

Bien-Etre au Travail : Quels Déterminants Organisationnels ?

Maha Mhimra^{1#}, Bouchra Esslimani^{2#}

[#]*Département Sciences de Gestion, Université Cadi Ayyad
Marrakech, Maroc*

¹ mhimra.maha@gmail.com

² besslimani@gmail.com

Résumé --- Dans une perspective de psychologie positive, et dans le but de remédier à la confusion qui règne sur ce qui détermine le bien-être au travail, l'objectif de ce travail est de faire un tour d'horizon sur les déterminants organisationnels probants pouvant conduire à la création d'un cadre favorisant un état de bien-être au travail chez les employés. Ainsi, nous avons pu dégager trois catégories de déterminants relatives aux caractéristiques du milieu de travail, aux caractéristiques de l'emploi et aux caractéristiques des relations sociales. Au-delà de la seule recension des déterminants organisationnels du bien-être au travail, cet article ambitionne de contribuer à la prise de conscience de ces derniers, par les personnes qui sont responsables de promouvoir le sentiment du bien-être professionnel chez les employés.

Mots clés --- Bien-être au travail, approches, définition, déterminants organisationnels.

I. INTRODUCTION

A partir du moment où le champ du comportement organisationnel s'est emparé du concept de bien-être au travail, cette expérience émotionnelle agréable et plaisante (Diener, 1994) paraît relever plusieurs interrogations autour d'elle.

En effet, l'attention était toujours orientée vers des thématiques de nature pathologique telles que le stress, l'épuisement professionnel etc., Toutefois si cette perspective était adaptée au diagnostic et à la compréhension de la souffrance des acteurs, elle ne semble pas être toujours adaptée aux pratiques de gestion (Abord De Chatillon & Richard, 2015). Désormais, une nécessité d'adopter une approche salutogénique axée sur le bien-être au travail émerge. Ainsi, ce n'est qu'avec l'émergence de la psychologie positive que l'éclairage du bien-être au travail a vu le jour (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). En revanche, en dépit de l'intérêt croissant qu'a eu ce sujet, le savoir généré dans ce sens reste encore instable (Creusier, 2013), ce qui paraît dommageable car favoriser le bien-être au travail pourrait être fructueux et profitant à long terme pour les entreprises qui ont encore du mal à développer un discours autour de ce sujet, faute d'un amalgame qui floute ce qui détermine ce phénomène (Creusier, 2013). Ainsi, à travers ce travail nous ambitionnons faire une recension des

facteurs organisationnels déterminant un état de bien-être au travail chez l'employé, qu'il soit subjectif ou psychologique.

Dans ce sens, nous allons interroger le contenu du concept du bien-être au travail en exposant dans un premier temps ses différentes dimensions pour ensuite en révéler ses déterminants organisationnels.

II. LES DIMENSIONS DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL

Dans un souci de mettre en relief les déterminants organisationnels du bien-être au travail, nous proposons dans un premier temps une clarification des différentes dimensions relatives à ce concept.

En effet, attribuer une définition au bien-être au travail n'est pas chose aisée. Le concept de santé mentale n'est pas en mesure de rendre compte du bien-être (Kop, 1994), étant donné qu'en l'assimilant à l'absence des syndromes pathologiques on obtient une définition par la négative (Abord De Chatillon & Richard, 2015). Toutefois, se sentir bien au travail n'est pas seulement équivalent de ne pas être malade de son travail.

Faisant le cas d'un construit complexe, le bien-être est ancré dans deux doctrines philosophiques indépendantes mais conjointes, il s'agit des approches hédonique et eudémonique.

A. Le bien-être au travail d'une perspective hédonique

Dans la littérature, l'approche hédonique est fréquemment assimilée au bonheur (Biétry & Creusier, 2016). (Kahneman et al., 1999) l'expliquent comme « un plaisir, ou un bonheur subjectif vécu au travail » et qui découle « d'une évaluation affective et cognitive de sa propre vie » (Diener, & al, 2009). Ce bien-être subjectif exprime simultanément la dimension affective qui se manifeste par une prépondérance des affects positifs sur ceux négatifs, et la dimension cognitive relative à la satisfaction vis-à-vis de sa propre vie (Diener, 1984).

