

Université de Montréal

Opérationnaliser et mesurer le soutien managérial aux besoins psychologiques des employés :  
une recherche à méthodologie mixte

par Anne-Marie Paiement

Département de psychologie  
Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de  
Philosophia Doctor (Ph. D.)  
en psychologie  
(option psychologie du travail et des organisations)

Novembre 2019

© Anne-Marie Paiement

## Résumé

De nombreuses études ont montré la pertinence de soutenir les besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'affiliation des employés au travail, tel que postulé par la théorie de l'autodétermination. Or, une incertitude subsiste quant aux comportements qu'un gestionnaire devrait adopter pour offrir l'opportunité à ses employés de satisfaire leurs besoins psychologiques au travail. D'ailleurs, les recherches s'en tiennent aux connaissances issues de milieux autres que celui du travail. En conséquence, l'opérationnalisation et l'instrumentation du soutien aux besoins psychologiques des employés s'appuient principalement sur des modèles validés auprès d'autres populations, notamment les athlètes et entraîneurs, les élèves et enseignants ainsi que les enfants et parents. Cette thèse vise à mieux comprendre comment un gestionnaire peut concrètement, de par ses comportements, favoriser la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'affiliation de ses employés au travail. De plus, elle a pour objectif de développer un instrument psychométrique du soutien aux besoins psychologiques des employés, qui est valide pour le contexte organisationnel.

Le premier article de la thèse décrit une étude à devis qualitatif. Celle-ci vise à identifier des comportements réellement émis par des gestionnaires en milieu de travail qui favorisent la satisfaction des trois besoins psychologiques des employés. Afin de répondre à cet objectif, trois groupes focus ont été conduits auprès d'employés et de gestionnaires. Une analyse de contenu qualitative a permis d'identifier 141 comportements regroupés en 12 pratiques de gestion. En plus d'apporter une compréhension plus approfondie de la façon dont s'expriment les pratiques de gestion préalablement proposées par la théorie de l'autodétermination, cette étude met en lumière de nouveaux comportements que peuvent adopter des gestionnaires pour favoriser la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation des employés.

Le deuxième article de la thèse décrit le développement et la validation d'un outil de mesure du soutien aux besoins psychologiques des employés, qui fut réalisé par l'entremise de deux études quantitatives. L'étude 1 (N = 312 travailleurs francophones canadiens) a permis d'établir, en adoptant une approche exploratoire, la structure factorielle de l'instrument. Elle a également permis d'étayer la validité critériée et la validité divergente de l'instrument, en investiguant ses relations avec trois concepts issus de la théorie de l'autodétermination, soit la satisfaction des besoins psychologiques, la motivation au travail ainsi que la perception de contrôle psychologique de la part du gestionnaire. L'étude 2, conduite auprès d'un second échantillon (N = 334 travailleurs francophones canadiens), a permis de vérifier la structure de l'instrument à l'aide d'une approche confirmatoire. De plus, elle a permis de soutenir la validité convergente de l'outil de mesure en vérifiant ses liens avec le leadership transformationnel et le leadership habilitant. Elle a également vérifié la validité critériée de l'instrument en investiguant ses liens avec trois indicateurs du fonctionnement de l'employé, soit l'engagement, la santé psychologique et la performance au travail. Les résultats suggèrent que le soutien aux besoins psychologiques des employés s'opérationnalise par cinq pratiques de gestion, soit de 1) reconnaître les forces et la contribution des employés, 2) laisser de la latitude aux employés quant à la façon et le moment de compléter son travail, 3) démontrer un souci envers les intérêts et le bien-être des employés, 4) guider les employés afin qu'ils réalisent efficacement leur travail, et 5) développer les compétences des employés par le biais de discussions et d'opportunités d'apprentissage. Cette thèse contribue à l'avancement des connaissances en fournissant des bases qui permettront d'unifier la recherche sur le soutien aux besoins psychologiques des employés.

**Mots-clés :** soutien aux besoins psychologiques, théorie de l'autodétermination, satisfaction des besoins psychologiques, motivation au travail, santé psychologique, performance, engagement

## **Abstract**

Many studies conducted within the framework of self-determination theory have shown the relevance of supporting the psychological needs of autonomy, competence and affiliation of employees at work. Because research is limited to knowledge from non-work environments, there remains uncertainty regarding the behaviours a manager should adopt to provide employees with the opportunity to meet their psychological needs at work. As a result, the operationalization and instrumentation of managerial need support rely primarily on those of need support validated with populations other than employees and managers, such as athletes and coaches, students and teachers, as well as children and parents. This dissertation aims to better understand how managers can concretely, through their behaviours, promote the satisfaction of employees' psychological needs of autonomy, competence and affiliation at work. In addition, it aims to develop a psychometric instrument aligned with this operationalization of managerial need support that is ecologically valid for the organizational context.

