin d'œil, le quotidien de milliers de québécois, qui n'étaient pas forcément prêt à vivre un tel changement. Cette recherche s'avère pertinente car le télétravail, même en dépit d'une récente transition vers un mode non contraint, fait plus que jamais partie du monde du travail (Tremblay, 2020). Les résultats ont permis de faire ressortir certains besoins psychologiques, qui dans la plus sévère de ses expressions (en télétravail forcé), expliquent l'apport des pratiques de reconnaissance du supérieur immédiat sur la perception de soutien organisationnel perçu. Les principaux résultats de cette étude sont que : (1) la reconnaissance au travail du supérieur immédiat est liée positivement à la perception de soutien organisationnel; (2) la reconnaissance au travail du supérieur immédiat est liée positivement à la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux; (3) la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux est lié positivement au soutien organisationnel perçu; (4) la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux agit indirectement (comme médiateur) dans la relation entre la reconnaissance au travail du supérieur immédiat et le soutien organisationnel perçu.

CONTRIBUTIONS SCIENTIFIQUES

La séquence suivante : reconnaissance au travail du supérieur immédiat → satisfaction des besoins psychologiques → soutien organisationnel perçu n'avait jamais été étudiée et spécialement en contexte de pandémie et de télétravail forcé. La recherche a récemment fait ressortir le lien entre le soutien organisationnel et le télétravail, suggérant la nécessité pour les organisations de démontrer du soutien et de l'écoute pour favoriser le bien-être de leurs télétravailleurs (Laborie et al., 2021; Mbandi, 2020; Moalusi, 2021). Le fait de se focaliser sur l'apport de la reconnaissance au travail en situation de télétravail permet d'enrichir les écrits scientifiques en identifiant des pratiques susceptibles de favoriser le soutien organisationnel perçu et particulièrement certains mécanismes psychologiques

impliqués dans cette relation. Cela permet ainsi d'observer la dynamique employé-employeur sous une nouvelle perspective en offrant des leviers aux organisations pour s'assurer que leurs employés se sentent soutenus dans un tel contexte de travail.

CONTRIBUTIONS PRATIQUES

L'étude de ce mémoire offre tout d'abord, une meilleure compréhension de la reconnaissance au travail non pécuniaire ou intangible du supérieur immédiat. Celui-ci semble jouer un rôle clé dans l'adaptation des télétravailleurs favorisant la satisfaction de leurs besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance. Le fait de mieux saisir les retombées positives de la reconnaissance au travail permet d'outiller les gestionnaires ou supérieurs immédiats sur les pratiques à déployer pour s'assurer de maintenir une perception positive que l'organisation favorise leur travail; des gestes ou paroles d'appréciation et de considération simples qui peuvent faire une grande différence en travail à distance. Étant bien plus que seulement un aspect pécuniaire, la reconnaissance au travail permet la création d'un lien puissant entre le supérieur immédiat et l'employé et ce, sans coûts réels. Des formations destinées à renforcer les pratiques de reconnaissance permettent, en outre, de diminuer le stress organisationnel (Bergin et Jimmieson, 2020) rattaché au contexte pandémique et de favoriser l'engagement et la loyauté envers l'organisation.

LIMITES ET FUTURES RECHERCHES

L'étude de ce mémoire comporte néanmoins certaines lacunes qu'il importe de considérer. Comme le contexte pandémique est un contexte particulier et nouveau, les résultats de cette recherche y sont intrinsèquement reliés. Bien que cela puisse être considéré comme une force, le caractère inédit dans lequel l'étude a été réalisée et les résultats qui s'y rattache demeurent propre à un phénomène unique et rarissime, soit le télétravail forcé. Il est important de mentionner qu'en dehors de la COVID-19, même si le télétravail devenait obligatoire, les mesures de distanciation sociale et toute l'anxiété engendrée par la pandémie n'y serait plus forcément. Par ailleurs, l'étude porte sur la reconnaissance au travail du supérieur immédiat en général, ce qui ne permet pas de discerner quelles mesures de reconnaissance sont