Même si le courant hédonique avait la prédominance dans les travaux sur le bien-être dans les années 1990, il y avait une approche alternative concevant ce concept comme un construit plus ample qu'une simple satisfaction. (Cowen, 1994) stipule qu'une théorie sur le bien-être doit inclure des éléments (comportemental, psychologique, physiologique et sociale) clairs permettant de décrire le bien-être par la présence d'expressions positives d'un fonctionnement optimal, et non pas seulement par l'absence de psychopathologie. Ainsi, (Cowen, 1994) précise que le bien-être au travail ne se limite pas au simple sentiment de plaisir, mais il est la conséquence d'un processus qui repose sur la

création de bons liens d'attachement, l'acquisition des compétences adéquates pour maintenir son travail, l'établissement de relations agréables et un cadre promouvant le sentiment d'un certain contrôle sur son environnement de travail.

Par ailleurs, et au-delà de ce plaisir pris dans l'activité, le bien-être au travail peut aussi être considéré dans une logique de rapport à soi (Abord De Chatillon & Richard, 2015).

B. Le bien-être au travail d'une perspective eudémonique

Dans cette approche, (Ryff, 1995) qualifie cette fois le bien-être de « psychologique », émanant d'un engagement dans un défi de vie existentiel synonyme de réalisation de son plein potentiel (Biétry & Creusier, 2016). Cet engagement engendre donc un sentiment de vivre pleinement, d'être soi-même, de faire corps avec son activité (Waterman, 1993). De ce fait, il doit être en accord avec les valeurs propres à l'individu et promouvoir l'épanouissement. (Ryff & Singer, 1998) suggèrent donc une définition du bien-être eudémonique au moyen de six dimensions principales : 1) le contrôle sur son environnement en ayant la capacité à agir ; 2) les relations interpersonnelles positives et enrichissantes apportant du soutien et contribuant à la croissance personnelle ; 3) l'autonomie en disposant d'une marge de manœuvre, d'une capacité d'auto-décision et d'auto-détermination ; 4) la croissance personnelle en réalisant un travail permettant de s'épanouir et de faire progresser ses compétences ; 5) l'acceptation de soi et le sentiment d'auto-efficacité qui favorisent l'accomplissement personnel ; 6) la compréhension du sens du travail qui entraîne un état de satisfaction quant à la cohérence entre la personne et le travail qu'elle réalise (Morin & Gagné, 2009) .

Le rapport à soi prend aussi place dans la description de (Ryan & Deci, 2001) de la théorie de l'autodétermination qui fait appuyer le bien-être sur la satisfaction de trois principaux besoins psychologiques: le besoin d'autonomie, le besoin de compétence et le besoin de relation à autrui. Ces derniers sont envisagés comme des déterminants primordiaux permettant d'assurer et de favoriser les conditions du bien-être au travail (Deci & Ryan, 2004; Cartwright & Cooper, 2009).

Etant donné que l'employé se trouve en interaction incessante avec son milieu de travail ; d'où la nécessité de garantir une certaine congruence entre les besoins et les attentes de celui-ci et l'environnement de travail où il progresse ; il s'avère ainsi crucial d'identifier les déterminants organisationnels probants pouvant conduire à la création d'un cadre favorisant un état de bien-être au travail chez lui.

III. LES DETERMINANTS ORGANISATIONNELS DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL

En effet, la littérature répertorie plusieurs déterminants organisationnels ayant une incidence sur le bien-être au travail, issus des travaux de (Danna & Griffin, 1999), de (Warr, 2003), de (Wilson, Dejoy, et al., 2004)...Ainsi, afin

d'en simplifier la compréhension, ces déterminants ont été classifiés en trois catégories : les caractéristiques du milieu de travail, les caractéristiques de l'emploi et les caractéristiques des relations sociales.

A. Les caractéristiques du milieu du travail

Il s'agit des déterminants qui ne concernent pas le travailleur, mais plutôt l'ensemble de l'organisation et de ses responsables qui veillent à assurer la santé et le bien-être de leurs employés en dictant les orientations et en mettant en œuvre les politiques et les pratiques *sine qua nones*. Cette catégorie se compose de deux déterminants.