The first article of the thesis describes a qualitative study. This study aims to identify behaviours actually emitted by managers in the workplace that promote the satisfaction of the three psychological needs of employees. To meet this objective, three focus groups were conducted with employees and managers. A qualitative content analysis identified 141 management behaviours grouped into 12 management practices. In addition to providing a deeper understanding of management practices previously articulated by self-determination theory expressed in the workplace, this study highlights previously ignored practices and behaviours that can be adopted by managers to foster employees' needs of autonomy, competence and affiliation at work.

The second article of the thesis describes the development and validation of a measure of managerial need support through a series of two quantitative studies. Study 1 (N = 312 French-Canadian workers) establishes, by taking an exploratory approach, the structure of the instrument. Then, it verifies the criterion validity and the divergent validity of the instrument by investigating its relationship with three concepts rooted in self-determination theory: the satisfaction of employees' psychological needs, employees' work motivation as well as their perception of psychological control from their manager. Study 2, conducted with a second sample (N = 334 French-Canadian workers), takes a confirmatory approach in validating the structure of the instrument. In addition, it establishes the convergent validity of the measurement tool by verifying its links with transformational leadership and empowering leadership. It also verifies the criterion validity of the instrument by investigating its links with three indicators of employees' functioning at work: engagement, psychological health and work performance. The results suggest that managerial need support is operationalized through five management practices, that is, 1) recognizing the strengths and contributions of employees, 2) offering flexibility to employees about how and when to complete one's work, 3) demonstrating a concern for the interests and well-being of employees, 4) guiding employees to effectively perform their work, and 5) developing employees' skills through discussions and concrete learning opportunities. This thesis contributes to the advancement of knowledge by providing a common base that will unify research conducted on managerial need support.

**Keywords:** managerial need support, self-determination theory, satisfaction of basic psychological needs, work motivation, psychological health, performance, engagement

## Table des matières

<i>Résumé</i> .....	<i>i</i>
<i>Abstract</i> .....	<i>iii</i>
<i>Liste des tableaux</i> .....	<i>vii</i>
<i>Liste des figures</i> .....	<i>viii</i>
<i>Liste des abréviations</i> .....	<i>ix</i>
<i>Remerciements</i> .....	<i>xi</i>
<i>Introduction</i> .....	<i>1</i>
État actuel des connaissances sur le soutien aux besoins psychologiques des employés.....	3
Objectifs de la présente thèse.....	15
Références.....	18
<i>Article 1</i> .....	<i>25</i>
<i>Uncovering Managerial Need Support: What if We Asked Employees and Managers?</i> .....	<i>25</i>
<b>Abstract</b> .....	<b>27</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>28</b>
Promoting employees’ optimal functioning through basic psychological need satisfaction.....	29
Managerial need support and need-supportive practices .....	31
The Present Study .....	35
<b>Method</b> .....	<b>36</b>
Participants .....	37
Procedures.....	38
Data analysis .....	40
<b>Results</b> .....	<b>42</b>
MNSP #1: Acting in accordance with employees’ personal needs, capabilities and priorities .....	43
MNSP #2: Expressing appreciation to employees.....	44
MNSP #3: Being readily available to address employees’ questions and requests.....	44
MNSP #4: Seeking and taking into account employees’ perspectives and ideas.....	45
MNSP #5: Encouraging employees to learn from mistakes and obstacles encountered .....	45
MNSP #6: Encouraging employees to surpass themselves and go beyond expectations .....	46
MNSP #7: Investing personal and organizational resources in employees’ development....	46
MNSP #8: Letting employees handle and manage their responsibilities and workload in their own way.....	47
MNSP #9: Making sure employees have all they need to perform their job effectively .....	49
MNSP #10: Establishing and maintaining a collegial atmosphere at work .....	50
MNSP #11: Facilitating occurrence of social activities between colleagues .....	51
MNSP #12: Nurturing positive and close relationships with employees.....	51
<b>Discussion</b> .....	<b>52</b>
Theoretical implications .....	52

