

La rémunération (n') est (pas) une question d'argent

Jacques Forest, ESG UQAM

Anja Hagen Olafsen, University of Southeast Norway

Anaïs Thibault Landry, John Molson School of Business

Marylène Gagné, Curtin University

Résumé court

L'argent et le salaire ont des pouvoirs motivationnels limités, et ce même en contexte organisationnel. La théorie de l'autodétermination peut jeter un éclairage novateur et judicieux sur les effets positifs et négatifs des différentes significations de l'argent et du salaire. Les recherches récentes sur les aspects informatif et/ou contrôlant des bonus, des raisons à vouloir faire de l'argent, des iniquités et de la transparence salariale permettent de mieux comprendre quand et comment l'argent peut être moins nocif. Le présent chapitre propose un cadre théorique intégrateur pour les communautés de chercheurs et de praticiens s'intéressant aux pratiques de rémunération.

Questions (3)

1. Est-ce que l'argent est un élément motivant puissant au travail ? Étoffez votre réponse à l'aide des recherches sur la théorie de l'autodétermination.
2. Comment s'assurer que les pratiques de rémunération aient plus d'impacts positifs et moins d'impacts négatifs sur les collaborateurs ?
3. Quelles sont les avantages d'avoir une transparence salariale complète couplée à une dispersion salariale faible sur le bien-être et la performance des collaborateurs?

Mots-clés: Théorie de l'autodétermination, rémunération, (in)justices, équité, transparence salariale

Résumé long

La rémunération vise à récompenser les employés pour leur temps et leurs efforts, ainsi que pour les compétences qu'ils apportent dans une organisation et dans leurs tâches au travail. Traditionnellement, la théorie de l'agence économique (*agency theory*) a soutenu l'idée selon laquelle l'utilisation de l'argent favorise, en tout temps, la motivation ainsi que la performance des employés. Découlant de cette perspective, les organisations ont consacré beaucoup de temps, d'énergie, ainsi que des ressources humaines et financières aux différentes stratégies et programmes de rémunération. Pourtant, plus de 76% des personnes admettent qu'elles continueraient à travailler même si elles n'avaient pas besoin d'argent (Paulsen, 2008). Par conséquent, un élément important à remettre en question est le pouvoir motivationnel de l'argent, qui semble fort limité. Qui plus est, les gens surestiment considérablement l'impact de leur revenu sur leur satisfaction de vie (Aknin et al., 2009). La recherche nous montre en effet que l'argent ne contribue que dans une mesure très limitée au bonheur, et ce principalement en réduisant la tristesse au quotidien, sans toutefois augmenter le bonheur (Kushlev et al., 2015). La recherche suggère également qu'il existe une telle chose que « suffisamment d'argent », c'est-à-dire

un point de satiété où un revenu supplémentaire n'entraîne pas de grande différence dans le niveau de bonheur déclaré (Jebb et al., 2018). Est-ce à dire que la différenciation salariale doit être minimisée ou supprimée si les gens ne bénéficient pas autant d'un revenu plus élevé?

Le but de ce chapitre est de discuter l'utilisation de l'argent comme outil de motivation, en se concentrant sur des questions telles que 1) le point de satiété des individus, 2) les conséquences des iniquités salariales et 3) les récompenses financières telles que les bonus, ainsi que 4) les différentes significations de l'argent. En abordant ces points sous l'angle de la théorie de l'autodétermination (SDT; Ryan & Deci, 2017) et en examinant les recherches pertinentes sur la rémunération, nous soutenons que, d'une part, l'égalité salariale dans sa forme la plus stricte peut avoir certains aspects démotivants, mais qu'à l'autre extrémité du spectre, des écarts de rémunération trop importants et injustifiables peuvent également être préjudiciables au niveau individuel, organisationnel et sociétal. Notre point de vue est donc que l'égalité salariale pour tous n'est pas une solution souhaitable, mais que la différenciation salariale doit être connue de tous (transparente), et ce à l'intérieur de limites explicables et équitables. Dans la section suivante, nous présentons le cadre de la Théorie de l'Autodétermination (TAD) avant de revoir ses implications pour les pratiques en rémunération.

La Théorie de l'Autodétermination (TAD) et ses postulats

Pour la plupart des gens (e.g., Heath, 1999), il semble évident que les humains travaillent pour l'argent et certains chercheurs affirment même que rien n'est aussi puissant que l'argent comme outil de motivation (Locke et al., 1980). De plus, une grande proportion de gestionnaires et de cadres a tendance à percevoir la motivation comme un concept unidimensionnel définissant la quantité d'énergie dont un individu dispose au travail, sans égard à sa qualité. En d'autres termes, la motivation est considérée comme un concept unidimensionnel, compris uniquement par sa présence ou son absence chez quelqu'un. Cette façon de voir les choses accorde donc peu d'attention quant à la qualité de l'énergie investie.

C'est précisément là que la Théorie de l'Autodétermination (TAD) peut être utile. Cette théorie, testée dans divers domaines (comme le sport, la santé, l'éducation et le travail) au cours des 45 dernières années, affirme que la qualité de l'énergie investie dans différents domaines, y compris le travail, est plus importante que sa quantité (voir Deci et al., 2017; Manganelli et al., 2018 ainsi que Rigby & Ryan, 2018 pour des recensions exhaustives). Cette théorie suggère quatre gradients de qualité de motivation, qui vont de complètement autodéterminés (aussi appelée motivation autonome) à non autodéterminés (appelée motivation contrôlée). L'absence de motivation est, quant à elle, appelée démotivation ou amotivation. Le tableau 1 présente les cinq différents types de motivation, ainsi que leurs définitions, leurs principales caractéristiques, des exemples d'items de mesure et des exemples pertinents.

Le *Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS; Gagné et al., 2015) est l'un des outils les plus largement utilisés pour mesurer les qualités des motivations au travail selon la TAD. Cet outil fournit des exemples opérationnels des cinq types de motivation et est maintenant traduit en 26 langues différentes.