On trouve en premier lieu **la justice organisationnelle** qui fait référence à la justice perçue par les individus quant à la façon avec laquelle ils sont traités par leur organisation (Adams, 1965; Greenberg, 1990). Elle correspond aux règles sociales régissant l'allocation des ressources de l'organisation, aux procédures et processus avec lesquelles cette allocation ait lieu, et aux rapports interpersonnels reliés à ces procédures et allocations (Bies & Moag, 1986; Cropanzano & Greenberg, 1997; R. G. Folger & Cropanzano, 1998). Elle englobe quatre facettes à savoir la justice distributive correspondant au sentiment d'équité perçue vis-à-vis de l'allocation des rétributions matérielles et immatérielles (Fall et al., 2018), la justice procédurale relative au sentiment de justice perçue au regard des procédures avec lesquelles sont gérées et administrées les ressources organisationnelles (Folger & Greenberg, 1985; Folger & Konovsky, 1989; Leventhal, 1980; Lind & Tyler, 1988), la justice interpersonnelle, quant-à-elle correspond aux perceptions de justice à l'égard de la manière de traitement interpersonnel que les employés reçoivent de leurs responsables hiérarchiques (Bies & Moag, 1986), et la justice informationnelle qui se rapporte à la justice perçue quant aux renseignements et informations obtenues lors des échanges interpersonnels, principalement entre responsables hiérarchiques et subalternes. Ces deux dernières facettes constituent ce qu'on appelle la justice interactionnelle.

Ainsi, la littérature permet d'établir l'existence de liens entre la justice organisationnelle et le bien-être au travail. Plusieurs travaux réalisés dans ce sens révèlent que la justice est positivement liée au bien-être psychologique des employés (Gillet et al., 2015; Heponiemi et al., 2011; Kausto et al., 2005). A l'instar de la recherche effectuée sur des médecins finlandais opérant dans les secteurs public et privé (Heponiemi et al., 2011) montrant que la justice organisationnelle perçue était corrélée de façon positive au sentiment de bien-être des médecins. Pareillement, la recherche de (Kausto et al., 2005) a révélé que les employés remarquant de l'injustice dans leur organisation présentent un état d'épuisement professionnel, des symptômes de stress et de mal-être au travail. En revanche, ceux percevant de la justice et de l'équité sont davantage épanouis et affichent un meilleur état de bien-être professionnel (Fall et al., 2018).

Nonobstant, les études restent divergentes quant au degré d'influence de chaque facette de la justice organisationnelle

sur le bien-être au travail en raison notamment de la divergence des contextes, secteurs...

Aussi les **opportunités d'apprentissage et de perfectionnement** sont considérées comme des déterminants du bien-être au travail, elles impliquent les convictions des employés quant aux opportunités disponibles pour acquérir de nouvelles compétences et/ ou mettre à jour leurs compétences actuelles.

Selon le modèle Job demands-resources, les opportunités d'apprentissage et de perfectionnement offrent à l'employé la chance d'acquérir de nouvelles compétences et d'améliorer ses connaissances (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003; Bakker & Demerouti, 2007; Angelo & Chambel, 2014). Elles lui offrent également les ressources lui permettant de faire face aux exigences psychologique et physiologique du travail (Karasek & Theorell, 1990; Nikolova et al., 2014; Proost et al., 2012; Tannenbaum et al., 1991; Van Ruyseveldt et al., 2011), ainsi que de maintenir ses compétences à jour tout au long de sa vie (Molloy & Noe, 2010; Watson et al., 2018). En conséquence, l'individu y trouve un épanouissement et un accomplissement personnel à travers l'amélioration de ses compétences (Wilson, DeJoy, et al., 2004), ce qui concourrait à son état de bien-être au travail (Tremblay, 2012).

B. Les caractéristiques de l'emploi

Il s'agit ici des facteurs relatifs au poste occupé par l'employé, les tâches qu'il exécute et le contexte dans lequel le travail est réalisé. Ainsi, l'état du bien-être au travail est influencé par le jugement que porte l'employé sur ses caractéristiques.