Practical implications .....	55
Limitations .....	56
Future research .....	57
<b>Conclusion .....</b>	<b>58</b>
<b>References.....</b>	<b>59</b>
<i>Article 2.....</i>	<i>68</i>
<i>Development and Validation of the Managerial Need Support Scale.....</i>	<i>68</i>
<b>Abstract .....</b>	<b>70</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>72</b>
Self-Determination Theory .....	73
Promoting employees' optimal functioning through managerial need support.....	74
Limitations of past research.....	77
The present research.....	80
<b>Study 1.....</b>	<b>80</b>
Method.....	81
Results .....	86
Discussion.....	93
<b>Study 2.....</b>	<b>94</b>
Method.....	97
Results .....	99
<b>General Discussion .....</b>	<b>109</b>
Theoretical implications .....	109
Practical implications .....	113
Limitations.....	113
Future research avenues .....	114
<b>Conclusion .....</b>	<b>115</b>
<b>References.....</b>	<b>116</b>
<i>Conclusion .....</i>	<i>126</i>
<b>Sommaire des résultats et contributions de la thèse .....</b>	<b>127</b>
<b>Applications pratiques de la thèse.....</b>	<b>135</b>
<b>Limites de la thèse.....</b>	<b>137</b>
<b>Pistes de recherches futures.....</b>	<b>139</b>
<b>Références.....</b>	<b>143</b>
<i>Annexe A.....</i>	<i>cl</i>
<i>Annexe B.....</i>	<i>cliv</i>

# Liste des tableaux

## Introduction

Tableau 1 <i>Pratiques de gestion soutenant les besoins psychologiques des employés citées dans la documentation</i> .....	5
--	---

## Uncovering Managerial Need Support: What if We Asked Employees and Managers?

Table 1 <i>Analysis process</i> .....	43
Table 2 <i>Managerial need-supportive practices and their respective strategies</i> .....	48

## Development and Validation of the Managerial Need Support Scale

Table 1 <i>Final solution of exploratory factor analysis and descriptive statistics</i> .....	89
Table 2 <i>Intercorrelations between managerial need support, need satisfaction, work motivation and psychological control</i> .....	91
Table 3 <i>Final solution of confirmatory factor analysis and descriptive statistics</i> .....	101
Table 4 <i>Fit indexes of tested CFA models</i> .....	103
Table 5 <i>Intercorrelations between managerial need support and convergent validity and criterion validity variables</i> .....	107



# Liste des figures

## Development and Validation of the Managerial Need Support Scale

Figure 1 <i>Model 1 Five-Factor Structure</i> .....	102
Figure 2 <i>Model 2 Baseline structure</i> .....	105
Figure 3 <i>Model 3 Need-specific structure</i> .....	106

## Liste des abréviations

### **Uncovering Managerial Need Support: What if We Asked Employees and Managers?**

SDT : Self-Determination Theory

BPNW : Basic psychological needs at work

MNSP : Managerial need-supportive practice

QCA : Qualitative content analysis

### **Development and Validation of the Managerial Need Support Scale**

MNSS : Managerial Need Support Scale

SDT : Self-Determination Theory

CFI : Comparative Fit Index

RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation

SRMR : Standardized Root Mean Square Residual

CR : Composite Reliability

AVE : Average Variance Extracted

MSV : Maximum Shared Variance

***Le lion s'en allant en guerre***

*Le Lion dans sa tête avait une entreprise.  
Il tint conseil de guerre, envoya ses Prévôts,  
Fit avertir les animaux :  
Tous furent du dessein, chacun selon sa guise.  
L'Éléphant devait sur son dos  
Porter l'attirail nécessaire  
Et combattre à son ordinaire,  
L'Ours s'apprêter pour les assauts ;  
Le Renard ménager de secrètes pratiques,  
Et le Singe, amuser l'ennemi par ses tours.  
Renvoyez, dit quelqu'un, les Ânes qui sont lourds,  
Et les Lièvres sujets à des terreurs paniques.  
– Point du tout, dit le Roi, je les veux employer.  
Notre troupe sans eux ne serait pas complète.  
L'Âne effraiera les gens, nous servant de trompette,  
Et le Lièvre pourra nous servir de courrier.*

*Le monarque prudent et sage  
De ses moindres sujets sait tirer quelque usage,  
Et connaît les divers talents :  
Il n'est rien d'inutile aux personnes de sens.*

– Jean de la Fontaine, Fable XIX, Tome V

## Remerciements

J'aimerais exprimer ma gratitude à plusieurs personnes qui ont contribué significativement à la réalisation de mon projet doctoral et à mon développement, professionnel et personnel.

