



HAL
open science

Comportements interpersonnels du superviseur, états de besoins psychologiques et motivation des subordonnés : Etude des couleurs vives et fades des processus motivationnels

Jérémy Thomas, Sophie Berjot, Tiphaine Huyghebaert-Zouaghi

► To cite this version:

Jérémy Thomas, Sophie Berjot, Tiphaine Huyghebaert-Zouaghi. Comportements interpersonnels du superviseur, états de besoins psychologiques et motivation des subordonnés : Etude des couleurs vives et fades des processus motivationnels. *Psychologie du travail et des organisations*, 2024, 30 (1), pp.1-14. 10.1016/j.pto.2023.09.002 . hal-04241647

HAL Id: hal-04241647

<https://hal.science/hal-04241647v1>

Submitted on 14 Nov 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Comportements Interpersonnels du Superviseur, États de Besoins Psychologiques et Motivation des Subordonnés : Étude des Couleurs Vives et Fades des Processus Motivationnels

Supervisors' Interpersonal Behaviors, Psychological Need States and Subordinates' Motivation: A Study of The Bright and Dim Light Colors of Motivational Processes

Jérémy Thomas^a, Sophie Berjot^a, & Tiphaine Huyghebaert-Zouaghi^a

^a Université de Reims Champagne Ardenne, France (Laboratoire C2S, E.A. 6291)

Auteur correspondant :

Jérémy Thomas (jeremy.thomas@univ-reims.fr)

Université de Reims Champagne-Ardenne, Laboratoire C2S (E.A. 6291)

57 rue Pierre Taittinger, 51100 Reims, France

This is the prepublication version of the following manuscript:

Thomas, J., Berjot, S., & Huyghebaert-Zouaghi, T. (2023). Comportements interpersonnels du superviseur, états de besoins psychologiques et motivation des subordonnés : Étude des couleurs vives et fades des processus motivationnels [Supervisors' interpersonal behaviors, psychological need states and subordinates' motivation: A study of the bright and dim light colors of motivational processes].

Psychologie du Travail et des Organisations. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2023.09.002>.

©2023. This paper is not the copy of record and may not exactly replicate the authoritative document published in *Psychologie du Travail et des Organisations*. The published version will be available at <https://doi.org/10.1016/j.pto.2023.09.002>.

Résumé

Basée sur la théorie de l'autodétermination, cette étude visait à examiner les relations entre les comportements interpersonnels du superviseur et la motivation des subordonnés *via* les états de besoins psychologiques de ces derniers. Un questionnaire a été complété par 562 employés français. Un modèle de médiation a été testé, soutenant l'existence de deux voies motivationnelles distinctes. La première liait les comportements soutenant du superviseur à la motivation autonome des subordonnés à travers la satisfaction de leurs besoins psychologiques. La seconde liait les comportements indifférents du superviseur à une motivation pauvre chez les subordonnés (i.e., moindre motivation autonome et amotivation plus élevée) à travers l'inassouvissement de leurs besoins psychologiques. Les contributions théoriques et pratiques de notre étude sont discutées.

Mots-clés : Comportements interpersonnels du superviseur ; Besoins psychologiques ; Motivation au travail ; Processus motivationnels ; Théorie de l'autodétermination

Abstract

Based on self-determination theory, this study aimed to investigate the associations between supervisors' interpersonal behaviors and subordinates' motivation through the latter's psychological need states. A questionnaire survey was completed by 562 French employees. A mediation model was tested and supported the existence of two distinct motivational pathways. The first one linked supervisors' supportive behaviors to subordinates' autonomous motivation through the satisfaction of their psychological needs. The second one linked supervisors' indifferent behaviors to poor motivation among subordinates (i.e., lower autonomous motivation and higher amotivation) through the unfulfillment of their psychological needs. Theoretical and practical contributions are discussed.

Keywords: Supervisors' interpersonal behaviors; Psychological needs; Work motivation; Motivational processes; Self-determination theory

Introduction

Depuis plusieurs décennies, la théorie de l'autodétermination (TAD) examine comment les comportements interpersonnels peuvent influencer la motivation des individus, notamment en contexte de travail (Ryan & Deci, 2017 ; voir aussi Forest et al., 2023). Ainsi, la TAD a montré qu'un style interpersonnel soutenant du superviseur conduit à la satisfaction des besoins psychologiques de ses subordonnés et *in fine* à une motivation de qualité (i.e., motivation autonome : s'engager dans son travail par concordance de valeurs, ou pour le plaisir et l'intérêt qu'il procure ; e.g., Olafsen et al., 2018). Plus récemment, des travaux ont montré l'existence d'une voie motivationnelle délétère, distincte de cette voie motivationnelle bénéfique : les comportements contrôlants du superviseur mènent à la frustration des besoins psychologiques et à une motivation de mauvaise qualité chez ses subordonnés (i.e., motivation contrôlée : s'engager dans son travail en raison de pressions externes ou internes ; Trépanier et al., 2015).

Cependant, ces études (voir Deci et al., 2017) ont largement ignoré les processus motivationnels conduisant à l'amotivation (i.e., absence de motivation envers une activité ; Ryan & Deci, 2017). Celle-ci entraîne pourtant des conséquences néfastes pour les individus et les organisations (Gagné et al., 2015), et les leviers motivationnels permettant de la prévenir gagneraient à être investigués. Or, de récents travaux ont identifié un style interpersonnel *indifférent* aux besoins psychologiques (Bhavsar et al., 2019 ; Huyghebaert-Zouaghi et al., 2023b). Si ce style de leadership partage des similarités avec d'autres conceptualisations (e.g., leadership passif ; Avolio et al., 1999), les comportements du superviseur indifférents aux besoins psychologiques ont l'avantage d'être une conceptualisation ancrée dans la TAD. Plus précisément, cette conceptualisation est ancrée dans une perspective motivationnelle et de promotion du bien-être et aborde ces comportements comme des leviers pour promouvoir la motivation et la santé psychologique des subordonnés, tandis que le leadership passif a plutôt été appréhendé comme un prédicteur des comportements (e.g., performance) des subordonnés (Huyghebaert-Zouaghi et al., 2023b ; Inceoglu et al., 2018). Ainsi, cette conceptualisation ancrée dans la TAD (e.g., comportements indifférents envers les besoins psychologiques) ne vient pas remplacer les conceptualisations plus classiques (e.g., leadership passif), mais s'avère plus adaptée lorsque l'objectif est de comprendre les conséquences de comportements de leadership sur la motivation et la santé psychologique des employés (Huyghebaert-Zouaghi et al., 2023b), tel que dans la présente étude. En effet, Huyghebaert-Zouaghi et al. (2023b) ont apporté la preuve des contributions distinctes de ces deux construits, notamment en montrant que le leadership passif ne partageait aucune association statistiquement significative avec les indicateurs de santé psychologique mesurés (i.e., engagement au travail, ennui au travail, épuisement émotionnel) une fois les effets des comportements indifférents du superviseur pris en compte. Autrement dit, ces résultats ont mis en évidence que des formes de leadership bien établies (e.g., leadership passif) ne contribuent pas à expliquer la santé psychologique au travail au-delà de ce qui est expliqué par les comportements conceptualisés par la TAD (e.g., comportements indifférents). Par ailleurs, de récents travaux ont également identifié un état de besoins psychologiques distinct de leur satisfaction et de leur frustration (i.e., inassouvissement des besoins psychologiques ; Huyghebaert-Zouaghi et al., 2021). Or, ces deux phénomènes pourraient tous deux contribuer à l'explication de l'amotivation. Ces avancées suggèrent qu'une voie motivationnelle alternative pourrait exister, reliant les comportements indifférents du superviseur à l'amotivation *via* l'inassouvissement des besoins psychologiques (Huyghebaert-Zouaghi et al., 2021 ; Ntoumanis, 2023).