	INTRINSÈQUE	IDENTIFIÉE	INTROJECTÉE	EXTRINSÈQUE	DÉMOTIVATION
DÉFINITION	Faire une tâche pour le plaisir et la joie qu'elle procure. C'est une satisfaction inhérente qui s'entretient elle-même.	Faire une tâche conforme à ses valeurs personnelles ou encore faire un travail jugé important, qui a une utilité sociale et un impact positif.	Chercher des récompenses internes (par exemple, la fierté, l'ego, la réputation) et éviter les punitions internes (par exemple, la culpabilité, la honte).	Rechercher des récompenses externes (par exemple une voiture de fonction, des bonus en espèces, un salaire plus élevé) et éviter les sanctions externes (par exemple un licenciement ou recevoir un plus petit bonus).	Absence d'énergie, manque de volonté et d'autorégulation.
CARACTÉRISÉ PAR	L'amusement, la concentration, le flow, les émotions positives.	Accomplir des tâches importantes (agréables ou non) qui correspondent à ses valeurs profondes.	Protéger et/ou renforcer l'estime de soi, éviter l'autocritique et encourager le développement de l'ego.	La recherche avide de salaires plus élevés et d'avantages tangibles externes. Actions pour éviter d'être perçue négativement par les autres.	L'apathie, le désengagement, l'impuissance, le manque de direction et de clarté, un travail non significatif.
ITEMS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le travail que je fais est intéressant ▪ Je m'amuse à faire mon travail 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mon travail correspond à mes valeurs personnelles ▪ Ce travail a une signification personnelle pour moi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Je dois me prouver à moi-même que je suis capable ▪ Autrement je me sentirais mal par rapport à moi-même 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ D'autres ne me récompenseront financièrement que si je fais des efforts dans mon travail ▪ Pour éviter d'être critiqué par les autres 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Je fais peu, car je ne pense pas que ce travail vaille la peine ▪ J'ai vraiment l'impression de perdre mon temps au travail
EXEMPLE	Un professeur a du plaisir à enseigner et ne voit pas le jour passer.	Une infirmière qui valorise le confort des patients donne un bain avec soin à son patient, qu'il s'agisse.	Un jeune adulte qui se force à étudier dans une discipline qu'il n'aime pas, à l'université, pour rendre ses parents fiers de lui et aussi ne pas ressentir de honte à leur égard.	Par peur d'être licencié, un comptable est prêt à mentir sur le bilan de l'entreprise pour augmenter artificiellement la valeur des actions à la bourse.	Un téléphoniste d'un centre d'appels se questionne à savoir si son emploi est vraiment utile.

Tableau 1. Définitions, caractéristiques, items de mesure et exemples des cinq différents types de motivation selon la TAD.

L'avantage de la TAD par rapport à d'autres théories de la motivation est qu'elle peut - en grande partie - expliquer quand et comment les domaines d'activités et les environnements peuvent favoriser un fonctionnement optimal ou sous-optimal. Ce cadre conceptuel couvre des facteurs contextuels et organisationnels (e.g., la rémunération, les relations interpersonnelles, le leadership et la conception des tâches), en passant par des processus de motivation individuels (c.-à-d. les besoins psychologiques et la qualité de la motivation) pour finalement prédire toute une gamme de conséquences psychologiques, émotionnelles, comportementales et économiques individuelles (voir la Figure 1 pour un aperçu).

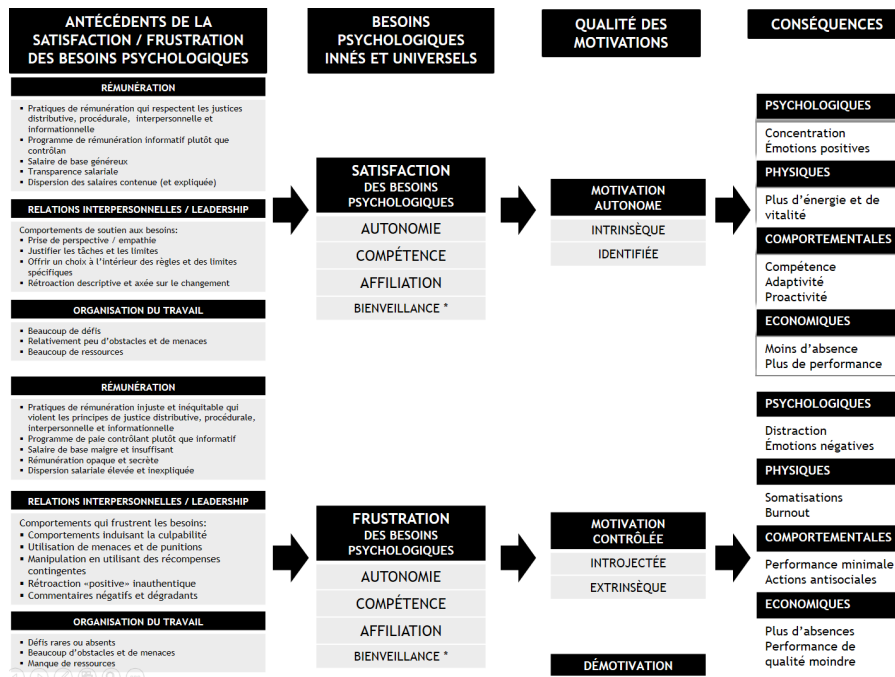


Figure 1. Aperçu de la TAD appliquée au monde du travail (inspirée de Deci et al., 2017; Manganeli et al., 2018; Rigby & Ryan 2018).

Les recherches sur les conséquences des types de motivation montrent que les motivations intrinsèque et identifiée ont tendance à entraîner des conséquences plus positives et moins négatives, tandis que le portrait est atténué, voire inversé, pour les motivations introjectée et extrinsèque. C'est particulièrement le cas dans le domaine du travail (voir Gagné et al., 2015 pour des exemples, de même que Gagné & Deci, 2005). En conséquence, une distinction fondamentale peut être établie entre la motivation autonome (c'est-à-dire les motivations identifiées et la motivation intrinsèque) et la motivation contrôlée (c'est-à-dire les motivations introjectée et extrinsèque).

Une vaste recherche empirique effectuée simultanément dans plus de 132 pays (voir Tay & Diener, 2011, par exemple) démontre qu'il existe trois principaux besoins psychologiques qui comptent universellement, pour toutes et tous à travers le monde, à tout moment et en toutes circonstances. Ces trois besoins psychologiques, innés et universels, sont ceux d'autonomie (définie comme la volonté intérieure d'agir conformément à ses valeurs et de percevoir des choix à l'intérieur de certaines règles et limites spécifiques), de la compétence (définie comme le besoin de se sentir efficace et capable de relever des défis) et de l'affiliation sociale (définie comme le besoin de se sentir connecté avec les autres et de faire partie d'un collectif ou d'un groupe). Lorsque ces besoins psychologiques sont satisfaits, cela augmente le plaisir et le sens pendant le travail (c'est-à-dire la motivation autonome), ce qui augmente ensuite la probabilité de vivre des conséquences positives. Au contraire, lorsque ces besoins sont frustrés, cela augmente la présence de motifs compensatoires tels que les objectifs orientés vers l'ego, le matérialisme et la motivation contrôlée, ce qui entraîne principalement des conséquences négatives au travail, souvent avec des débordements dans d'autres sphères de vie.