à prioriser en contexte de télétravail. De futures études pourraient se focaliser sur l'apport distinctif de diverses façons ou pratiques visant à témoigner de la reconnaissance aux télétravailleurs tel que proposé par Brun (2012) : la reconnaissance existentielle (reconnaître l'individu et non l'employé); la reconnaissance de la pratique (réfère à l'exécution du travail); la reconnaissance de l'effort (se rapporte aux efforts investis dans le travail) et la reconnaissance des résultats (accent mis sur des résultats quantifiables, mesurables). Afin de mieux guider les supérieurs dans la mise en œuvre de pratiques de reconnaissance au travail, il serait aussi intéressant d'examiner si l'une ou l'autre de ces formes se démarquent des autres en télétravail, ce qui n'a pas encore été étudié. Finalement, comme cette étude repose sur un devis transversal, il n'est pas possible d'inférer des liens de causalité entre les variables d'intérêt. Il serait intéressant d'étudier si les effets de la reconnaissance au travail se poursuivent au gré du temps lorsque le télétravail n'est plus forcé ou encore lorsqu'un employé expérimente divers modes d'organisation du travail (sur site, télétravail et hybride). Le fait d'examiner si les effets sont provisoires ou s'ils perdurent permettrait de mieux connaître la temporalité de la reconnaissance et des mécanismes psychologiques impliqués et ce, afin de mieux l'adapter au contexte dans lequel s'exerce le travail.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Belzunegui-Eraso, A., et Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662.
- Bergin, A. J., et Jimmieson, N. L. (2020). The importance of supervisor emotion recognition for praise and recognition for employees with psychological strain. *Anxiety, Stress, & Coping*, 33(2), 148-164.
- Brun, J.-P. (2012). La reconnaissance au travail: de la gratitude à l'intégration. *Effectif, Ordre des conseillers en gestion de ressources humaines agréés*, 15(1), 24-27.
- Diard, C., et Hachard, V. (2021). Mise en œuvre du télétravail: une relation managériale réinventée? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 144(2), 38-52.
- Laborie, C., De Chatillon, E. A., et Bernard, N. (2021, 13-14-15 octobre 2021). *Bien-être en télétravail : a-t-on vraiment besoin d'un manager?* Communication présentée au 32e congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Paris.
- Mbandi, E. M. (2020). *Understanding the Relationship Between Perceived Organizational Support, Attitudinal Differences, and Knowledge Transfer Amongst Teleworkers at a US Federal Government Agency* [Thèse de doctorat, Trevecca Nazarene University, Nashville, États-Unis].
- Moalusi, O. (2021). *The perceived organizational support and employee engagement in the context of flexible working arrangements* [Mémoire de maîtrise, University of Pretoria, Hatfield, Afrique].
- Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. (2020). *Rapport des résultats - gestion du télétravail* (Rapport de recherche). CRHA.
- Pichet, V. (2021). *Recherche-action sur la mobilisation du personnel en télétravail durant la période de la COVID-19*, [Rapport de projet, École nationale d'administration publique, Montréal, Québec.].
- Ryan, R. M., et Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York : Guilford Publications.
- Statistiques Canada. (2021). *Estimations expérimentales pour les entreprises nouvellement ouvertes et les entreprises nouvellement fermées pour le Canada, les provinces et territoires, et les régions métropolitaines de recensement, données désaisonnalisées* (Tableau 33-10-0270-01).
- Tremblay, D.-G. (2020). Notes d'actualité-Le télétravail et le cotravail (coworking): enjeux socioterritoriaux dans la foulée de la pandémie de COVID-19. *Revue Organisations & Territoires*, 29(2), 159-162.
- Tremblay, D., et Demers, G. (2020). *Guide d'information et d'implantation*. Montréal: Université TÉLUQ
- Waldbillig, H., et Léonard, E. (2020). *Le bien-être en télétravail à l'aide du support organisationnel* [Thèse de doctorat, Université catholique de Louvain, Louvain, Belgique].

ANNEXE A

Questionnaire socio-démographique

SECTION 1 : INFORMATIONS GÉNÉRALES

1.1 Quel est votre âge? ___ ans

1.2 Quel est votre sexe?

Homme (1)

Femme (2)

1.3 Quel est votre poste ?

Agent d'admission et d'inscription (1)

Agent d'information (2)

Agent de gestion financière (3)

Agent de liaison (4)

Agent de recherche (5)

Agent de recrutement (6)

Agent de stage (7)

Architecte (8)

Archiviste et bibliothécaire (9)

Attaché d'administration (10)

Auxiliaire d'enseignement (11)

Auxiliaire de recherche (12)

Professionnelle, professionnel de recherche niveau I, II, III (13)