Pour leur soutien, leur confiance, leurs conseils et leur encadrement, deux énormes merci à Véronique Dagenais-Desmarais et Marie-Hélène Gilbert, mes directrices. Grâce à l'espace qu'elles m'ont donnée dans la réalisation de ma thèse, elles m'ont permis d'être autodéterminée du début jusqu'à la fin;

Pour m'avoir fait découvrir la psychologie du travail et m'avoir montré que la recherche peut être extrêmement plaisante, Jean-Christophe Durand, Simon Grenier, Robert Haccoun, André Savoie et Luc Brunet;

Pour m'avoir initiée à la théorie de l'autodétermination et au soutien aux besoins psychologiques des employés, Elise Moreau;

Pour sa présence et ses rôles de coauteure, confidente et *cheerleader*, Leila Benabdallah;

Pour leur compagnie, leur empathie et leur humour, Irène Samson et Mylène Benoit;

Pour leur précieuse aide à la collecte de données du premier article de cette thèse et la démonstration qu'à plusieurs, on peut tellement faire plus, Adélaïde, Claudie et Vanessa;

Pour son écoute et sa foi que je peux accomplir tout ce que je souhaite réaliser, Mathieu;

Pour leur curiosité, leur rigueur, leur ambition et leur humour, mes collègues du programme du doctorat en psychologie du travail de l'Université de Montréal;

Pour le partage de leurs expériences au travail et le temps qu'ils ont investi en participant aux études de cette thèse, l'ensemble des participants;

Pour avoir financé une partie de mes études doctorales, le Fonds de Recherche du Québec – Société et Culture. Grâce au financement reçu, j’ai pu prendre un chemin plus compliqué, mais très satisfaisant, de réaliser trois études pour répondre à mes questions et hypothèses de recherche;

Pour leur soutien dans les moments difficiles, Mélissa, Marie-Lyne et Marie-Ève;

Pour sa présence, son écoute et ses nombreux mantras, Minh Thanh;

Pour m’avoir encouragée à vivre de la façon dont j’avais envie et à défendre ce qui m’est important, ainsi que de m’avoir donné l’espace et le temps dont j’avais besoin pour terminer cette thèse, Adrien;

Pour m’avoir activement encouragée à continuer d’accumuler les années d’études plutôt que de m’arrêter, ma marraine Danielle;

Pour me laisser croire que c’est moi la plus intelligente de nous deux, mais surtout pour être la personne pour laquelle je m’efforce de faire du mieux que je peux tous les jours, mon frère Patrice;

Pour avoir su nourrir ma curiosité insatiable et respecter mon intense besoin d’autonomie depuis le tout début de ma vie, tout en me transmettant l’importance d’aimer le travail que l’on fait, mes parents Guy et Nicole;

À vous tous, merci.

# Introduction

Les gestionnaires jouent un rôle primordial dans le succès des organisations afin qu'elles atteignent, voire surpassent, les objectifs de performance. Ils se distinguent comme des acteurs-clés sur lesquels il est possible d'agir pour accroître la motivation et l'engagement des employés au sein d'une entreprise, lesquelles engendrent des conséquences positives tant pour l'individu que pour l'organisation (Hersey, Blanchard et Johnson, 2012). En effet, les entreprises ayant une main-d'œuvre hautement engagée seraient plus profitables en raison de taux d'absentéisme moindre, d'un meilleur respect des procédures et d'une plus grande attention portée aux besoins des clients (Harter, 2018). Or, seulement 34 % des employés seraient engagés au travail (Harter, 2018). Par ailleurs, la façon dont les gestionnaires s'y prennent pour motiver leurs subordonnés à performer se révèle spécialement déterminante au fonctionnement de ces derniers. Notamment, la qualité des interactions entre un employé et son gestionnaire expliquerait 70 % de la variance de la motivation de l'employé à s'engager intensivement au travail pour atteindre les objectifs et relever avec succès les défis qui se présentent à lui (Beck et Harter, 2015). De plus, les pratiques de gestion du gestionnaire contribueraient de façon unique à la santé psychologique des employés, au-delà de facteurs tels que l'âge, les habitudes de vie, le soutien reçu au travail et à la maison ainsi que les événements vécus au travail tout comme à la maison (Gilbreath et Benson, 2004). D'ailleurs, 50 % des employés qui quittent leur emploi affirment le faire en raison de leur patron et de ses mauvaises pratiques managériales (Harter, 2015).

Les gestionnaires reconnaissent que différents types de motivation existent chez les employés, mais une incertitude persiste quant aux meilleures pratiques de gestion à adopter pour générer une motivation saine et engagée chez les employés qu'ils supervisent (Hardré, 2003). Les travaux réalisés dans le cadre de la théorie de l'autodétermination appliquée au travail (Deci,

Olafsen et Ryan, 2017; Gagné et Deci, 2005) montrent que différentes formes de motivation au travail engendrent des retombées distinctes. Entre autres, les employés ayant une motivation autonome envers leur travail, c'est-à-dire qui sont motivés car ils trouvent celui-ci intéressant et satisfaisant en soi, seraient plus performants, persistants et productifs (Cerasoli, Nicklin et Ford, 2014; Grant, 2008). De plus, ils présentent une meilleure santé psychologique au travail que ceux ayant une motivation contrôlée par des motifs externes, tels que les récompenses ou l'obligation ressentie d'effectuer leur travail (Gagné et al., 2015). Selon la théorie de l'autodétermination, les employés présenteraient une motivation autonome lorsque leur gestionnaire adopte des pratiques de gestion qui soutiennent la satisfaction des trois besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'affiliation (Deci et al., 2017; Gagné et Deci, 2005). Celles-ci permettent de coordonner les forces, les intérêts et la motivation des employés aux objectifs organisationnels dans la perspective de maximiser le fonctionnement optimal de l'employé et de son organisation (Gagné et Deci, 2005; Hardré et Reeve, 2009).