En premier lieu on trouve **Le niveau de contrôle** exercé par le travailleur sur son travail. (E. M. Morin & Aranha, 2008) parlent d'autonomie, tandis que (Karasek, 1979) parle de latitude décisionnelle. (Warr, 2003) confirme l'existence d'un lien direct avec le bien-être des employés. Selon (Karasek, 1979), un travail exigeant n'est pas forcément nuisible à la santé. Ainsi le stress et l'anxiété que peut générer un ajout d'une responsabilité ou d'une tâche supplémentaire s'amenuisent si l'employé estime être capable d'effectuer et d'accomplir la tâche au temps demandé et surtout s'il dispose d'une marge de prise de décision en ce qui concerne la tâche à accomplir et l'usage de ses compétences. D'après le modèle de (Karasek & Theorell, 1990), la tension que produit les exigences élevés d'un travail s'atténue lorsque l'employé jouit de la latitude décisionnelle (capacité de prise de décision par l'employé et de flexibilité qu'il est censé avoir afin de pouvoir prendre action) nécessaire ce qui lui permet d'organiser et de gérer son temps et son travail. Ainsi, le travailleur perçoit une telle situation comme un nouveau défi qui favoriserait la créativité et accroîtrait la motivation, la contribution sociale, le développement personnel et l'apprentissage (Truchot, 2004). Donc c'est un facteur qui revêt un caractère positif pour le bien-être de l'employé.

Le second facteur correspond à **la charge de travail** qui se rapporte aux exigences du poste, c'est-à-dire à la quantité du travail, au temps nécessaire pour le réaliser ou à la fréquence des interruptions (Brun et al., 2009; Vandenberg et al., 2002). Les « demandes psychologiques » (Brun et al., 2009) font aussi partie de la charge de travail, elles représentent les efforts mentales augmentant le niveau de difficulté de la tâche à exécuter et les exigences qui s'y découlent. Ainsi, une charge de travail appropriée permettrait à l'employé d'accomplir ses tâches dans un délai raisonnable sans être basculé ni débordé ce qui contribuerait bien évidemment à son état de bien-être au travail.

Le troisième facteur est **l'articulation vie privée/ vie professionnelle** qui correspond à la flexibilité dans l'aménagement du temps de travail. C'est le fait de déterminer si les activités hors travail sont limitées par ce dernier (Wilson, et al., 2004) En fait, il est difficile pour l'employé de mettre à part entièrement ce qui se déroule dans sa vie personnelle quels que soient les efforts mis en œuvre par l'employé en vue de séparer le cadre personnelle de celui professionnelle. Ainsi, la corrélation entre les deux a été vérifiée sans pour autant en définir le sens, « *a person's overall well-being has a strong impact on his or her job-specific well-being, and job well-being also affects general feelings* » (Warr, 2003).

A ces facteurs s'ajoute en quatrième lieu **le contenu du travail** qui revêt aussi une importance considérable. Un travail qui n'est pas itératif, offrant des tâches variées, stimulantes intellectuellement et permettant d'employer ses compétences concourrait au bien-être du travailleur (Warr, 2003; Wilson, et al., 2004). Un contenu diversifié permettrait également au travailleur d'employer ses compétences, son jugement et d'exercer sa créativité ce qui permet de réaliser un travail valorisant (Morin & Aranha, 2008) et gratifiant procurant un sentiment d'accomplissement. De même, un travail doit être utile, qu'il sert à quelque chose ou à quelqu'un, comme le souligne (Morin & Forest, 2007) « un travail qui permet à la personne de faire la preuve de son existence, de se reconnaître et d'être reconnue ». De ce fait, l'employé aura une prédisposition à faire plus d'efforts. Un travail stimulant et utile permet une optimisation du potentiel et en conséquence un sentiment de bien-être au travail.

Le cinquième facteur est **la Clarté du rôle**, (Dolan et al., 2002) avance que les « *rôles attribués à une personne [correspondent] aux comportements qu'on attend d'elle* ». Il est donc primordial de bien clarifier les attentes et les objectifs du travail à réaliser. En effet, les travaux portant sur le stress ont prouvé les répercussions nocives causées par l'ambiguïté et les conflits de rôle (Vandenberg et al., 2002). Ainsi, pour promouvoir le bien-être des employés, il est fondamental d'éviter de telles situations qui engendrent la perplexité et l'incertitude et diminuent le contrôle sur le travail chez l'employé (Tremblay, 2012).

Le sixième facteur correspond au **niveau de rémunération** qu'un individu reçoit et qui n'est pas

seulement important pour faire ses courses ou vivre le mode de vie qu'il permet, mais aussi il est un indicateur de reconnaissance publique, de traitement équitable, ainsi que signe de ses réalisations. Faisant partie des douze vitamines de (Warr, 2011), qui stipule à travers son approche qu'une dose adéquate de ces vitamines concourrait au bien-être au travail, le niveau de rémunération pourrait aussi avoir une incidence sur ce bien-être (Warr, 2011).