La théorie de l'autodétermination nous apprend qu'il y a 4 grandes catégories de raisons pour faire n'importe quelle activité, dont le travail : 1) le plaisir (motivation intrinsèque), 2) le sens (motivation identifiée), 3) la fierté / réputation (motivation introjectée) et 4) les récompenses sociales et matérielles (motivation extrinsèque). La satisfaction des besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale augmentent les motivations intrinsèque et identifiée alors que la frustration de ceux-ci augmentent les motivations introjectée et extrinsèque.

Les implications de la TAD pour les significations et l'utilisation de l'argent

En tant que théorie de la motivation humaine, la TAD est bien adaptée pour fournir une compréhension plus fine des pratiques de rémunération. Néanmoins, l'une des principales raisons pour laquelle la TAD n'a pas été couramment utilisée en psychologie industrielle et organisationnelle, en comportement organisationnel ni en recherche en ressources humaines est basée sur une incompréhension de la validité écologique de certaines des premières recherches (réalisées au début des années 1970) sur l'effet de négatif des récompenses tangibles sur la motivation intrinsèque (aussi appelé l'effet de justification excessive et de "*crowding-out*" ou éviction). Ces recherches (Deci, 1972a, 1972b) montraient que le fait de payer des gens pour une tâche intéressante telle que faire un puzzle diminuait par la suite la motivation intrinsèque d'un individu à faire cette même tâche. Les critiques de ces résultats, en contexte de travail, ont déclaré qu'il y avait peu de validité écologique entre faire des casse-têtes et un travail "dans la vie réelle" et qu'un "vrai" travail avait tendance à susciter des orientations motivationnelles différentes (c.-à-d. gagner de l'argent) que d'autres sphères de vie telles que les loisirs, les passe-temps et les sports (activités faites principalement pour s'amuser) par exemple. Ce sujet a été vivement débattu dans différents domaines (en éducation, dans le cadre de pratiques parentales et pour les modalités de rémunération pour en nommer quelques-uns), jusqu'à ce qu'une méta-analyse montre que les récompenses tangibles mènent effectivement à une diminution de la motivation intrinsèque (Deci et al., 1999).

Bien que le débat semblait clos en 1999 et qu'un modèle théorique ait été proposé en 2008 pour étudier la rémunération selon la TAD (Gagné & Forest, 2008), les subtilités des processus motivationnels mis de l'avant par la TAD semblent encore omises dans certains travaux de recherche (voir Gerhart & Fang, 2015). Des recherches empiriques récentes (Cerasoli, Nicklin, & Ford, 2014 ; Thibault Landry et al., 2017, 2019a, 2019b) ont ajouté quelques nuances à cette question générale. Nos recherches (corroborées par celles de plusieurs autres équipes de recherche à travers le monde) ont montré que ce sont les raisons pour lesquelles un individu désire gagner de l'argent (Thibault Landry et al., 2017), le sens que les individus attribuent aux récompenses qu'ils reçoivent (Kuvaas et al, 2020; Thibault Landry et al., 2017, 2020a, 2020b), la justice perçue (Olafsen, Halvari, Deci, & Forest, 2015) ainsi que la manière dont les individus dépensent leur argent (Manganelli & Forest, 2020a, 2020b) qui ont un effet sur le comportement et les attitudes des individus, au-delà du montant qu'ils gagnent.

Nous approfondissons sur ces trois points dans les prochaines sections en commençant par une discussion sur la satiété financière et de la signification et de l'usage de l'argent. Nous continuons avec une discussion sur les perceptions de justice à travers les questions de dispersion de salaire et de transparence sur l'information

salariale. Nous finissons avec une discussion de l'utilisation des bonus comme forme de rémunération variable.

L'argent et le point de satiété

D'un point de vue historique, l'argent a été inventé comme un outil pour remplacer le troc lorsque les transactions sont devenues trop importantes pour être gérées facilement. Dans cette optique, dès son origine, la monnaie était une commodité, un moyen de faciliter les échanges, et donc une représentation symbolique de la valeur d'un objet, chose ou autre. Par conséquent, depuis longtemps, le papier-monnaie est une représentation substituée d'un métal précieux (que ce soit l'or ou l'argent) stocké dans un espace sûr.

Beaucoup semblent partager l'opinion selon laquelle avoir plus d'argent est toujours mieux. Cette question de satiété de l'argent ou "à partir de quel montant en a-t-on suffisamment?" n'est jamais posée dans le domaine de la gestion de la rémunération. Toutefois, la recherche, incluant celle réalisée en dehors du cadre de la TAD, suggère que cette question devrait être examinée plus attentivement.

Prolongeant les résultats de recherche de deux lauréats du prix Nobel d'économie, Daniel Kahneman et Angus Deaton (2010), qui ont été les premiers à mettre de l'avant cette idée de satiété financière, c'est-à-dire de point où le revenu supplémentaire fournit peu ou pas de valeur bénéfique pour le bien-être des individus, Jebb et ses collègues (2018) ont en outre répondu à cette question essentielle en utilisant des données provenant d'échantillons stratifiés représentatifs dans plus de 164 pays. Tout en contrôlant statistiquement pour les facteurs démographiques tels que le genre et l'âge, ils ont montré que le revenu avait un effet optimal lorsqu'il se situait entre 60 000 \$ USD¹ et 75 000 \$ USD pour le bien-être émotionnel (simultanément plus d'émotions positives et moins d'émotions négatives), et jusqu'à 95 000 \$ USD pour la satisfaction globale à l'égard de la vie, telle que mesurée par l'échelle de Cantril². Plus important encore est le fait que, passé ce point de satiété, un revenu supplémentaire semble avoir un effet néfaste sur le bien-être et la satisfaction de la vie. Par conséquent, il semblerait que la notion d'avoir « assez d'argent » existe. En d'autres mots, la satiété financière semble se situer quelque part dans cette fourchette allant de 60 000 \$ USD à 95 000 \$ USD (dans 164 pays à tout le moins).

Pour mieux comprendre l'effet que l'obtention d'argent peut avoir sur le bien-être, nous devons nous pencher sur les raisons pour lesquelles les gens veulent avoir de

¹ Il est mentionné dans l'article que "Le revenu mensuel des ménages était indiqué en monnaie locale. Cela a été converti en une mesure du revenu annuel en dollars internationaux en utilisant les ratios de parité du pouvoir d'achat privé de la Banque mondiale (voir <http://data.worldbank.org/indicator/PA.NUS.PPP>). Ces ratios représentent le nombre d'unités de monnaie locale égal au pouvoir d'achat d'un dollar américain aux États-Unis (le pays de référence) (traduction libre)". Le taux de change au moment d'écrire le chapitre est de 1 \$ USD = 0.84 €.