Malgré les nombreuses études ayant démontré l'importance du rôle du gestionnaire dans le soutien des besoins psychologiques de ses employés au travail (p. ex. Baard, Deci et Ryan, 2004; Deci, Connell et Ryan, 1989; Güntert, 2015; Moreau et Mageau, 2011; Nie, Chua, Yeung, Ryan et Chan, 2014; Olafsen, 2017), très peu d'efforts ont été consacrés à identifier concrètement les comportements spécifiques que devraient déployer les gestionnaires, et ce, malgré la recommandation explicite de Gagné et Deci (2005) il y a de cela déjà 15 ans. Conséquemment, l'opérationnalisation du soutien aux besoins psychologiques en milieu de travail demeure limitée aux connaissances issues d'études conduites dans d'autres domaines de vie, tels que l'éducation scolaire, la parentalité et la santé, sans avoir fait l'objet d'une validation empirique de leur pertinence avec des employés et gestionnaires. En effet, les pratiques suggérées dans la

documentation scientifique et les instruments psychométriques les mesurant sont issues de la transposition théorique des connaissances établies pour d'autres relations interpersonnelles hiérarchisées telles que les relations enseignant-élève (p. ex. le style motivationnel soutenant l'autonomie de Hardré et Reeve, 2009), parent-enfant (p. ex. le soutien à l'autonomie de Moreau et Mageau, 2011 et celui de Jungert, Koestner, Houliort et Schattke, 2013) et professionnel de la santé-patient (p. ex. le soutien à l'autonomie de Baard et al., 2004). Autrement, ils s'appuient sur des résultats d'études conduites en laboratoires auprès d'enfants ou d'étudiants universitaires (p. ex. l'orientation informationnelle de Deci et al., 1989 ainsi que les soutiens à l'autonomie et à la compétence d'Otis et Pelletier, 2005).

Cette situation mène à se pencher sur les pratiques des gestionnaires qui contribuent à favoriser la satisfaction des besoins psychologiques au travail des employés ainsi qu'aux actions spécifiques réellement observées en contexte organisationnel qui permettent de les mesurer. Cette thèse s'intéresse donc à l'identification d'un ensemble de pratiques de gestion opérationnalisant le soutien aux besoins psychologiques des employés en milieu de travail ainsi qu'au développement d'une mesure psychométrique arrimée à celle-ci et spécifiquement appropriée pour le contexte du travail.

### **État actuel des connaissances sur le soutien aux besoins psychologiques des employés**

Les recherches réalisées dans le cadre de la théorie de l'autodétermination mettent en lumière l'importance qu'a l'environnement psychosocial pour favoriser la satisfaction des trois besoins psychologiques fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'affiliation, ainsi que la motivation autonome des employés (Vallerand, Pelletier et Koestner, 2008). Premièrement, le *besoin d'autonomie* est le besoin de ressentir sa propre influence sur ses actions et ses choix et que ceux-ci soient congruents avec ses valeurs (Deci et Ryan, 2000). Deuxièmement, le *besoin*



*de compétence* est le besoin d'avoir confiance en ses capacités d'interagir de manière efficace avec son environnement, pour réaliser avec succès ses tâches ou atteindre les objectifs poursuivis (Deci et Ryan, 2000). Troisièmement, le *besoin d'affiliation sociale* correspond au besoin de sentir que l'on fait partie d'un groupe social, de se sentir lié aux membres du groupe et d'entretenir des relations positives réciproques avec ces derniers (Deci et Ryan, 2000). Plus ces besoins psychologiques sont comblés au travail, plus un individu est susceptible de ressentir une motivation de type autodéterminée dans l'exercice de ses fonctions (Gagné et al., 2010).

Les gestionnaires peuvent favoriser la motivation autonome des employés par un style de gestion qui se traduit par l'adoption de pratiques de gestion mettant en place les conditions nécessaires à la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et à la motivation autonome au travail (Baard et al., 2004; Deci et al., 2001). Bien que des études aient étudié le soutien aux besoins psychologiques par les collègues de travail (p. ex. Fernet, Gagné et Austin, 2010; Moreau et Mageau, 2011), la majorité des études s'intéressent au soutien aux besoins psychologiques par le gestionnaire, car celui-ci est la source principale des contingences externes auxquelles l'employé doit se conformer. En effet, il est de la responsabilité du gestionnaire, et non des collègues, de guider, diriger et motiver les employés.