Cette proposition n'a cependant jamais été testée. En apporter la preuve empirique permettrait pourtant d'approfondir les connaissances théoriques concernant les opportunités manquées de la motivation aux niveaux socio-contextuel (comportements du superviseur) et

personnel (inassouvissement des besoins psychologiques) (Ntoumanis, 2023). Cela permettrait également d'émettre des recommandations pratiques quant aux leviers sur lesquels agir pour prévenir l'amotivation, un enjeu particulièrement pertinent à l'heure de la crise de sens au travail et de la grande démission (e.g., Quémener et al., 2023). Ces enjeux sont d'autant plus primordiaux que les conséquences néfastes de l'amotivation ont été largement étayées dans la littérature (e.g., Gagné et al., 2015 ; Gillet et al., 2013 ; Shin & Hur, 2020), tant en termes de santé psychologique (e.g., moindre épuisement émotionnel) que de comportements (e.g., moindre performance) et d'attitudes (e.g., moindre engagement affectif, intentions de quitter accrues). La présente étude visera donc à enrichir les connaissances concernant les antécédents socio-contextuels et personnels de l'amotivation. Ainsi, notre étude examinera cette voie motivationnelle passive, qualifiée de zone grise de la motivation (Huyghebaert-Zouaghi et al., 2021) ou de couleurs fades de la motivation (Ntoumanis, 2023).

Cette recherche étudiera donc les effets sous-tendant cette voie motivationnelle passive, comparativement à ceux sous-tendant la voie motivationnelle bénéfique, historiquement démontrée par la TAD (Ryan & Deci, 2017). Plus précisément, nous étudierons les relations qu'entretiennent les comportements soutenant et indifférents du superviseur avec la motivation autonome et l'amotivation des subordonnés, tout en examinant le rôle médiateur de la satisfaction et de l'inassouvissement des besoins psychologiques dans ces relations.

Comportements Interpersonnels du Superviseur et Motivations

La littérature a largement montré que lorsqu'un superviseur reconnaît le point de vue de ses subordonnés, leur fournit des *feedbacks*, et leur montre de l'intérêt (i.e., comportements soutenant ; Bhavsar et al., 2019 ; Huyghebaert-Zouaghi et al., 2023b), cela leur permet de s'identifier davantage à leur travail et de le trouver plus intéressant et enthousiasmant (i.e., motivation autonome ; Deci et al., 2017 ; Slemp et al., 2018), tout en rendant moins probable leur amotivation (e.g., Gagné et al., 2015). En effet, les comportements soutenant permettent aux subordonnés de se percevoir comme les régulateurs de leurs propres actions, favorisant le processus d'internalisation qui permet une motivation plus autonome (Ryan & Deci, 2000 ; Slemp et al., 2018). En outre, puisque ces comportements permettent aux subordonnés de faire l'expérience de volonté et de choix, ces derniers devraient valoriser et se préoccuper davantage de leur travail, ce qui est par nature incompatible avec l'amotivation (i.e., activité non-valorisée ; Ryan & Deci, 2000 ; Slemp et al., 2018).

En revanche, les liens directs entre les comportements indifférents du superviseur et la motivation des subordonnés n'ont jamais été examinés. La TAD envisage pourtant les comportements du superviseur comme un moteur important de la motivation des employés (Deci et al., 2017 ; Forest et al., 2023). Il paraît donc intéressant de se questionner sur les conséquences motivationnelles que peuvent avoir des comportements du superviseur marqués par l'indifférence et la négligence ; notre étude cherchera à approfondir les connaissances à cet égard. Plus précisément, en montrant un désintérêt pour les opinions de ses subordonnés, en sollicitant mal leurs compétences et en étant inattentif à leur bien-être, le superviseur indifférent (Huyghebaert-Zouaghi et al., 2023b) devrait contribuer à diminuer leur motivation autonome (e.g., rendre difficile pour les subordonnés de trouver leur travail intéressant et d'en comprendre l'importance). En effet, un tel contexte n'encourage pas les subordonnés à valoriser et à assumer la responsabilité de leurs comportements, rendant difficile le processus d'internalisation nécessaire à la motivation autonome (Slemp et al., 2018). Par ailleurs, les comportements indifférents représentent un style de supervision sous-stimulant (Huyghebaert-Zouaghi et al., 2023b) qui devrait conduire à de l'amotivation. En effet, la sous-stimulation conduit à un manque d'intérêt pour le travail chez les subordonnés. Or, le manque d'intérêt est une caractéristique centrale de l'amotivation (Cheon et al., 2019 ; Ryan & Deci, 2000).

En somme, nous nous attendons à ce que les comportements soutenant soient plus fortement liés à la motivation autonome et les comportements indifférents plus fortement liés

à l'amotivation. Nous étudierons également les mécanismes psychologiques sous-tendant ces relations présumées.