² L'échelle de Cantril est une échelle qui demande aux participants de se positionner sur une échelle allant de 0 à 10, où 0 est leur pire vie possible et 10 représente leur meilleure vie possible. Cette échelle est utilisée dans le Rapport sur le bonheur mondial, réalisé chaque année par les Nations Unies, dans 164 pays.

l'argent et également savoir ce qu'ils comptent en faire. Des recherches récentes se sont penchées sur ces questions.

L'argent est fort efficace pour s'extraire de la pauvreté et écarter les irritants de la vie du chemin. Toutefois, dépassé un confort ou seuil minimal, l'argent a beaucoup moins d'effets qu'on ne le pense sur le niveau de bonheur.

Les différentes significations de l'argent et ce que nous pouvons faire pour les améliorer

Nous avons commencé ce chapitre en disant que l'argent est une représentation psychologique d'une valeur. Un examen rapide des langues telles que l'anglais, le français ou l'espagnol indique qu'il existe une multitude de termes pour représenter l'argent (voir le livre de Furnham et Argyle 1998 pour plusieurs exemples comme: foin, blé, bacon, tune, pognon, etc.), ce qui soutient l'idée selon laquelle l'argent est une commodité qui peut prendre différentes significations.

Une critique adressée à la TAD est que la motivation extrinsèque, qui comprend le désir de faire de l'argent, sous forme de salaire par exemple, est souvent présentée comme étant uniquement négative ou trop simpliste, car elle ne tient pas compte des raisons pour lesquelles les gens veulent de l'argent, ni la façon dont ils le dépensent. Pour y remédier, Thibault Landry et ses collègues (2016) ont demandé aux gens pourquoi ils voulaient gagner de l'argent, plutôt que simplement s'ils voulaient gagner de l'argent. Cela a conduit à l'identification de cinq catégories de motivations autodéterminées (i.e., qui satisfont les besoins psychologiques) à savoir la charité (par exemple, «pour donner de l'argent à ceux qui en ont besoin»), la valeur marchande (par exemple, «pour recevoir une compensation équitable pour mon travail), la liberté (par exemple, "pour diriger ma propre vie sans aucune interférence de qui que ce soit"), les loisirs (par exemple, "pour consacrer du temps et de l'argent à mes loisirs), la fierté / signe d'accomplissement (par exemple, "pour savoir que je peux relever les défis de la vie"), et trois catégories de motifs non-autodéterminés (i.e., qui frustrent les besoins psychologiques), à savoir l'impulsivité (par exemple, «pour dépenser de l'argent impulsivement»), la comparaison sociale (par exemple, «pour avoir une maison et des voitures plus agréables que mes voisins») et surmonter les doutes personnels (par exemple, «pour prouver que je ne suis pas aussi stupide que les gens le pensent»). Quant à eux, les motifs de famille (par exemple, « pour s'occuper de l'éducation collégiale de mes enfants ») et de sécurité (par exemple « pour maintenir un solde bancaire raisonnable en cas d'urgence ») se regroupent ensemble, tout en n'ayant pas d'effet sur la satisfaction des besoins psychologiques (voir Howell et al., 2012, pour des résultats quelque peu différents sur le statut socio-économique, le besoin de satisfaction et la sécurité). Les résultats ont montré que les motifs autodéterminés pour gagner de l'argent amènent plus de bien-être grâce à la satisfaction des besoins psychologiques tandis que les motifs non-autodéterminés de gagner de l'argent conduisaient à plus de mal-être par le biais de la frustration des besoins psychologiques.

Sachant que les différents motifs de gagner de l'argent entraînent des conséquences positives et/ou négatives, la prochaine étape logique consiste à évaluer les différentes conséquences des habitudes de dépenses des individus. Des travaux ont été

menés pour tester les objectifs ou les raisons pour lesquels les gens tentent d'atteindre lorsqu'ils dépensent de l'argent (par exemple, voir Zhang et al., 2013), un programme de recherche a été proposé par Dunn et Weidman (2015) et diverses actions utilisant de l'argent pour augmenter les indicateurs de fonctionnement optimaux (e.g., émotions positives, concentration, souvenirs durables, bienveillance et impact positif sur soi et les autres, etc.) ont été testés (le livre *Happy money* de Dunn et Norton, 2014, en est un bon exemple). Des données empiriques récentes (Manganelli & Forest, 2020a) montrent que le fait de dépenser de l'argent pour aider les autres, profiter d'une activité de loisir et accroître le développement personnel, encourage les individus à satisfaire leurs besoins psychologiques, ce qui les conduit à vivre un plus grand bien-être. Ces dépenses peuvent prendre une forme matérielle (se procurer un bien matériel comme un meuble), prosociale (donner de l'argent à une œuvre de charité) ou expérientielle (se payer un billet de remontée mécanique pour une journée de ski). Ces nouveaux résultats mettent en lumière les mécanismes sous-jacents de ce que l'argent peut (et ne peut pas) faire. Cela signifie donc que certains types de dépenses ou d'objectifs sous-jacents à ces dépenses répondent davantage aux besoins psychologiques que d'autres.

Enfin, est-ce que les motifs pour faire de l'argent sont immuables ou peuvent-elles être modulées par des interventions? Kasser et ses collègues (2014) ont été en mesure de réduire les aspirations matérialistes (se concentrer sur l'accumulation de biens matériels et d'argent comme principe de vie) d'adolescent(e)s en augmentant la pleine conscience tandis que Lekes et ses collègues (Lekes et al., 2012) ont pu augmenter les motivations autodéterminées en demandant aux participants d'écrire sur leurs motivations positives et saines. Il semble donc possible de réduire le matérialisme et d'augmenter les motivations autodéterminées, ce qui est encourageant. Dans ce même ordre d'idées, Manganelli et Forest (2020b) ont testé une intervention visant à augmenter les motifs autodéterminés pour faire de l'argent - ce qui satisfait les besoins psychologiques - et à diminuer les motivations non-autodéterminés - c'est-à-dire ceux qui frustrer les besoins. En comparant le groupe expérimental (qui a participé à un atelier de 2 heures expliquant les niveaux de motifs autodéterminés et non-autodéterminés ainsi que les effets psychologiques que peuvent avoir leurs présences relatives) au groupe témoin (qui n'a pas reçu l'intervention), il a été démontré que les motifs non-autodéterminés diminuaient mais que l'intervention n'augmentait pas les motifs autodéterminés; en d'autres termes, leurs motifs négatifs ont diminué tandis que leurs motifs positifs sont restés les mêmes.