Le septième facteur est **La sécurité physique**. Relevant aussi des vitamines de (Warr, 2011), elle correspond à l'absence de danger, la présence de bonnes conditions de travail, un équipement ergonomiquement adéquat... A ce point, (Warr, 2011) présume aussi l'existence de relation entre la sécurité physique et le bien-être au travail.

Ainsi le dernier facteur est lié aux **perspectives de carrière** relatives à la fois à la sécurité d'emploi procurant un sentiment de stabilité chez l'employé et donc concourt à son bien-être (Vandenberg et al., 2002b; Wilson, et al., 2004). En effet, dès que l'employé s'assure que son emploi est conservé et garanti, il s'investit plus dans la réalisation de son travail sans se soucier de son avenir, et du coup ça lui procure un sentiment de bien-être. Ainsi que les opportunités de carrière qu'offre cet emploi. Dans leur étude portant sur le succès de carrière et le bien-être au travail, (Dose, & al, 2018) affirme l'idée selon laquelle le succès de carrière qu'il soit objectif (financier et/ ou hiérarchique) et/ ou subjectif (psychologique et/ ou social) aurait un impact considérable sur le bien-être au travail par le biais notamment de la satisfaction des besoins d'autonomie, d'affiliation et de compétences. Autrement dit, le succès professionnel serait une ressource de santé positive au travail (Dose et al., 2018)

C. *Caractéristiques des relations sociales*

Toute organisation est une combinaison d'individus interagissant les uns avec les autres de façon journalière. La majorité des conceptualisations du bien-être admettent que les relations sociales font partie des facteurs déterminants de ce concept, et c'est la raison pour laquelle elles ont été rassemblées dans un groupe qui leur est propre. Les relations nouées par l'individu avec les supérieurs hiérarchiques et les proches collaborateurs impliquent un soutien social considérablement important. Ainsi, dans cette catégorie on peut faire la distinction entre le soutien apporté par les coworkers et celui apporté par la hiérarchie.

Le soutien des coworkers présente l'évaluation que fait un individu des personnes ressources dont il dispose en cas de besoin et combien elles sont prêtes à lui fournir l'aide nécessaire, ces derniers sont représentés par les collègues étant donné que les travailleurs s'identifient beaucoup plus aux personnes qui leur sont proches et avec lesquels ils nouent une liaison informelle plutôt qu'hiérarchique (Vandenberg et al., 2002). Le fait que les relations perçues et effectives soient agréables et harmonieuses, que l'entraide domine le climat organisationnelle où chacun est au service de l'autre constituent les conditions cruciales d'un travail

ayant du sens et procurant un sentiment de bien-être (Morin & Aranha, 2008; Morin, 2010)

Pareillement **Le soutien hiérarchique** peut également avoir une influence positive sur le soutien social, par le biais d'être toujours disponible, de gagner la confiance de l'employé pour qu'il soit en mesure de communiquer aisément ses besoins et ses attentes, d'encourager le travail d'équipe pour une meilleure interaction entre les membres du groupe etc (Tremblay, 2012).

Aussi, le feedback ou la rétroaction qu'un superviseur peut exprimer en ce qui concerne le rendement et la productivité joue un rôle considérable dans l'état du bien-être de l'employé. En effet, une rétroaction constructive et positive redonnerait confiance à l'employé quant à ses capacités et lui permettrait d'entrevoir des possibilités relatives à son avenir et son développement (Tremblay, 2012). C'est l'occasion d'attribuer à l'employé une reconnaissance quant aux efforts qu'il fournit et de valoriser ses compétences et ses apports « tant en matière de pratiques de travail que d'investissement personnel et de résultats du travail » (Brun et al., 2009), ce qui contribue bien évidemment au bien-être de l'employé.