Le Rôle Médiateur des Besoins Psychologiques Fondamentaux

La littérature a largement montré que les besoins psychologiques fondamentaux d'autonomie (i.e., besoin de se sentir responsable de ses actions), de compétence (i.e., besoin d'exprimer ses capacités) et d'affiliation sociale (i.e., besoin de se sentir en sécurité dans ses relations) expliquent les effets des caractéristiques socio-contextuelles sur la motivation (Deci et al., 2017 ; Forest et al., 2023 ; Trépanier et al., 2015). Ces besoins peuvent être satisfaits (i.e., état positif dans lequel les besoins psychologiques sont comblés) ou frustrés (i.e., état négatif dans lequel les besoins psychologiques sont sapés). Si ces trois besoins sont conceptuellement considérés comme distincts (Ryan & Deci, 2017), la satisfaction et la frustration des besoins sont également conceptualisées comme des expériences globales. En effet, les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale ne sont pas hiérarchisés (Vansteenkiste et al., 2020) et la TAD suggère que ces trois besoins psychologiques doivent être satisfaits ensemble (Ryan & Deci, 2017) pour permettre le bien-être psychologique. Aussi, un grand nombre de recherches ont étudié la satisfaction et la frustration des trois besoins psychologiques *via* un score global pour refléter cette expérience holistique (e.g., Huyghebaert et al., 2018 ; Olafsen et al., 2018 ; Trépanier et al., 2015). Ces recherches ont notamment montré le rôle explicatif distinct de la frustration et de la satisfaction des besoins psychologiques dans les relations entre caractéristiques socio-contextuelles et fonctionnement individuel des employés (voir Deci et al., 2017 ; Forest et al., 2023). Cependant, le rôle médiateur de l'inassouvissement des besoins psychologiques n'a jamais été exploré. Pourtant, de récents travaux ancrés dans la TAD ont démontré que l'inassouvissement des besoins psychologiques (i.e., état négatif dans lequel les besoins psychologiques sont négligés ; Huyghebaert-Zouaghi et al., 2021) constituait une expérience psychologique distincte de la satisfaction et de la frustration de ces besoins. En effet, les analyses factorielles menées par Huyghebaert-Zouaghi et al. (2021) ont soutenu le caractère distinct des trois états de besoins psychologiques. De plus, des analyses centrées sur la personne ont montré que ces différentes expériences psychologiques peuvent se produire simultanément chez certains individus (e.g., niveaux simultanément élevés de satisfaction des besoins et d'inassouvissement des besoins ; Huyghebaert-Zouaghi et al., 2023a). Autrement dit, ces construits ne constitueraient pas différents points d'un même continuum, mais seraient bien indépendants les uns des autres puisqu'il leur arrive de co-exister. L'inassouvissement des besoins se manifeste lorsque les employés ne savent pas vraiment s'ils peuvent prendre des décisions au travail, lorsqu'ils ont le sentiment de ne pas être performants, ou encore lorsqu'ils ont le sentiment de ne pas avoir grand-chose en commun avec leurs pairs. Cependant, les études sur ce phénomène sont encore peu nombreuses. Pourtant, de récentes recherches ont suggéré (Bhavsar et al., 2020 ; Cheon et al., 2019 ; Costa et al., 2015) et empiriquement montré (Huyghebaert-Zouaghi et al., 2021) que l'inassouvissement des besoins psychologiques permet d'enrichir la compréhension des mécanismes motivationnels sous-jacents au fonctionnement individuel. C'est pourquoi notre étude s'intéressera au rôle médiateur que l'inassouvissement des besoins psychologiques joue entre les comportements du superviseur et la motivation.

Comportements du Superviseur et Besoins Psychologiques

Les liens positifs entre les comportements soutenant et la satisfaction des besoins psychologiques ont largement été montrés (voir Deci et al., 2017). En effet, un superviseur manifestant de tels comportements permet à ses subordonnés d'adopter des comportements plus autodéterminés, de relever plus librement les obstacles et les défis, et de ressentir plus de soutien et de connexion (Slomp et al., 2018). À l'inverse, une unique recherche a étudié les relations des comportements soutenant avec l'inassouvissement des besoins (Huyghebaert-Zouaghi et al., 2021), montrant qu'un superviseur qui offre des choix, qui fait des *feedbacks*

constructifs et qui montre de l'intérêt à ses subordonnés rend moins probable les sentiments de confusion, de monotonie et de déconnexion (i.e., inassouvissement des besoins).

Par ailleurs, de récents travaux ont révélé les conséquences délétères des comportements indifférents du superviseur pour la satisfaction des besoins psychologiques des subordonnés (Huyghebaert-Zouaghi et al., 2023b). En effet, les comportements du superviseur ont le pouvoir de nourrir les besoins psychologiques des subordonnés (Olafsen, 2017), mais faut-il encore qu'ils y prêtent attention. Or, par nature, les superviseurs indifférents ignorent et négligent les besoins psychologiques de leurs subordonnés, et ne sont donc pas en mesure d'alimenter ces besoins qu'ils laissent à l'abandon. En revanche, aucune recherche n'a, à notre connaissance, étudié le lien entre les comportements indifférents du superviseur et l'inassouvissement des besoins psychologiques des subordonnés. Pourtant, l'inassouvissement des besoins est conceptualisé comme la conséquence directe d'environnements sociaux caractérisés par la négligence et le manque de stimulation, tels que les comportements indifférents du superviseur (Cheon et al., 2019 ; Huyghebaert-Zouaghi et al., 2021, 2023b ; Ntoumanis, 2023). En effet, en négligeant les besoins psychologiques de leurs subordonnés, les superviseurs indifférents peuvent les conduire à ressentir confusion, inadaptation et ambiguïté relationnelle (i.e., inassouvissement des besoins ; Huyghebaert-Zouaghi et al., 2021).

En somme, nous nous attendons à ce que les comportements soutenant soient plus fortement reliés à la satisfaction des besoins psychologiques qu'à leur inassouvissement, tandis que les comportements indifférents devraient être plus fortement liés à l'inassouvissement des besoins psychologiques qu'à leur satisfaction.

Besoins Psychologiques et Motivation

Cette étude examinera comment ces états de besoins psychologiques expliquent à leur tour la motivation au travail. D'une part, les besoins psychologiques sont conceptualisés comme des nutriments nécessaires à la croissance personnelle et à la motivation autonome (Ryan & Deci, 2017). Ainsi, lorsque les employés se sentent autonomes, compétents et affiliés, leurs tâches leur paraissent congruentes avec leurs valeurs et leurs intérêts (i.e., motivation autonome ; Deci et al., 2017 ; Slemp et al., 2018 ; Trépanier et al., 2015), et ils sont moins enclins à se sentir apathiques à l'égard de celles-ci (i.e., amotivation ; Gagné et al., 2015).

D'autre part, les effets de l'inassouvissement des besoins psychologiques sur ces formes de motivation restent méconnus, bien que la littérature en ait montré des conséquences délétères sur le fonctionnement individuel (e.g., désengagement : Cheon et al., 2019 ; ennui au travail : Huyghebaert-Zouaghi et al., 2021). Mieux en comprendre les conséquences sur le plan motivationnel permettrait d'avoir une vision plus étendue des implications de cet état de besoins psychologiques, et de vérifier plus largement son caractère indésirable, pour mieux encourager sa prévention. Or, selon des chercheurs, l'inassouvissement des besoins psychologiques conduirait à un fonctionnement passif et apathique, caractéristique de l'amotivation (e.g., Cheon et al., 2019 ; Huyghebaert-Zouaghi et al., 2021 ; Ntoumanis, 2023). De plus, lorsqu'un employé se sent incertain, inaccompli et a le sentiment d'avoir peu de choses en commun avec ses pairs (i.e., inassouvissement des besoins ; Huyghebaert-Zouaghi et al., 2021), il devrait avoir des difficultés à s'identifier à ses tâches et manifester moins d'intérêt et de plaisir à leur égard, impliquant une moindre motivation autonome. Ainsi, nous nous attendons à ce que l'inassouvissement des besoins psychologiques soit plus fortement lié à l'amotivation et leur satisfaction plus fortement liée à la motivation autonome.

En somme, les relations examinées dans la présente étude décrivent un processus de médiation dans lequel les comportements soutenant et indifférents du superviseur sont reliés à la motivation autonome et à l'amotivation des subordonnés *via* la satisfaction et l'inassouvissement des besoins psychologiques de ces derniers. Cette proposition est en accord avec la TAD, selon laquelle les besoins psychologiques sont des mécanismes

explicatifs des liens entre les comportements interpersonnels et la motivation (Deci et al., 2017 ; Ryan & Deci, 2017).