Étant donné les travaux récents montrant que les significations et l'utilisation de l'argent peuvent être influencées par des interventions, nous ne pouvons qu'espérer que des interventions efficaces et positives, comme celles-ci, deviennent courantes et étendues à un public plus large. Cette section montre que l'argent n'est pas une modalité d'échange inanimée et uniquement économique; elle a différentes significations qui peuvent être positives et/ou négatives et, surtout, modifiables.

En plus de considérer le montant d'argent obtenu par le travail et de considérer comment cet argent sera utilisé, l'équité des pratiques de rémunération semble un élément crucial. En d'autres mots, d'autres aspects que le montant d'argent sont également importants à prendre en considération afin de favoriser une rémunération *équitable* (fondée sur des différences justifiables et justifiées), mais pas nécessaire-

ment *égale* (où tous obtiennent le même montant). Pour approfondir sur cette problématique, nous nous penchons sur les recherches concernant la différenciation et la transparence salariale.

Bien plus que la simple question « Combien d'argent je veux faire? », il semble qu'une question beaucoup plus utile pour comprendre le fonctionnement optimal soit « Pourquoi je veux faire de l'argent? ». Les raisons autodéterminées de vouloir faire de l'argent augmente le fonctionnement optimal alors que les raisons contrôlées ou non-auto-déterminées diminuent le fonctionnement optimal.

Devrait-il y avoir une différenciation entre les salaires (ou pas)?

Le rapport 2018 de l'organisme OXFAM a montré que les 26 personnes les plus riches de la planète possèdent autant de richesses que les 3,5 milliards de personnes les plus pauvres (ce nombre était de 42 personnes en 2017 et de 61 en 2016). Cela nous amène à la question suivante de la dispersion des salaires, c'est-à-dire la différenciation de salaires et des richesses. L'argument usuel est que le salaire (qu'il s'agisse du salaire de base, des primes ou de la rémunération incitative) devrait être utilisé pour différencier les « meilleurs » employés de ceux considérés comme « moyens » (voir Gerhart, 2017, à ce sujet). Dans cette optique, une question managériale importante à se poser est la suivante: Combien de différenciation entre les salaires est suffisante et/ou insuffisante?

Aborder cette question importante implique que nous déterminions d'abord si la différenciation des salaires est souhaitable en contexte de travail, puis le niveau optimal de différenciation. Sur ce dernier point, des résultats intéressants, tant dans le domaine des affaires que du sport, montrent que, partout dans le monde, à mesure que la dispersion des salaires augmente, la performance et les intentions de rester dans son domaine *diminuent*, ce qui semble contre-intuitif d'un point de vue managérial, mais est logique selon les préceptes de la TAD (voir par exemple Bloom, 1999; Bloom & Michael, 2002; White & Sheldon, 2014). Alors que certains chercheurs en gestion affirment qu'une plus grande différenciation mène nécessairement à une plus grande motivation pour les "meilleurs", la TAD déclare que ce n'est pas tant la somme d'argent qui est « motivante » ou démotivante, mais que c'est plutôt l'équité et la justice perçue qui amène un sens (e.g., Olafsen et al., 2015). Si nous prenons par exemple les joueurs de la Ligue de Baseball Majeur, aux États-Unis (voir Bloom, 1999), le salaire le plus élevé pour 2019 est de 38,3 millions de dollars (soit 814 fois le salaire américain moyen). Pourtant, ces salaires ne mènent pas systématiquement ces joueurs à être les meilleurs, comme le montrent les statistiques réelles de jeu. À l'inverse, plus il y a de dispersion dans les équipes, *moins* il y a de coopération et plus la performance de l'équipe est *mauvaise*. Ainsi, même avec ces salaires stratosphériques, l'augmentation de la différenciation et de la dispersion (donc l'iniquité en d'autres termes) affecte négativement la performance.

D'un point de vue historique (Piketty, 2019) et épidémiologique (Wilkinson & Pickett, 2011), il a été démontré que lorsque la dispersion des salaires augmente dans une société donnée, plus il y a de mortalité infantile, de crimes violents, de grossesses non désirées chez les adolescentes, d'émissions de CO₂, de peines de prison sévères, d'obésité, de consommation de substances licites et illicites, tandis que, parallèlement, la mobilité sociale et la confiance, les compétences en mathématiques et en

littératie et l'espérance de vie diminuent (voir Weinstein et al., 2019, pour une explication de la TAD sur ce résultat spécifique). Si une dispersion excessive ou injustifiée est négative, alors comment devrait-on limiter la différenciation des rémunérations au sein d'un système social spécifique?

En utilisant des données provenant de plus de 55 000 personnes dans 40 pays différents, la recherche montre que le rapport idéal entre la personne et la moins payée et la personne la mieux payée (que ce soit dans une organisation privée ou dans une organisation publique) est de 7:1 (Kiatpongsan & Norton, 2014). Au-delà de ce seuil, il semble que des inégalités et des injustices soient perçues et que la différence de salaire ne soit pas justifiable. Par exemple, cela signifie qu'au Québec, si le salaire minimum est de 12,50 \$ CAN³ de l'heure, l'équivalent d'un salaire annuel à temps plein de 25 000 \$ CAN, le plus haut salarié de la province ne devrait pas gagner plus de 175 000 \$ CAN selon la règle du 7:1. Ce ratio idéal de 7:1 semblerait s'appliquer peu importe les convictions politiques (de droite ou de gauche), les groupes démographiques et les croyances personnelles dans les facteurs déterminant le salaire. En somme, non seulement les humains semblent avoir un point de satiété pour la quantité d'argent, mais il semble également y avoir un ratio idéal et universel d'écart de rémunération.

Cependant, cela ne veut pas dire que tout le monde devrait être payé exactement le même salaire. C'est là que la justice distributive (combien une personne reçoit), la justice procédurale (l'utilisation de règles cohérentes et transparentes et l'opportunité d'expression) entrent en jeu et la justice informationnelle et interpersonnelle (l'accès facile et permis à tous aux informations sur les procédures et le montant donné ; voir Galipeau et al., 2020). Olafsen et ses collègues (2015) ont démontré que la justice procédurale avait un effet sur la satisfaction des besoins psychologiques, mais pas la justice distributive, tandis que Hartmann et Planičar (2012) ont démontré que la justice distributive est importante lorsque la transparence sur les salaires est élevée. Cela signifie que les critères utilisés pour déterminer qui obtient combien (c'est-à-dire, la justice procédurale) sont légèrement plus importants que qui obtient combien (la justice distributive). Cela signifie qu'il doit y avoir une justification, une raison ou une certaine logique pour expliquer la différence, qui ne doit pas être trop élevée au risque de devenir « inexplicable » et perçue comme injuste. En corollaire, il semble également que payer tout le monde le même salaire ne soit pas une bonne idée non plus, car cela serait perçu comme étant aussi injuste (certaines personnes méritent en effet plus que d'autres et il est juste de les payer plus que d'autres) qu'une trop grande différenciation.