IV. CONCLUSION

Après avoir dressé l'état de l'art sur le bien-être au travail en exposant ses deux approches, celle hédonique relative au bien-être subjectif et celle eudémonique liée au bien-être psychologique, nous avons révélé les déterminants organisationnels de ce construit qui se scindent en trois catégories : les caractéristiques du milieu du travail à savoir la justice organisationnelle, les politiques et les pratiques à l'appui du bien-être au travail et les opportunités d'apprentissage et de perfectionnement ; les caractéristiques de l'emploi à savoir le niveau de contrôle, la charge de travail, l'articulation vie privée/ vie professionnelle, le contenu du travail, la clarté des rôles, le niveau de rémunération, la sécurité physique et les perspectives de carrière ; et enfin les caractéristiques des relations sociales relatives au soutien des coworkers et celui de la hiérarchie. L'ensemble de ces déterminants pourrait avoir une incidence sur l'état du bien-être au travail, ainsi, comme le précise (Warr, 2011) dans son ouvrage ; l'attribution d'une dose appropriée de chaque déterminant est au cœur d'un état de bien-être professionnel optimal.

Nous espérons ainsi que cet état de l'art puisse faciliter les travaux empiriques futurs sur le sujet et puisse éclairer les praticiens sur ce qui concourt à un état de bien-être au travail.

Ainsi, comme toute synthèse, cet article ne peut prétendre à l'exhaustivité vu la divergence des perceptions en ce qui concerne les facteurs déterminants d'un état de bien-être d'une personne à une autre. D'autres variables déterminantes du bien-être au travail pourraient être aussi intégrées étant donné le contexte changeant au sein duquel vivent les organisations.

Cet article ouvre plusieurs voies de recherche, à savoir l'étude des déterminants individuels du bien-être au travail et la mise en relation du bien-être au travail avec d'autres dimensions du monde de travail.

REFERENCES :

- Abord De Chatillon, E., & Richard, D. (2015). Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC)-Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC. *Revue française de gestion*, 41(249), 53–71.
- Adams, S. (1965). Inequity in social exchange. https://scholar.google.com/scholar?hl=fr&as_sdt=0%2C5&q=adams+1965+inequity+in+social+exchange+&btnG=
- Ângelo, R. P., & Chambel, M. J. (2014). The role of proactive coping in the Job Demands-Resources Model: A cross-section study with firefighters. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(2), 203-216. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.728701>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands – resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417. <https://doi.org/10.1080/13594320344000165>
- Bies, R., & Moag, J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on negotiation in organizations*, 1, 43-55.
- Biétry, F., & Creusier, J. (2016). Comment allez-vous? How are you doing? как живёшь? Extension de la validité de l'échelle positive de mesure du bien-être au travail (EPBET). *Revue de Gestion des Ressources Humaines*. <https://doi.org/10.3917/grhu.099.0062>
- Brun, J.-P., Biron, C., & St-Hilaire, F. (2009). Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail. IRSST (Institut de recherche en santé et en sécurité du travail).
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (2009). *The Oxford Handbook of Organizational Well-being*. Oxford University Press.
- Cowen, E. L. (1994). The enhancement of psychological wellness: Challenges and opportunities. *American Journal of Community Psychology*, 22(2), 149-179. <https://doi.org/10.1007/BF02506861>
- Creusier, J. (2013, novembre 20). Clarification conceptuelle de la notion de bien-être au travail.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International review of industrial and organizational psychology*, 12, 317-372.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00006-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00006-9)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). *Handbook of Self-determination Research*. University Rochester Press.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological bulletin*, 95(3), 542.
- Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social indicators research*, 31(2), 103–157.
- Diener, E., Diener, M., & Diener, C. (2009). Factors Predicting the Subjective Well-Being of Nations. In *Culture and Well-Being: The Collected Works of Ed Diener* (p. 43-70). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-90-481-2352-0_3
- Dolan, S. L., Gosselin, E., Carrière, J., & Lamoureux, G. (2002). *Psychologie du travail et comportement organisationnel* (4e éd.). Boucherville: Gaëtan Morin.
- Dose, É., Desrumaux, P., Sovet, L., & De Bosscher, S. (2018). Succès de carrière et bien-être psychologique au travail des conseiller-e-s de l'accompagnement professionnel: Rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 24(1), 86-107. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2017.05.002>
- Fall, A., Safy-Godineau, F., & Carassus, D. (2018). Perceptions de justice organisationnelle dans les collectivités locales: Quels impacts sur le bien-être psychologique au travail et sur l'intention de quitter des agents. @GRH, n° 29(4), 31-59.
- Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. SAGE.
- Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. *Research in personnel and human resources management*, 3(1), 141–183.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management journal*, 32(1), 115–130.
- Gillet, N., Forest, J., Girouard, S., & Crevier-Braud, L. (2015). Justice organisationnelle et intentions de quitter: Le rôle médiateur du bien-être eudémonique. *Revue québécoise de psychologie*, 36, 127–144.
- Greenberg, J. (1990). *Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow*. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920639001600208>
- Heponiemi, T., Kuusio, H., Sinervo, T., & Elovainio, M. (2011). Job attitudes and well-being among public vs. private physicians: Organizational justice and job control as mediators. *The European Journal of Public Health*, 21(4), 520–525.
- Kahneman, D., Diener, E., & Schwarz, N. (1999). *Well-being: Foundations of hedonic psychology*. Russell Sage Foundation.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285–308.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books, New York.
- Kausto, J., Elo, A.-L., Lipponen, J., & Elovainio, M. (2005). Moderating effects of job insecurity in the relationships between procedural justice and employee well-being: Gender differences. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(4), 431–452.
- Kop, J.-L. (1994). *Le bien-être subjectif vers une mesure du bonheur* [PhD Thesis]. Nancy 2.
- Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Éds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (p. 27-55). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Plenum Press New York, NY.
- Molloy, J. C., & Noe, R. A. (2010). Learning a living: Continuous learning for survival in today's talent market. *Learning, training, and development in organizations*, 333–361.
- Morin, E., & Gagné, C. (2009). Donner un sens au travail-Poumouvoir le bien-être psychologique (Rapport R-624). Montréal, QC: IRSST.
- Morin, E. M., & Aranha, F. (2008). Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel. Études et recherches (Rapport R-543-avec la collaboration de F. Aranha, FGV-EASP). Montreal, QC: IRSST.