Hypothèse Générale : La satisfaction et l'inassouvissement des besoins psychologiques jouent un rôle médiateur dans les relations entre les comportements soutenant et indifférents du superviseur d'une part, et la motivation autonome et l'amotivation des subordonnés d'autre part.

Méthode

Procédure

L'étude a été menée au travers d'un questionnaire en ligne. Les participants ont été recrutés *via* un échantillonnage de convenance. Pour participer à l'étude, les personnes devaient travailler en France, au sein d'une organisation et sous l'encadrement d'un supérieur hiérarchique. Les objectifs de la recherche étaient explicités au début de l'enquête, et l'anonymat et l'utilisation des données à des fins exclusives de recherche étaient garantis aux participants. Ces derniers étaient invités à donner leur consentement éclairé avant de compléter l'enquête.

Participants

L'échantillon était composé de 562 participants. Il comprenait une majorité de femmes (85,9 % ; $N = 483$). Les participants étaient âgés en moyenne de 38,19 ans ($ET = 10,63$). La plupart d'entre eux travaillaient à temps plein (80,9 % ; $N = 456$) pour une moyenne de 35,89 heures par semaine ($ET = 9,07$). La majorité des participants travaillait dans le secteur privé (57,0 % ; $N = 321$). Plus précisément, la majorité des participants (87,0 %) travaillait dans le secteur tertiaire (non-marchand : 48,1 % ; $N = 271$ et marchand : 38,7 % ; $N = 218$).

Matériel

Les réponses à tous les questionnaires composant l'enquête étaient indiquées sur une échelle de Likert en sept points.

Comportements du superviseur. Huit items ($\alpha = 0,95$) de la version française de la TMIB-S (Huyghebaert-Zouaghi et al., 2023b) mesuraient les comportements soutenant (e.g., « Mon/Ma supérieur·e hiérarchique me montre du soutien et de l'intérêt ») et six items ($\alpha = 0,86$) les comportements indifférents (e.g., « Mon/Ma supérieur·e hiérarchique reste toujours dans son coin »).

États de besoins psychologiques. Onze items ($\alpha = 0,92$) de la version française de la PNSW-S (Huyghebaert-Zouaghi et al., 2021) évaluaient la satisfaction des besoins psychologiques (e.g., affiliation sociale : « J'ai le sentiment d'avoir de l'importance aux yeux des autres »), et 12 items ($\alpha = 0,87$) l'inassouvissement des besoins psychologiques (e.g., autonomie : « Je ne sais jamais vraiment quand je peux, ou non, prendre des décisions »).

Motivation autonome et amotivation. Six items ($\alpha = 0,88$) de la version française de la MWMS (Gagné et al., 2015) mesuraient la motivation autonome (e.g., « Je déploie des efforts dans mon travail actuel parce que j'ai du plaisir à faire ce travail ») et trois items ($\alpha = 0,82$) l'amotivation (e.g., « Je ne sais pas pourquoi je fais ce travail, il ne sert à rien »).

Résultats

Les statistiques descriptives et les corrélations sont rapportées dans le Tableau 1. Toutes les variables étaient significativement corrélées, dans le sens attendu, apportant un soutien préliminaire au modèle testé.

Plusieurs modèles en équations structurelles ont ensuite été testés à l'aide du logiciel AMOS, selon les procédures et recommandations en vigueur (e.g., Aubouin-Bonnaventure et al., 2022 ; Gillet et al., 2016 ; Huyghebaert et al., 2018). Les modèles étaient ainsi réalisés à partir de la matrice de covariance en utilisant la méthode du maximum de vraisemblance. Afin de déterminer l'ajustement des modèles testés dans cette étude, plusieurs indices d'ajustement ont été retenus : le Khi-deux (χ^2), le degré de liberté (ddl), le χ^2/ddl , l'*Incremental Fit Index* (IFI), le *Comparative Fit Index* (CFI), le *Tucker-Lewis Index* (TLI), et le *Root Mean Square*

Error of Approximation (RMSEA). Des valeurs respectivement égales ou supérieures à 0,90 pour l'IFI, le CFI et le TLI et inférieures à 0,08 pour le RMSEA témoignent d'un ajustement satisfaisant (Byrne, 2001).

Modèles de mesure

Dans un premier temps, trois modèles de mesure ont été testés (un modèle incluant les comportements du superviseur, un modèle incluant les états de besoins psychologiques et un modèle incluant les motivations). Dans le premier modèle de mesure (comportements du superviseur), les comportements soutenant et les comportements indifférents constituaient des variables latentes de second-ordre, chacune définie par trois variables latentes correspondant aux sous-dimensions (comportements soutenant l'autonomie, la compétence et l'affiliation ; comportements indifférents à l'autonomie, à la compétence et à l'affiliation), elles-mêmes définies par leurs items correspondants. Les deux variables latentes de second ordre (comportements soutenant et indifférents) étaient reliées entre elles par des covariances. Ce modèle de mesure présentait des indices d'ajustement satisfaisants ($\chi^2 = 293,55$; $ddl = 68$; $TLI = 0,95$; $CFI = 0,97$; $RMSEA = 0,077$ [0,068–0,086] ; $AIC = 367,55$).

Dans le deuxième modèle de mesure (états de besoins psychologiques), la satisfaction et l'inassouvissement des besoins psychologiques constituaient des variables latentes de second-ordre, chacune définie par trois variables latentes correspondant aux sous-dimensions (satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation ; inassouvissement des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation), elles-mêmes définies par leurs items correspondants. Les deux variables latentes de second ordre (satisfaction et inassouvissement des besoins psychologiques) étaient reliées entre elles par des covariances. Ce modèle de mesure présentait des indices d'ajustement satisfaisants ($\chi^2 = 830,69$; $ddl = 221$; $TLI = 0,90$; $CFI = 0,92$; $RMSEA = 0,070$ [0,065–0,075] ; $AIC = 940,69$).

Dans le troisième modèle de mesure (motivations), la motivation autonome constituait une variable de second-ordre, définie par deux variables latentes correspondant à ses sous-dimensions (motivation intrinsèque, motivation identifiée), elles-mêmes définies par leurs items correspondants. L'amotivation étant une variable unidimensionnelle, celle-ci était représentée par une variable latente définie par ses items. La motivation autonome et l'amotivation étaient reliées entre elles par des covariances. Ce modèle de mesure présentait des indices d'ajustement satisfaisants ($\chi^2 = 78,24$; $ddl = 24$; $TLI = 0,97$; $CFI = 0,98$; $RMSEA = 0,063$ [0,048–0,079] ; $AIC = 120,24$).