Par contre, certaines recherches démontrent que la transparence peut mener à plus de comparaison entre les employés et réduire la coopération (Bamberger & Belogovsky, 2010), ce qui pourrait favoriser la motivation externe ou introjectée. Donc, les moyens pris pour augmenter les perceptions de justice procédurale peuvent être à double tranchant. Il est donc important que le message derrière les informations

³ 1€ équivaut environ à 0.64 \$ CAN. Les montants sont donc de 10.53€ (12.50 \$ CAN) pour le salaire minimum, de 16 008 € (25 000 \$ CAN) pour la limite inférieure et de 112 053 € (170 000 \$ CAN) pour la limite supérieure.

fournies sur la distribution des salaires souligne les contributions et valeurs de chacun sans toutefois créer de compétition. Cela pourrait dépendre de la contingence entre la performance et le salaire reçu, donc il est important de traiter du sujet de l'utilisation de la rémunération variable, notamment les bonus.

Les iniquités sont des inégalités non-justifiées et non-justifiables. Plus un système social (ex. : pays, organisation, département, etc.) en a, plus il y aura de problème dans ce système. Si des inégalités sont présentes, elles doivent être expliquées afin de répondre au désir de justice des gens.

Et les bonus ?

L'une des pratiques les plus couramment utilisées dans le domaine de la rémunération est l'utilisation de primes pour inciter et stimuler la performance chez les employés. Le bonus étant en effet l'un des principaux moyens d'augmenter la différenciation salariale entre les employés, c'est-à-dire que les "meilleurs" employés reçoivent plus d'argent et de bonus que ceux dits moins performants, nommément pour différencier leurs contributions. Par extension, pour essayer d'établir une perception d'équité dans ce processus de différenciation, la TAD suggère que les récompenses contingentes à la performance peuvent avoir un effet néfaste sur les motivations intrinsèque et identifiée et augmenter les motivations externe et introjectée. Ceci se produit parce que ces récompenses peuvent réduire la satisfaction du besoin d'autonomie. Par contre, il est possible qu'une récompense contingente peut constituer une source de rétroaction sur la performance qui pourrait augmenter la satisfaction du besoin de compétence. Pour expliquer ces multiples effets des récompenses contingentes, la TAD propose la notion de sens fonctionnel ou de signification des récompenses, qui peuvent être soit informatives ou contrôlantes. Les remises salariales peuvent être informatives lorsqu'elles sont utilisées pour valoriser et encourager le travail des employés, et ainsi fournir une rétroaction positive, empathique et authentique, transmettant alors un message selon lequel l'organisation se soucie vraiment de ses employés (Thibault Landry et al., 2018). D'un autre côté, les récompenses salariales peuvent également être contrôlantes lorsqu'elles sont perçues comme contingentes, manipulatrices et uniquement utilisées pour « inciter » et rendre important un ensemble limité de tâches (Kuvaas et al., 2020; Papachristopoulos & Zanthopoulou, 2019). Les messages accompagnant les primes jouent conséquemment un rôle important dans l'effet des récompenses sur la motivation (Ryan et al., 1983).

Bien que les primes et bonus puissent augmenter la quantité des performances, elles ne sont généralement pas efficaces si l'on tient également compte de la qualité des performances (Cerasoli et al., 2014 ; Gagné & Forest 2008), et les conséquences psychologiques négatives (e.g., anxiété, fatigue) sur la santé des individus (Parker et al., 2019). Un exemple des dommages collatéraux des bonus est illustré par une étude réalisée près de 32 000 employés à temps plein dans plus de 1 300 organisations et qui a révélé que la mise en place d'un programme de rémunération au rendement augmentait l'utilisation d'antidépresseurs et d'anxiolytiques de 4% (Dahl & Pierce, 2019). De plus, des recherches ont découvert que l'utilisation de la rémunération variable peut promouvoir des motifs pour faire de l'argent qui sont moins satisfaisantes pour les besoins psychologiques, entraînant des conséquences pour le bien-

être (DeVoe, 2019; DeVoe & Pfeffer 2007, 2010; Pfeffer & DeVoe 2012). D'autres inconvénients incluent également des conséquences sociales telles qu'une diminution de la collaboration et de la confiance entre les coéquipiers (par exemple, White et Sheldon, 2014) et un désengagement moral qui cause des comportements déviants et immoraux (Beaudoin et al. 2015; Glaeser & Van Quaquebeke, 2019; Kouchaki et al., 2013). Les recherches empiriques confirment l'idée que, lorsqu'elles sont interprétées comme des obstacles (i.e., des demandes difficiles et ardues), les primes diminuent en fait les performances contextuelles et les comportements altruistes et pro-sociaux (Parker et al., 2019). Ces résultats peuvent être expliqués, du point de vue de la TAD, en lien avec les types de motivation qui sont activés par de tels systèmes de rémunération. En effet, il a été démontré que la rémunération au rendement annuelle et trimestrielle diminue la motivation autonome et augmenter la motivation contrôlée, ce qui augmente ensuite les intentions de quitter des employés (Kuvaas et al., 2016). Par conséquent, alors que les entreprises utilisent souvent des primes dans l'espoir de conserver les meilleures performances, la recherche montre que c'est exactement le contraire qui est stimulé.

Du point de vue de la TAD, la rémunération devrait être utilisée de manière à contribuer positivement à la motivation autonome des employés. S'ils sont soigneusement conçus et mis en œuvre, les primes et autres formes de rémunération conditionnelle peuvent possiblement contribuer à cet objectif. La rémunération conditionnelle informative peut être un moyen de rémunérer les plus performants, signalant ainsi le travail bien fait et contribuant en conséquence à la satisfaction de leur besoin de compétence. De plus, les perceptions d'équité et de justice lors de l'utilisation de telles incitations financières sont également importantes à prendre en considération. Si les primes sont équitablement réparties, cela peut conduire à la satisfaction des besoins de compétence et d'autonomie, ce qui favorise en retour la motivation autonome (Thibault Landry, Gagné, et al., 2017).

Les bonus monétaires peuvent être informatifs ou contrôlants et il est important, si on en fait usage, de réduire les effets négatifs de ceux-ci.

L'avenir de la rémunération

En outre, étant donné qu'il existe un point de bascule quant à l'efficacité du salaire sur le bien-être, nous pensons que la pleine transparence des salaires (voir Figure 2) est un moyen de réduire les écarts injustifiés et inéquitables. Cela permettrait de remettre en question des différences non justifiées.