De nombreuses pratiques de gestion sont rapportées dans la documentation pour opérationnaliser le soutien aux besoins psychologiques et favoriser la motivation autonome des employés (voir Tableau 1). Sans en être le produit d'une revue systématique de la documentation scientifique, les pratiques de gestion présentées dans le Tableau 1 sont celles qui sont le plus couramment citées par les chercheurs travaillant sur le concept.

Tableau 1

*Pratiques de gestion soutenant les besoins psychologiques des employés citées dans la documentation*

<b>Pratique</b>	<b>Origine</b>	<b>Opérationnalisation(s) au travail</b>	<b>Soutien théorique</b>	<b>Soutien empirique</b>
Offrir à ses employés la possibilité de faire des choix	Études conduites en laboratoire auprès d'étudiants universitaires (p. ex. Zuckerman et al., 1978).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Latitude quant à la façon dont l'employé fait son travail (Parfyonova et al., 2019)</li> <li>• Occasions laissées par le gestionnaire de faire des choix dans son travail (Moreau et Mageau, 2011)</li> <li>• Consulter les employés pour connaître les modifications qu'ils aimeraient apporter (Moreau et Mageau, 2011).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorise l'autodétermination de l'employé en encourageant la prise d'initiative et de décisions, ce qui contribue à la perception d'être à l'origine de ses choix et de ses actions et soutiendrait donc le besoin d'autonomie de l'employé (Deci et al., 1989).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associée positivement à la satisfaction des trois besoins psychologiques (Parfyonova et al. 2019), la motivation autonome au travail et le sentiment d'efficacité personnelle au travail (Jungert et al., 2013).</li> <li>• Lorsque combinée aux pratiques <i>fournir un rationnel et accepter l'expression de sentiments négatifs</i>, liée positivement à la satisfaction des besoins psychologiques (Deci et al., 2001) et à la motivation autonome (Gillet et al., 2012).</li> </ul>
Fournir un rationnel significatif aux demandes et règles établies.	Étude conduite en laboratoire avec des enfants (Koestner et al., 1984).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expliquer les raisons sous-jacentes aux tâches demandées en partageant le plus d'information possible et en se montrant disponible pour répondre aux questions de ses employés (Beaulieu, 2012).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribue à l'internalisation de régulations externes en permettant à l'employé de prendre conscience que les demandes et les règles soutiennent ses besoins, buts et valeurs (Hardré et Reeve, 2009).</li> <li>• Favorise le besoin de compétence en offrant des renseignements qui sont utiles à la réalisation efficace de son travail (Parfyonova et al., 2019).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminue la motivation contrôlée des employés (Hardré et Reeve, 2009).</li> <li>• Voir soutien empirique de la pratique <i>donner des choix</i>.</li> <li>• Une <i>rétroaction positive</i>, en présence d'un <i>encadrement</i> et d'un <i>rationnel significatif</i>, est associée positivement à la satisfaction des trois besoins psychologiques (Parfyonova et al., 2019).</li> </ul>

Tableau 1 (suite)

*Pratiques de gestion soutenant les besoins psychologiques des employés citées dans la documentation*

<b>Pratique</b>	<b>Origine</b>	<b>Opérationnalisation(s) au travail</b>	<b>Soutien théorique</b>	<b>Soutien empirique</b>
Accepter l'expression de sentiments négatifs face aux demandes et aux règles établies.	Étude conduite en laboratoire avec des enfants (Koestner et al., 1984).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconnaître et accepter que les demandes et les règles puissent déplaire à l'employé (Parfyonova et al., 2019).</li> <li>Faire preuve de compréhension à l'égard de l'employé et se mettre à sa place (Deci et al., 1989).</li> <li>Reconnaître que les règles, les demandes et les agendas de l'organisation sont parfois en conflit avec les préférences et les intérêts de l'employé et qu'il est naturel que l'employé s'en plaigne (Hardré et Reeve, 2009).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutient l'autodétermination en alignant ou en réalignant la motivation de l'employé aux tâches à accomplir au lieu d'avoir recours à des mesures contrôlantes pour que l'employé réalise ses tâches (Hardré et Reeve, 2009).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diminue la motivation contrôlée des employés (Hardré et Reeve, 2009).</li> <li>Combinée à la pratique <i>implication personnelle</i>, liée positivement à la satisfaction des trois besoins psychologiques (Parfyonova et al., 2019).</li> <li>Voir soutien empirique de la pratique <i>donner des choix</i>.</li> </ul>
Cultiver les ressources motivationnelles intrinsèques de l'employé.	S'appuie sur les travaux théoriques de Deci et al. (1989, 1994) et Richer & Vallerand (1995).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sonder et connaître les intérêts de ses employés, puis coordonner les tâches selon les talents et les intérêts de ceux-ci (Hardré et Reeve, 2009).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutient l'autodétermination de l'employé en cherchant à amener l'employé à faire des tâches qui allient ses intérêts intrinsèques et ses préférences personnelles plutôt que de s'en remettre à des alternatives contrôlantes ou à faire pression sur l'employé (Hardré et Reeve, 2009).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun, car faible occurrence empirique de cette pratique en milieu organisationnel (Hardré et Reeve, 2009).</li> </ul>