- ☞ Morin, Estelle M. (2010). Prévenir la détresse, certes. *Le Journal des psychologues*, 10, 38–41.
- ☞ Morin, Estelle M., & Forest, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail : Donner un sens au travail. *Gestion*, 32(2), 31–36.
- ☞ Nikolova, I., Ruysseveldt, J. V., Witte, H. D., & Syroit, J. (2014). Well-being in times of task restructuring: The buffering potential of workplace learning. *Work & Stress*, 28(3), 217-235. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.929601>
- ☞ Proost, K., Ruysseveldt, J. van, & Dijke, M. van. (2012). Coping with unmet expectations: Learning opportunities as a buffer against emotional exhaustion and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(1), 7-27. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.526304>
- ☞ Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). To be happy or to be self-fulfilled: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(16), 141–166.
- ☞ Ryff, C. D. (1995). Psychological Well-Being in Adult Life. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/1467-8721.ep10772395?journalCode=cdpa>
- ☞ Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). The Contours of Positive Human Health. *Psychological Inquiry*, 9(1), 1-28. https://doi.org/10.1207/s15327965pli0901_1
- ☞ Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. In *Flow and the foundations of positive psychology* (p. 279–298). Springer.
- ☞ Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1991). Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 759-769. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.759>
- ☞ Tremblay, É. (2012). Le bien-être psychologique au travail dans une perspective de psychologie positive: Ses antécédents, ses caractéristiques, ses résultats individuels et organisationnels [PhD Thesis]. Université du Québec en Outaouais.
- ☞ Truchot, D. (2004). Épuisement professionnel et burnout: Concepts, modèles, interventions. Dunod.
- ☞ Van Ruysseveldt, J., Verboon, P., & Smulders, P. (2011). Job resources and emotional exhaustion: The mediating role of learning opportunities. *Work & Stress*, 25(3), 205-223. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.613223>
- ☞ Vandenberg, R. J., Park, K.-O., DeJoy, D. M., Wilson, M. G., & Shannon Griffin-Blake, C. (2002). The healthy work organization model: Expanding the view of individual health and well being in the workplace. In *Historical and current perspectives on stress and health* (p. 57–115). Emerald Group Publishing Limited.
- ☞ Warr, P. (2003). 20 Well-Being and the Workplace. *Well-being: Foundations of hedonic psychology*, 392.
- ☞ Warr, P. (2011). *Work, happiness, and unhappiness*. Psychology Press.
- ☞ Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678-691. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.4.678>
- ☞ Watson, D., Tregaskis, O., Gedikli, C., Vaughn, O., & Semkina, A. (2018). Well-being through learning: A systematic review of learning interventions in the workplace and their impact on well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), 247-268. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1435529>
- ☞ Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(4), 565–588.