TRANSPARENCE SALARIALE

QUOI	COMMENT	OÙ	POURQUOI	WOW !
L'organisation indique aux employés quand la paye sera donnée et à quoi s'attendre quant au montant de cette paye	L'organisation partage aux employés certaines informations relatives aux conditions salariales du marché du travail ou du domaine d'activités	L'organisation a des échelles salariales et une stratégie de rémunération qu'elle partage avec certains employés, et ce afin de les aider à se situer à l'intérieur des limites inférieures et supérieures	Les stratégies de rémunération de l'organisation reflètent la culture de votre organisation, propulsent le développement des talents et est ouverte et transparente pour tou(te)s	Les informations relatives aux limites inférieures et supérieures des différentes échelles salariales sont disponibles pour tous les employés

Figure 2. Les cinq niveaux de transparence salariale.

Jamais dans l'histoire de l'humanité n'avons-nous été aussi riches collectivement, avec des milliards de dollars dans les coffres des institutions financières du monde entier. Nous avons donc les moyens et le potentiel d'augmenter le bien-être de toute l'humanité. En ce sens, une action qui semble probable dans les décennies à venir est la mise en place, à travers le monde (ou du moins dans une vaste portion de la planète), d'un revenu de base universel inconditionnel (RUBI ; voir Bergman 2018 ainsi que Van Parijs & Vanderborght, 2017). Des efforts de recherche bien organisés, tels que ceux fédérés par le *Basic Income Earth Network* (BIEN), pourraient unir les forces vives à celles des chercheurs de la TAD afin de tirer le meilleur parti des capitaux publics et privés disponibles, et ce dans le but de répartir notre capital (Piketty, 2019) de manière plus juste et équilibrée et satisfaire globalement les besoins psychologiques de l'humanité en matière de compétence, d'autonomie et d'affiliation sociale.

Conclusion

Nous avons vu qu'il semble y avoir un point de satiété financière universel pour l'argent (qui se situe entre 60 000 \$ USD et 95 000 \$ USD) ainsi qu'un ratio universel pour les perceptions d'équité et de justice (7:1). Par conséquent, à partir de ces chiffres, nous sommes maintenant à la croisée des chemins dans la mesure où nous savons à partir de combien un salaire est suffisant et aussi quel doit être le différentiel de salaire entre les moins payés et les plus payés au sein d'un même système social. Concernant la gestion interne de la rémunération, nous devons également prendre en considération la gestion de la performance pour gérer les perceptions de justice, ainsi que les décisions quant à la transparence de l'information. De plus, les organisations doivent décider si l'utilisation de primes leur apportent un retour sur cet investissement au niveau de la performance désirée et la rétention de personnel. Finalement, notre société doit se pencher sur les motifs pour faire de l'argent de la population qui a des conséquences sur le bien-être, motifs qui sont souvent promulgués à travers notre culture et nos médias. La TAD apporte un cadre pour évaluer chacune de ces problématiques à travers la proposition de trois besoins psychologiques fondamentaux. Ce cadre peut nous aider à avancer dans nos connaissances et apporter des solutions.

Références bibliographiques

- Aknin, L. B., Norton, M. I., & Dunn, E. W. (2009). From wealth to well-being? Money matters, but less than people think. *The Journal of Positive Psychology, 4*(6), 523-527.
- Bamberger, P., & Belogolovsky, E. (2017). The dark side of transparency: How and when pay administration practices affect employee helping. *Journal of Applied Psychology, 102*(4), 658.
- Beaudoin, C. A., Cianci, A. M., & Tsakumis, G. T. (2015). The impact of CFOs' incentives and earnings management ethics on their financial reporting decisions: The mediating role of moral disengagement. *Journal of Business Ethics, 128*(3), 505-518. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2107-x>
- Bregman, R. (2018). Utopia for realists: The case for a universal basic income, open borders, and a 15 hourworkweek.
- Bloom, M. (1999). The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal, 42*(1), 25-40.
- Bloom, M., & Michel, J. G. (2002). The relationships among organizational context, pay dispersion, and among managerial turnover. *Academy of Management Journal, 45*(1), 33-42.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological bulletin, 140*(4), 980.
- Dahl, M. S., & Pierce, L. (2020). Pay-for-performance and employee mental health: Large sample evidence using employee prescription drug usage. *Academy of Management Discoveries, 6*(1), 12-38.
- Deci, E. L. (1972). The effects of contingent and non-contingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance, 8*, 217-229.
- Deci, E. L. (1972). Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity. *Journal of Personality and Social Psychology, 22*, 113-120.
- Deci, E. L., Cascio, W., & F. Krusell, J. (1975). Cognitive evaluation theory and some comments on the Calder and Staw critique. *Journal of Personality and Social Psychology, 31*, 81-85.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). The undermining effect is a reality after all—Extrinsic rewards, task interest, and self-determination: Reply to Eisenberger, Pierce, and Cameron (1999) and Lepper, Henderlong, and Gingras (1999).
- DeVoe, S. E., & Pfeffer, J. (2007). Hourly payment and volunteering: The effect of organizational practices on decisions about time use. *Academy of Management Journal, 50*(4), 783-798.
- DeVoe, S. E., & Pfeffer, J. (2007). When time is money: The effect of hourly payment on the evaluation of time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 104*(1), 1-13.
- DeVoe, S. E. (2019). The psychological consequence of thinking about time in terms of money. *Current opinion in psychology, 26*, 103-105.
- Dunn, E., & Norton, M. (2014). *Happy money: The science of happier spending*. Simon and Schuster.