Enfin, nous avons intégré ces trois modèles de mesure dans un modèle de mesure commun. Toutes les variables latentes de second-ordre (i.e., comportements soutenant, comportements indifférents, satisfaction des besoins psychologiques, inassouvissement des besoins psychologiques, motivation autonome), ainsi que l'amotivation étaient reliées entre elles par des covariances. Ce modèle de mesure présentait des indices d'ajustement satisfaisants ($\chi^2 = 2540,681$; $ddl = 959$; $TLI = 0,91$; $CFI = 0,91$; $RMSEA = 0,054$ [0,052–0,057] ; $AIC = 2784,68$).

Par ailleurs, afin de tester d'éventuels effets de la variance due à la méthode commune (*Common Method Variance* ; CMV), nous avons utilisé le test à facteur unique de Harman (Podsakoff et al., 2003) et avons testé un modèle dans lequel une variable latente (facteur général) était définie par tous les items de la présente étude. Ce modèle présentait des indices d'ajustement insatisfaisants ($\chi^2 = 8685,474$; $ddl = 988$; $TLI = 0,56$; $CFI = 0,58$; $RMSEA = 0,118$ [0,116–0,120] ; $AIC = 8871,47$), suggérant donc que le biais de méthode commune ne présentait pas un risque sérieux dans la présente étude.

Analyses Principales

Dans un second temps, ces trois modèles de mesure (comportements du superviseur, états de besoins psychologiques, motivations) ont été intégrés dans un modèle prédictif commun. Plus précisément, pour tester notre hypothèse, nous avons testé un modèle de médiation, à

l'instar d'autres études transversales (e.g., Aubouin-Bonnaventure et al., 2022 ; Gillet et al., 2016 ; Huyghebaert et al., 2018 ; Toussaint et al., 2013).

Premièrement, un modèle de médiation partielle a été testé en incluant des liens unidirectionnels entre les comportements soutenant et indifférents du superviseur d'une part, et toutes les autres variables incluses dans notre étude d'autre part, ainsi que des liens allant de la satisfaction et l'inassouvissement des besoins psychologiques à la motivation autonome et à l'amotivation. Ce modèle a montré un ajustement satisfaisant ($\chi^2 = 2352,83$; $ddl = 956$; $TLI = 0,92$; $CFI = 0,92$; $RMSEA = 0,051$ [0,048–0,054] ; $AIC = 2602,83$). Deuxièmement, nous avons testé un modèle de médiation totale semblable au précédent mais n'incluant pas de liens entre les comportements soutenant et indifférents du superviseur d'une part, et la motivation autonome et l'amotivation d'autre part. Ce modèle de médiation totale a montré des indices d'ajustement satisfaisants ($\chi^2 = 2358,63$; $ddl = 960$; $TLI = 0,92$; $CFI = 0,92$; $RMSEA = 0,051$ [0,048–0,054] ; $AIC = 2600,63$) et meilleurs que ceux du modèle de médiation partielle, tels qu'indiqués par une valeur de l'*Akaike Information Criterion* (AIC) plus faible. Dans ce modèle (voir Figure 1), les comportements soutenant du superviseur étaient positivement reliés à la satisfaction des besoins psychologiques, elle-même positivement reliée à la motivation autonome. Les comportements indifférents du superviseur étaient quant à eux positivement reliés à l'inassouvissement des besoins psychologiques, lui-même positivement relié à l'amotivation et négativement relié à la motivation autonome. Les autres liens spécifiés étaient non-significatifs. Des analyses de *bootstrap* (voir Preacher & Hayes, 2008) ont donc été conduites pour confirmer le rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques dans la relation entre les comportements soutenant et la motivation autonome, ainsi que le rôle médiateur de l'inassouvissement des besoins psychologiques dans les relations entre les comportements indifférents d'une part, et l'amotivation et la motivation autonome d'autre part. Les effets indirects ont été testés avec des intervalles de confiance à 90% calculés à partir de 1000 échantillons de *bootstrap*. Les résultats ont confirmé l'effet indirect des comportements soutenant sur la motivation autonome à travers la satisfaction des besoins psychologiques ($\beta = 0,078$; $IC = [0,055-0,111]$; $p < 0,001$). Ils ont également confirmé les relations indirectes entre les comportements indifférents d'une part et, d'autre part, l'amotivation ($\beta = 0,259$; $IC = [0,122-0,447]$; $p < 0,01$) et la motivation autonome ($\beta = -0,092$; $IC = [-0,166-0,045]$; $p < 0,001$), *via* l'inassouvissement des besoins psychologiques.

Discussion

Implications Théoriques

Le Rôle de la Satisfaction des Besoins Psychologiques

Conformément à nos attentes et à la littérature (voir Deci et al., 2017 ; Slemp et al., 2018), notre étude a montré que la satisfaction des besoins psychologiques jouait un rôle médiateur dans la relation positive entre les comportements soutenant et la motivation autonome. Autrement dit, un superviseur qui prête attention aux opinions de ses subordonnés, qui leur fournit des *feedbacks* et qui leur montre de l'intérêt les conduit à se sentir autonomes, compétents et affiliés, rassemblant ainsi les nutriments leur permettant de s'identifier à leur travail et à y prendre du plaisir (Ryan & Deci, 2017). En revanche, et contrairement à notre hypothèse, notre recherche a montré que la satisfaction des besoins psychologiques ne jouait pas de rôle médiateur dans la relation entre les comportements soutenant du superviseur et l'amotivation des subordonnés. Plus précisément, les employés dont les besoins psychologiques sont satisfaits grâce aux comportements soutenant de leur superviseur ne se sentent pas nécessairement moins apathiques vis-à-vis de leur travail, contrairement à ce qu'avaient montré de précédents travaux (e.g., Gagné et al., 2015), suggérant que d'autres mécanismes permettraient d'expliquer l'amotivation. Ces résultats apportent toutefois un soutien à de récentes suggestions théoriques expliquant que les différents états de besoins sont

associés à des conséquences de nature distincte : la satisfaction des besoins serait associée à des indicateurs positifs du fonctionnement individuel (e.g., motivation autonome, satisfaction au travail), tandis que des indicateurs d'un fonctionnement passif (e.g., amotivation, ennui) pourraient plutôt provenir du sentiment que ces besoins sont inassouvis (Cheon et al., 2019 ; Huyghebaert-Zouaghi et al., 2021).

Par ailleurs, notre étude a montré que la satisfaction des besoins psychologiques ne jouait pas de rôle médiateur dans les relations entre les comportements indifférents d'une part, et la motivation autonome et l'amotivation d'autre part. Plus précisément, les comportements de négligence d'un superviseur vis-à-vis de l'autonomie, de la compétence et de l'affiliation sociale de ses subordonnés n'impacteraient pas la satisfaction des besoins psychologiques de ces derniers. Cela est cohérent avec des travaux ayant montré une absence de lien significatif entre ces deux construits (Huyghebaert-Zouaghi et al., 2023b) et suggérant que les comportements indifférents seraient plutôt associés à l'inassouvissement de ces besoins.