Tableau 1 (suite)

<b>Pratique</b>	<b>Origine</b>	<b>Opérationnalisation(s) au travail</b>	<b>Soutien théorique</b>	<b>Soutien empirique</b>
Utiliser un langage informationnel	S'appuie sur les travaux théoriques de Deci et al. (1989, 1994) et Richer & Vallerand (1995).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiquer ses demandes, ses exigences et sa rétroaction par des messages qui sont flexibles et informationnels, c'est-à-dire qui ne sont pas contrôlants et qui ne font pas pression sur l'employé (Hardré et Reeve, 2009)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorise l'autodétermination en permettant à l'employé de cibler lui-même ce qui le démotive au travail et en l'aidant à progresser dans la résolution du problème de performance (Hardré et Reeve, 2009).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminue la motivation contrôlée des employés (Hardré et Reeve, 2009)</li> </ul>
Encadrer ses employés	Étude conduite dans le milieu scolaire auprès d'enseignants et d'élèves de niveau primaire (Skinner et Belmont, 1993).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Délimiter un cadre dans lequel l'employé peut exercer son autonomie, maximiser son développement et utiliser ses compétences en définissant clairement ses attentes de performance, les rôles et les responsabilités de l'employé ainsi que les conséquences potentielles aux actions (Beaulieu, 2012)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorise le besoin de compétence en aidant l'employé à se sentir apte à accomplir ses tâches dans un environnement sécurisant et prévisible (Parfyonova, 2009; Skinner et Edge, 2002).</li> <li>• Favorise l'autodétermination en aidant l'individu à progresser et à exercer ses compétences (Mageau et Vallerand, 2003).</li> <li>• Favorise l'internalisation de tâches auxquelles une motivation extrinsèque est associée (Gagné et Deci, 2005).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voir soutien empirique de la pratique <i>fournir un rationnel</i></li> </ul>

Tableau 1 (suite)

<b>Pratique</b>	<b>Origine</b>	<b>Opérationnalisation(s) au travail</b>	<b>Soutien théorique</b>	<b>Soutien empirique</b>
Communiquer à ses employés une rétroaction positive	Études conduites en laboratoire (p. ex. Blanck et al., 1984) et auprès de joueurs de hockey (p. ex. Vallerand, 1983)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Souligner et exprimer à l'employé ce qu'il fait bien (Parfyonova et al., 2019).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorise l'autodétermination de l'employé en renforçant l'impression d'être en mesure d'agir adéquatement avec son environnement (Deci et Ryan, 2008) et en favorisant un sentiment d'efficacité personnelle et la satisfaction du besoin de compétence (Parfyonova, 2009).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voir soutien empirique de la pratique <i>fournir un rationnel</i></li> </ul>
S'impliquer personnellement auprès de ses employés	Études conduites dans le contexte de la relation parent-enfant (p. ex. Fan & Williams, 2010; Gonzalez-DeHass et al., 2005.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Degré d'intérêt, de soutien émotionnel et de temps investi auprès de son employé (Parfyonova, 2009; Taylor et Ntoumanis, 2007)</li> <li>• Temps et énergie accordés pour être présent auprès de son employé (Beaulieu, 2012).</li> <li>• Écoute, aide et attention accordés à l'employé, en ce sens le degré d'empathie et de chaleur manifestées (Beaulieu, 2012)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorise la satisfaction du sentiment d'affiliation sociale, car elle permet à l'individu de se sentir en relation avec la personne en position d'autorité (Mageau et Vallerand, 2003).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voir soutien empirique de la pratique <i>accepter l'expression de sentiments négatifs</i></li> </ul>

Tableau 1 (fin)