Chargé de projet informatique et technologique (14)

Concepteur graphiste (15)

Conseiller à l'accueil, intégration et immigration (16)

Conseiller aux activités d'enseignement (17)

Conseiller aux activités étudiantes (18)

Conseiller d'orientation professionnelle (19)

Conseiller en aide financière (20)

Conseiller en gestion des matières dangereuses et radioprotection (21)

Conseiller en information professionnelle (22)

Conseiller en santé et sécurité au travail (23)

Conseiller en sécurité opérationnelle (24)

Conseiller juridique (25)

Conseiller pédagogique en technologies éducatives (26)

Coordonnateur (27)

Coordonnateur de stage (28)

Infirmier clinicien (29)

Ingénieur (30)

Psychologue (31)

Réalisateur (32)

Responsable de secteur (33)

Spécialiste de l'édition et de l'information (34)

Spécialiste en sciences de l'éducation (35)

Thérapeute du sport (36)

Coordonnatrice, coordonnateur d'activités physiques et sportives (37)

Conseillère, conseiller en gestion (38)

Approvisionneuse, approvisionneur (39)

1.4 À quelle unité administrative appartenez-vous?

- Bureaux (1)
- Cliniques universitaires (2)
- Décanats (3)
- Départements et écoles (4)
- Services (5)
- Laboratoires et unités de recherche (6)
- Rectorats et vice-rectorats (7)

1.5 Depuis combien d'années occupez-vous votre poste? ___ années

1.6 Est-ce que vous avez été contraints de changer vos heures de travail depuis la reprise des activités en mode télétravail?

Oui → Si oui, est-ce que ces heures ont augmentées? Oui ___ Non ___

ANNEXE B

Instruments de mesure

Reconnaissance au travail du supérieur immédiat
 (Échelle de mesure des pratiques de reconnaissance au travail,
 Gavranic et al, 2007)

À quoi point êtes-vous en accord ou en désaccord avec ces énoncés :

Lors des activités **en mode télétravail**, mon supérieur immédiat

	Fortement en désaccord	En désaccord	Moyennement en accord	En accord	Fortement en accord
...me donne régulièrement des consignes afin d'adapter mon travail à la situation actuelle.					
...me donne régulièrement un retour spontané sur la qualité de mon travail.*					
...fait preuve d'ouverture et de flexibilité par rapport à mes heures de travail afin de concilier mon travail avec ma réalité familiale ou personnelle.					
...fait preuve de considération envers moi.*					
répond à mes questions du meilleur de ses connaissances afin que je puisse effectuer mon travail.					
...m'encourage lorsque je fais face à une situation difficile					
...reconnait ma valeur comme employé(e) en me laissant suffisamment d'autonomie dans mes fonctions					
...me donne des félicitations et/ou des remerciements pour souligner mes initiatives ou réussites					

Soutien organisationnel perçu
(Scale of Perceived Organizational Support,
 Eisenberger et al., 1986)

Maintenant, veuillez indiquer jusqu'à quel point vous êtes en accord avec ces énoncés qui traitent de votre expérience de travail **en mode télétravail** :

	Fortement en désaccord	En désaccord	Moyennement en accord	En accord	Fortement en accord
Mon organisation se soucie de mes opinions à l'égard du télétravail à domicile					
Mon organisation se soucie de mon état général de satisfaction lorsque je travaille de mon domicile					
Si je réalise le meilleur travail possible à domicile, mon organisation s'en rend compte.					

Satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux

(Work-Related Basic Need Satisfaction Scale (W-BNS),

Van den Broeck et al., 2010)

Pensez à votre expérience **en mode télétravail** et encerclez la réponse qui correspond le plus à votre situation :

En contexte de télétravail,

	Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	D' accord	Totalement en accord
... j'ai le sentiment de faire partie du groupe					
... je peux parler de ce que je trouve vraiment important avec d'autres personnes					
... quelques personnes sont de vrai(e)s ami(e)s					
... je comprends bien les tâches à accomplir					
... je me sens compétent(e) dans mes activités.					
... je suis bon(ne) dans mes activités.					
... j'ai l'impression que je peux accomplir mes tâches, même les tâches difficiles, dans mes activités					
... j'ai l'impression de pouvoir être moi-même					
... mes tâches correspondent à ce que je veux faire vraiment					
... je me sens libre d'exécuter mes activités comme je crois qu'il est bon de le faire					