Le Rôle de l'Inassouvissement des Besoins Psychologiques

Notre recherche a révélé que l'inassouvissement des besoins psychologiques jouait un rôle médiateur dans la relation positive entre les comportements indifférents et l'amotivation. Cela étaye le postulat de plusieurs auteurs selon lequel les comportements de négligence du superviseur conduisent ses subordonnés à se sentir confus, inadéquatement challengés et à ressentir une ambiguïté relationnelle, générant un fonctionnement passif et apathique (Cheon et al., 2019 ; Huyghebaert-Zouaghi et al., 2021 ; Ntoumanis, 2023). Notre étude est ainsi la première à tester et à démontrer l'existence d'une voie motivationnelle passive, enrichissant par là même la compréhension des processus motivationnels décrits par la TAD. Elle apporte ainsi de nouvelles connaissances sur les opportunités manquées de la motivation aux niveaux socio-contextuel (comportements indifférents du superviseur) et personnel (inassouvissement des besoins psychologiques, amotivation) (Ntoumanis, 2023). De plus, notre étude a révélé que l'inassouvissement des besoins psychologiques jouait un rôle médiateur dans la relation négative entre les comportements indifférents et la motivation autonome. Cet état de besoins, favorisé par des comportements indifférents du superviseur, créerait ainsi des difficultés pour les employés à s'identifier à leurs tâches, à s'y intéresser et y prendre plaisir. En cohérence avec de précédents travaux (e.g., Cheon et al., 2019 ; Huyghebaert-Zouaghi et al., 2021), nos résultats ont toutefois montré une relation plus forte de l'inassouvissement des besoins avec l'amotivation qu'avec la motivation autonome. Cela est cohérent avec l'idée que les sentiments de confusion, d'inadaptation et d'ambiguïté relationnelle (i.e., inassouvissement des besoins) donneraient particulièrement lieu à un fonctionnement passif et apathique (Cheon et al., 2019 ; Huyghebaert-Zouaghi et al., 2021), reflété par l'amotivation. Notre étude contribue donc à enrichir la compréhension des processus motivationnels décrits par la TAD (Ntoumanis, 2023 ; Ryan & Deci, 2017), en apportant les premières preuves du pouvoir explicatif de l'inassouvissement des besoins psychologiques.

En revanche, l'inassouvissement des besoins psychologiques n'expliquait pas les effets des comportements soutenant sur la motivation autonome et l'amotivation. Plus précisément, les comportements soutenant du superviseur n'étaient pas reliés à l'inassouvissement des besoins. En effet, puisqu'ils représentent le style interpersonnel le plus optimal, ces comportements favorisent naturellement l'état de besoins le plus positif (i.e., satisfaction), plutôt que de faire varier un état dans lequel ces besoins sont négligés (i.e., inassouvissement). Notre recherche apporte donc un premier soutien empirique aux suggestions théoriques selon lesquelles l'inassouvissement des besoins psychologiques est particulièrement pertinent pour expliquer les effets de caractéristiques socio-contextuelles précises, caractérisées par la négligence et le manque de stimulation, tels que les comportements indifférents du superviseur (Huyghebaert-Zouaghi et al., 2021, 2023b ; Ntoumanis, 2023).

Contributions Générales

En somme, notre recherche étaye les travaux émergents issus de la TAD qui proposent l'existence d'une voie passive reliant comportements indifférents, inassouvissement des besoins et amotivation (Cheon et al., 2019 ; Huyghebaert-Zouaghi et al., 2021 ; Ntoumanis, 2023). Nos résultats contribuent à montrer que cette voie motivationnelle est distincte de la voie bénéfique, historiquement démontrée par les travaux issus de la TAD, reliant comportements soutenant, satisfaction des besoins et motivation autonome (e.g., Olafsen et al., 2018). De surcroît, notre étude a montré que les comportements indifférents du superviseur ont aussi le pouvoir, *via* l'inassouvissement des besoins psychologiques, de détériorer les sentiments de plaisir, d'intérêt et d'identification au travail (i.e., motivation autonome).

Notre recherche fournit des résultats originaux, puisqu'elle est la première à considérer les liens entre inassouvissement des besoins et motivation, tous contextes (e.g., scolaire, sportif) confondus. Plus précisément, cette étude est la première à montrer le rôle médiateur de l'inassouvissement des besoins dans les relations entre comportements indifférents du superviseur et motivation des subordonnés. Nos résultats sont donc précieux car ils donnent à mieux comprendre un facteur managérial susceptible de détériorer la motivation autonome et d'accroître l'amotivation, et les mécanismes explicatifs sous-tendant ces relations.

Limites et Perspectives de Recherche Futures

Notre étude présente néanmoins plusieurs limites. Premièrement, elle a étudié ces processus motivationnels dans le contexte du travail, dans une culture française. Or, l'un des principes fondamentaux de la TAD est son caractère généralisable et universel (Ryan & Deci, 2017). Les recherches ultérieures pourraient donc reproduire notre étude dans d'autres contextes (e.g., contexte académique, relations de couple), ainsi que dans d'autres cultures (e.g., Canada, Asie). Deuxièmement, notre recherche a utilisé un devis transversal, ne permettant pas d'examiner les relations temporelles voire causales entre les phénomènes étudiés. Ainsi, notre étude ne fait qu'ouvrir une voie vers d'autres recherches pouvant explorer ces associations de manière longitudinale, voire expérimentale. Troisièmement, l'utilisation de questionnaires auto-rapportés a pu créer des biais de désirabilité sociale, mais également des biais de méthode commune. Toutefois, nous avons suivi les recommandations de Podsakoff et al. (2003) pour réduire les biais de désirabilité sociale et de variance commune au travers de notre approche méthodologique (e.g., préserver l'anonymat des participants, les encourager à être le plus honnête possible, les informer qu'il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses aux questions posées, utiliser des échelles validées en les séparant dans le questionnaire, utiliser des formats de réponse différents à travers l'enquête) et statistique (i.e., test à facteur unique de Harman). De plus, des chercheurs ont récemment remis en question la pertinence du biais de méthode commune en montrant notamment que la distorsion des estimations due au biais de méthode commune est très limitée (Bozionelos & Simmering, 2022). Quatrièmement, l'objectif de cette étude était de démontrer le caractère distinct de la voie motivationnelle passive par rapport à la voie bénéfique historiquement démontrée par les travaux issus de la TAD. De futures études pourraient étendre nos résultats en considérant simultanément la voie motivationnelle délétère par laquelle des employés confrontés à des comportements du superviseur contrecarrant leurs besoins psychologiques perçoivent une frustration de ces besoins et *in fine* une motivation plus contrôlée (Ntoumanis, 2023). Si l'existence de cette voie motivationnelle délétère et son caractère distinct de la voie motivationnelle bénéfique a déjà été démontrée (e.g., Trépanier et al., 2015), sa distinctivité par rapport à la voie motivationnelle passive n'a jamais été testée. Or, ces deux styles interpersonnels (i.e., comportements contrecarrants et indifférents aux besoins psychologiques) et ces deux états de besoins psychologiques (i.e., frustration et inassouvissement des besoins psychologiques) renvoient à des phénomènes néfastes pour les employés, mais générant des conséquences de natures distinctes (Huyghebaert-Zouaghi et al.,