- Dunn, E. W., & Weidman, A. C. (2015). Building a science of spending: Lessons from the past and directions for the future. *Journal of Consumer Psychology*, 25(1), 172-178.
- Furnham, A., & Argyle, M. (1998). *The psychology of money*. Psychology Press.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 331-362.
- Gagné, M., & Forest, J. (2008). *The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate* (Vol. 49, No. 3, p. 225). Educational Publishing Foundation
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. K., ... & Halvari, H. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196
- Galipeau, C., Carpentier, J., Thibault Landry, A., & Forest, J. (2020). Study of the mediating role of psychological need satisfaction and frustration in the relationship between organizational justice and employee behaviours. Manuscript submitted for publication.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs.
- Glaeser, D., & Van Quaquebeke, N. (2019). The Double-Edged Sword of Financial Incentive Schemes. In *Corporate Social Responsibility and Corporate Change* (pp. 205-219). Springer, Cham.
- Hartmann, F., & Slapničar, S. (2012). Pay fairness and intrinsic motivation: the role of pay transparency. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4283-4300.
- Heath, C. (1999). On the social psychology of agency relationships: Lay theories of motivation overemphasize extrinsic incentives. *Organizational behavior and human decision processes*, 78(1), 25-62.
- Howell, R. T., Pchelin, P., & Iyer, R. (2012). The preference for experiences over possessions: Measurement and construct validation of the Experiential Buying Tendency Scale. *The Journal of Positive Psychology*, 7(1), 57-71.
- Jebb, A. T., Tay, L., Diener, E., & Oishi, S. (2018). Happiness, income satiation and turning points around the world. *Nature Human Behaviour*, 2(1), 33-38.
- Kasser, T., Rosenblum, K. L., Sameroff, A. J., Deci, E. L., Niemiec, C. P., Ryan, R. M., ... & Hawks, S. (2014). Changes in materialism, changes in psychological well-being: Evidence from three longitudinal studies and an intervention experiment. *Motivation and Emotion*, 38(1), 1-22.
- Dittmar, H., Bond, R., Hurst, M., & Kasser, T. (2014). The relationship between materialism and personal well-being: A meta-analysis. *Journal of personality and social psychology*, 107(5), 879.
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of economic surveys*, 15(5), 589-611.
- Kiatpongsan, S., & Norton, M. I. (2014). How much (more) should CEOs make? A universal desire for more equal pay. *Perspectives on Psychological Science*, 9(6), 587-593.
- Kouchaki, M., Smith-Crowe, K., Brief, A. P., & Sousa, C. (2013). Seeing green: Mere exposure to money triggers a business decision frame and unethical outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(1), 53-61.

- Kushlev, K., Dunn, E. W., & Lucas, R. E. (2015). Higher income is associated with less daily sadness but not more daily happiness. *Social Psychological and Personality Science*, 6(5), 483-489.
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2020, in press). Individual variable pay for performance, controlling effects and intrinsic motivation. *Motivation and Emotion*. Advance online publication.
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2020). Individual variable pay for performance, controlling effects, and intrinsic motivation. *Motivation and Emotion*, 1-9.
- Lekes, N., Hope, N. H., Gouveia, L., Koestner, R., & Philippe, F. L. (2012). Influencing value priorities and increasing well-being: The effects of reflecting on intrinsic values. *The Journal of Positive Psychology*, 7(3), 249-261.
- Locke, E. A., Feren, D. B., McCaleb, V. M., Shaw, K. N., & Denny, A. T. (1980). The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance. *Changes in working life*, 363(1), 388.
- Manganelli, L., & Forest, J. (2020a). Using Self-Determination Theory to understand when and how money buys happiness: A cross sectional and intervention study. Manuscript submitted for publication.
- Manganelli, L., & Forest, J. (2020b). Spending motives matter: Using Self-Determination Theory to explore the effects of motives for spending on psychological health. Manuscript submitted for publication.
- Manganelli, L., Thibault-Landry, A., Forest, J., & Carpentier, J. (2018). Self-determination theory can help you generate performance and well-being in the workplace: A review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 227-240.
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian journal of psychology*, 56(4), 447-457.
- Papachristopoulos, K., & Xanthopoulou, D. (2019). Functional meaning of rewards and interpersonal deviance in the workplace: The moderating role of basic psychological needs satisfaction. *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, 14(1), 1-16.
- Parker, S. L., Bell, K., Gagné, M., Carey, K., & Hilpert, T. (2019). Collateral damage associated with performance-based pay: the role of stress appraisals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 691-707.
- Paulsen, R. (2008). Economically forced to work: A critical reconsideration of the lottery question. *Basic Income Studies*, 3(2).
- Pickett, K., & Wilkinson, R. (2010). *The spirit level: Why equality is better for everyone*. Penguin UK.
- Piketty, T. (2019). *Capital et idéologie*. Le Seuil.
- Pfeffer, J., & DeVoe, S. E. (2012). The economic evaluation of time: Organizational causes and individual consequences. *Research in Organizational Behavior*, 32, 47-62.
- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133-147.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.

- Ryan, R. M., Mims, V., & Koestner, R. (1983). Relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation: A review and test using cognitive evaluation theory. *Journal of personality and Social Psychology*, 45(4), 736.
- Tay, L., & Diener, E. (2011). Needs and subjective well-being around the world. *Journal of personality and social psychology*, 101(2), 354.
- Thibault Landry, A., Forest, J., & Zigarmi, D. (in press, 2020). Revisiting the use of cash rewards in the workplace: Evidence of their differential impact on employees' experiences in three studies using Self-Determination Theory. *Compensation and Benefits Review*.
- Thibault Landry, A., Zhang, Y., Papachristopoulos, K., & Forest, J. (in press, 2020). Applying Self-Determination Theory to understand the motivational impact of cash rewards: New evidence from lab experiments. *International Journal of Psychology*.
- Thibault Landry, A., Eagan, R., Maganelli, L., & Jacques Forest (2018). An Empirical Investigation of the Employee Work Passion Appraisal Model Using Self-Determination Theory. *Advances in Human Resources*, 0886368717750904.
- Thibault Landry, A., Forest, J., Zigarmi, D., Houson, D., & Boucher, É. (2017). The carrot or the stick? Investigating the subjective meaning of cash rewards and their motivational power according to Self-Determination Theory. *Compensation and Benefits Review*, 49(1), 9-25.
<https://doi.org/10.1177/0886368717750904>
- Thibault Landry, A., Gagné, M., Forest, J., Guerrero, S., Séguin, M., & Papachristopoulos, K. (2017). The relation between financial incentives, motivation, and performance: An integrative SDT-based investigation. *Journal of Personnel Psychology*, 16(2), 61.
- Weinstein, N., Legate, N., Ryan, W. S., & Hemmy, L. (2019). Autonomous orientation predicts longevity: New findings from the Nun Study. *Journal of personality*, 87(2), 181-193.
- White, M. H., & Sheldon, K. M. (2014). The contract year syndrome in the NBA and MLB: A classic undermining pattern. *Motivation and Emotion*, 38(2), 196-205.
- Wilkinson, R., & Pickett, K. (2020). *The inner level: how more equal societies reduce stress, restore sanity and improve everyone's well-being*. Penguin Books.
- Zhang, J. W., Howell, R. T., & Caprariello, P. A. (2013). Buying life experiences for the "right" reasons: A validation of the Motivations for Experiential Buying Scale. *Journal of Happiness Studies*, 14(3), 817-842.
- Van Parijs, P., & Vanderborght, Y. (2017). *Basic income: A radical proposal for a free society and a sane economy*. Harvard University Press.