2021, 2023b ; Ntoumanis, 2023). En effet, des auteurs ont apporté la preuve empirique que des conséquences de mal-être caractérisées par une faible activation et une forme de passivité (e.g., ennui au travail) sont plus fortement prédites par les comportements indifférents du superviseur et par l'inassouvissement des besoins psychologiques des subordonnés (Huyghebaert-Zouaghi et al., 2021 ; 2023b). Ainsi, cette « zone grise » des processus motivationnels résulterait en des conséquences spécifiques reflétant plutôt une forme de passivité chez les travailleurs. C'est pourquoi il pourrait être intéressant d'étudier la façon dont les comportements contrecarrants et indifférents du superviseur sont reliés à la motivation contrôlée et à l'amotivation des subordonnés à travers la frustration et l'inassouvissement de leurs besoins psychologiques. En effet, cela permettrait de mettre en exergue des leviers précis permettant aux organisations de promouvoir les formes de motivation les plus optimales chez leurs employés. Tel que suggéré par certains auteurs (Huyghebaert-Zouaghi et al., 2021, 2023b ; Ntoumanis, 2023), nous pourrions faire l'hypothèse qu'un employé dont le superviseur lui impose une pression, émet à son égard des critiques non constructives et le rejette (i.e., comportements contrecarrants) se sente en retour privé de liberté, inapte et ostracisé (i.e., frustration des besoins psychologiques) ; et qu'il déploie alors des efforts dans son travail essentiellement en raison de pressions externes (e.g., faire son travail pour éviter les reproches de son superviseur) ou internes (e.g., faire son travail pour renforcer son ego et sa fierté hubristique) (i.e., motivation contrôlée). En revanche, un subordonné dont le superviseur montre un désintérêt, de la désorganisation et une distance relationnelle à son égard (i.e., comportements indifférents) devrait plutôt ressentir de l'ambiguïté, un manque de compétence et un manque de considération (i.e., inassouvissement des besoins psychologiques) ; et, en conséquence de cette insuffisante stimulation, l'employé pourrait ne pas avoir d'intention d'agir au travail et ne pas voir l'intérêt de déployer des efforts dans son activité professionnelle (i.e., amotivation). Un tel modèle plus complet pourrait être testé au travers de futurs travaux ayant recours à des analyses statistiques avancées (e.g., modélisations par équations structurelles exploratoires, analyses bifactorielles) permettant d'appréhender rigoureusement la multi-dimensionnalité inhérente à ces différents construits, tel que l'ont démontré de précédents travaux (e.g., Huyghebaert-Zouaghi et al., 2023a). Enfin, notre recherche a étudié la satisfaction et l'inassouvissement des trois besoins psychologiques *via* un score global pour refléter respectivement chacune de ces deux expériences. Si cette approche est en cohérence avec les postulats théoriques de la TAD soulignant que ces trois besoins psychologiques doivent être satisfaits ensemble (e.g., Ryan & Deci, 2017 ; Vansteenkiste et al., 2020), de futures recherches pourraient envisager la possibilité que la satisfaction, la frustration et l'inassouvissement de chacun des besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale puissent entretenir des relations distinctes avec les prédicteurs (i.e., comportements soutenant, contrecarrants et indifférents du superviseur) et les conséquences (i.e., motivation autonome, motivation contrôlée et amotivation) (e.g., Huyghebaert-Zouaghi et al., 2021 ; Trépanier et al., 2013).

Implications Pratiques

Malgré ces limites, notre étude fournit des enseignements riches pour les psychologues du travail et les organisations. En effet, elle révèle que soutenir les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation des employés, tout en évitant de les négliger, permet de favoriser chez eux les formes de motivation les plus optimales. Prendre en considération les besoins psychologiques des employés est en effet un facteur primordial pour le bien-être de ces derniers et *in fine* la performance organisationnelle, plus encore que d'autres facteurs tels que le salaire (Forest et al., 2023). Un levier susceptible de créer de telles conditions réside dans les comportements interpersonnels du superviseur. Ainsi, les superviseurs pourraient être encouragés et formés à l'adoption de comportements soutenant (e.g., offrir des choix, fournir

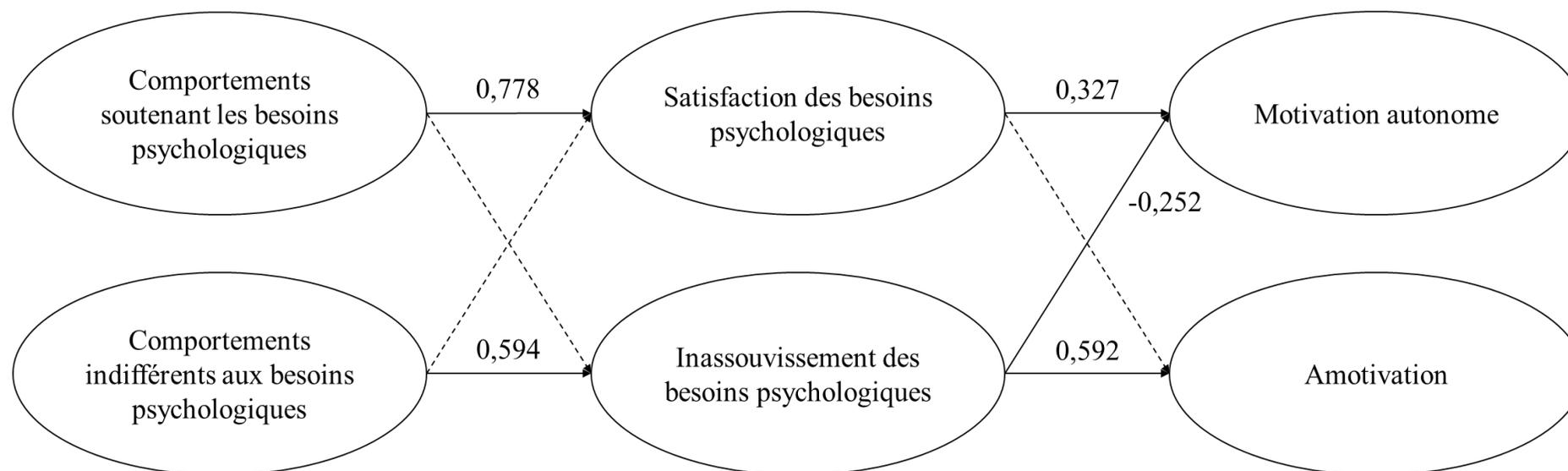
des *feedbacks*, montrer un intérêt sincère), au travers d'interventions telles que celles proposées dans la méta-analyse de Slemp et al. (2021). De telles interventions peuvent effectivement être efficaces pour changer les comportements des managers, mais également pour améliorer le bien-être et la performance de leurs subordonnés (Forest et al., 2023). Les superviseurs gagneraient également à éviter les comportements indifférents (e.g., ignorer les opinions, être désorganisé, être inattentif au bien-être) au regard de leurs conséquences délétères et étendues : ils renforcent non seulement l'amotivation, mais nuisent également à la motivation autonome des subordonnés. Cette recommandation est d'autant plus importante que les effets néfastes des comportements indifférents sont souvent sous-estimés par les managers et banalisés dans les organisations.

Références

- Aubouin-Bonnaventure, J., Chevalier, S., Coillot, H., Lahiani, F.-J., & Fouquereau, E. (2022). Effets des pratiques organisationnelles vertueuses sur les comportements citoyens et l'intention de rester dans l'entreprise : Le rôle médiateur de l'adéquation personne-organisation. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 28(3), 183–195.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462.
- Bhavsar, M., Bartholomew, K.J., Quedsted, E., Gucciardi, D.F., Thøgersen-Ntoumani, C., Reeve, J., ... & Ntoumanis, N. (2020). Measuring psychological need states in sport: Theoretical considerations and a new measure. *Psychology of Sport and Exercise*, 47 Article 101617.
- Bhavsar, N., Ntoumanis, N., Quedsted, E., Gucciardi, D. F., Thøgersen-Ntoumani, C., Ryan, R. M., & Bartholomew, K. J. (2019). Conceptualizing and testing a new tripartite measure of coach interpersonal behaviors. *Psychology of Sport and Exercise*, 44, 107–120.
- Bozionelos, N., & Simmering, M. J. (2022). Methodological threat or myth? Evaluating the current state of evidence on common method variance in human resource management research. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 194–215.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cheon, S. H., Reeve, J., Lee, Y., Ntoumanis, N., Gillet, N., Kim, B. R., & Song, Y.-G. (2019). Expanding autonomy psychological need states from two (satisfaction, frustration) to three (dissatisfaction): A classroom-based intervention study. *Journal of Educational Psychology*, 111, 685–702.
- Costa, S., Ntoumanis, N., & Bartholomew, K. J. (2015). Predicting the brighter and darker sides of interpersonal relationships: Does psychological need thwarting matter? *Motivation and Emotion*, 39(1), 11–24.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & 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.
- Forest, J., Gradito Dubord, M. A., Olafsen, A. H., & Carpentier, J. (2023). Shaping tomorrow's workplace by integrating Self-Determination Theory: A literature review and recommendations. In R. M. Ryan (Ed.), *Handbook of Self-Determination Theory* (pp. 975–1000). Oxford University Press.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspel, A. K., ... & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196.

- Gillet, N., Fouquereau, E., Huyghebaert, T., & Vandenberghe, C. (2016). Transformational leadership, work-family conflict and enrichment, and commitment. *Le Travail Humain*, 79(4), 339–362.
- Gillet, N., Vallerand, R. J., Lafrenière, M.-A. K., & Bureau, J. S. (2013). The mediating role of positive and negative affect in the situational motivation-performance relationship. *Motivation and Emotion*, 37(3), 465–479.
- Huyghebaert-Zouaghi, T., Gillet, N., Fernet, C., Thomas, J. & Ntoumanis, N. (2023a) Managerial predictors and motivational outcomes of workers' psychological need states profiles: A two-wave examination. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(2), 216–233.
- Huyghebaert, T., Gillet, N., Lahiani, F.-J., Dubois-Fleury, A., & Fouquereau, E. (2018). Psychosocial safety climate as a human resource development target: Effects on workers functioning through need satisfaction and thwarting. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 169–181.
- Huyghebaert-Zouaghi, T., Morin, A. J. S., Ntoumanis, N., Berjot, S., & Gillet, N. (2023b). Supervisors' interpersonal styles: An integrative perspective and a measure based on self-determination theory. *Applied Psychology: An International Review*, 72(3), 1097–1133.
- Huyghebaert-Zouaghi, T., Ntoumanis, N., Berjot, S., & Gillet, N. (2021). Advancing the conceptualization and measurement of psychological need states: A 3 x 3 model based on self-determination theory. *Journal of Career Assessment*, 29(3), 396–421.
- Inceoglu, L., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179–202.
- Ntoumanis, N. (2023). The bright, dark, and dim light colors of motivation: Advances in conceptualization and measurement from a self-determination theory perspective. In A. J. Elliot (Ed.), *Advances in Motivation Science* (Vol. 10, pp. 37–72). Elsevier.
- Olafsen, A. H. (2017). The implications of need-satisfying work climates on state mindfulness in a longitudinal analysis of work outcomes. *Motivation and Emotion*, 41, 22–37.
- Olafsen, A. H., Deci, E. L., & Halvari, H. (2018). Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivation and Emotion*, 42(2), 178–189.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891.
- Quéméner, G., De Bosscher, S., Afonso-Pires, C., & Remy, L. (2023). L'effet du sens du travail sur l'intention de quitter des personnels soignants en EHPAD. Quel impact de la satisfaction au travail et de la charge de travail?. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 29(1), 1–13.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. The Guilford Press.
- Shin, Y., & Hur, W.-M. (2020). Supervisor incivility and employee job performance: The mediating roles of job insecurity and amotivation. *The Journal of Psychology*, 154, 38–59.
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42(5), 706–724.
- Slemp, G. R., Lee, M. A., & Mossman, L. H. (2021). Interventions to support autonomy, competence, and relatedness needs in organizations: A systematic review with

- recommendations for research and practice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 427–457.
- Toussaint, V., Laberge, M., & Lauzier, M. (2013). Impact de la motivation autodéterminée et de l'engagement affectif sur l'intention de rester : Une étude chez les militaires. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 19(1), 5–22.
- Trépanier, S. G., Fernet, C., & Austin, S. (2013). Workplace bullying and psychological health at work: The mediating role of satisfaction of needs for autonomy, competence and relatedness. *Work & Stress*, 27(2), 123-140.
- Trépanier, S.-G., Forest, J., Fernet, C., & Austin, S. (2015). On the psychological and motivational processes linking job characteristics to employee functioning: Insights from self-determination theory. *Work & Stress*, 29(3), 286–305.
- Vansteenkiste, M., Ryan, R. M., & Soenens, B. (2020). Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and futures directions. *Motivation and Emotion*, 44, 1–31.

Figure 1*Résultats du Modèle de Médiation Totale*

Note. Les coefficients indiqués sont des coefficients de régression standardisés. Les lignes pointillées représentent les relations non significatives ; les lignes pleines représentent les relations significatives à $p < 0,001$.

Tableau 1*Statistiques Descriptives et Corrélations entre les Variables Étudiées*

Variable	<i>M</i>	<i>ET</i>	1	2	3	4	5	6
1. Comportements soutenant	4,70	1,72	—	—	—	—	—	—
2. Comportements indifférents	3,15	1,61	-0,75	—	—	—	—	—
3. Satisfaction des besoins	5,09	1,13	0,73	-0,57	—	—	—	—
4. Inassouvissement des besoins	2,94	1,25	-0,48	0,50	-0,58	—	—	—
5. Motivation autonome	5,27	1,47	0,38	-0,31	0,45	-0,33	—	—
6. Amotivation	1,64	1,15	-0,32	0,37	-0,40	0,43	-0,60	—

Note. $N = 562$. Toutes les variables étaient mesurées sur une échelle en 7 points. Toutes les corrélations sont significatives à $p < 0,001$.