<b>Pratique</b>	<b>Origine</b>	<b>Opérationnalisation(s) au travail</b>	<b>Soutien théorique</b>	<b>Soutien empirique</b>
Communiquer à l'employé qu'il a confiance en ses capacités d'avoir du succès	Citée par Williams et al. (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non spécifiée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non spécifié</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucun</li> </ul>
Identifier les obstacles entravant le succès de l'employé	Citée par Williams et al. (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non spécifiée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non spécifié</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucun</li> </ul>
Offrir des opportunités à l'employé de développer ses compétences et de résoudre des problèmes	Citée par Williams et al. (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non spécifiée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non spécifié</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucun</li> </ul>
Maintenir un regard positif inconditionnel même lorsque les employés n'atteignent pas les objectifs souhaités	Citée par Williams et al. (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non spécifiée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non spécifié</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucun</li> </ul>

Ces pratiques prennent leurs origines dans des études conduites auprès d'autres populations (p. ex. étudiants universitaires, élèves au primaire, jeunes athlètes) et ont par la suite été adaptées pour le milieu du travail selon l'interprétation personnelle qu'en font les chercheurs. Par exemple, la pratique *offrir à ses employés la possibilité de faire des choix* est l'une des premières ayant été identifiées par la théorie de l'autodétermination lors d'études conduites en laboratoire auprès d'une population d'étudiants universitaires (p. ex. Zuckerman, Porac, Lathin, Smith et Deci, 1978). Lors de cette étude, les étudiants ayant eu l'opportunité de choisir quel casse-tête ils complétaient pendant l'expérimentation rapportaient davantage de motivation autonome que ceux n'ayant pas eu l'occasion de faire un choix. Appliquée au travail, cette pratique réfère à la latitude quant à la façon dont l'employé fait son travail (p. ex. Parfyonova et al., 2019), aux occasions laissées par le gestionnaire de faire des choix dans son travail ou encore à la consultation des employés pour connaître les modifications qu'ils aimeraient apporter dans leur travail (p. ex. Moreau et Mageau, 2011). Des résultats empiriques soutiennent qu'offrir aux employés des opportunités de faire des choix favorise l'autodétermination. En effet, laisser de la latitude à l'employé quant à la façon de faire son travail favoriserait la satisfaction des trois besoins psychologiques (Parfyonova et al., 2019). Également, plus les employés rapportent avoir des opportunités de prendre des décisions au travail, plus ils rapportent des niveaux élevés de motivation autonome au travail et de sentiment d'efficacité personnelle au travail, un concept lié à la satisfaction du besoin de compétence (Jungert et al., 2013).

S'appuyer sur les connaissances issues d'autres domaines de vie que celui du travail pour déterminer les pratiques de gestion opérationnalisant le soutien aux besoins psychologiques des employés est cependant source de plusieurs problèmes. Premièrement, cela fait en sorte que tout chercheur étudiant le soutien aux besoins psychologiques des employés peut choisir de façon

discrétionnaire quelles pratiques opérationnalisent le concept. Ainsi, toute pratique citée dans une étude conduite dans le cadre de la théorie de l'autodétermination, tous domaines de vie confondus, est candidate à l'opérationnalisation du soutien aux besoins psychologiques en milieu de travail. Cela résulte en une absence de consensus entre les auteurs étudiant le soutien aux besoins psychologiques des employés et rend difficile l'intégration des résultats issus de ces études. Par exemple, Otis et Pelletier (2005) opérationnalisent le soutien aux besoins psychologiques des employés par *l'offre d'opportunités de faire des choix* et la *communication régulière d'information aux employés*. Pour Baard et al. (2004), le soutien aux besoins psychologiques des employés consiste à *prendre la perspective des employés, leur donner la possibilité de faire des choix, leur refléter leurs sentiments, leur fournir un rationnel significatif aux demandes faites et les encourager à faire preuve d'initiative*. Pour Williams et al. (2014), la liste de pratiques de gestion en est encore plus étendue :

Pour soutenir l'autonomie, les gestionnaires peuvent solliciter et reconnaître la perspective et les sentiments des employés avant de faire une recommandation, soutenir les choix et initiatives personnelles des employés, fournir un rationnel significatif lorsque des conseils sont donnés ou lorsqu'une limite est définie et minimiser la pression et la coercition. Pour soutenir la compétence, les gestionnaires peuvent conférer une réelle confiance en la capacité des employés à réussir, identifier les obstacles au succès, fournir une rétroaction sans porter de jugement et proposer des défis optimaux comme opportunités de développement des compétences et de résolution de problèmes. Pour soutenir l'affiliation, les gestionnaires peuvent fournir un regard positif inconditionnel même lorsque les employés n'atteignent pas les résultats souhaités, rester empathiques envers les



préoccupations des employés et créer un environnement interpersonnel chaleureux.

(Traduction libre, p. 406)

Deuxièmement, s'en tenir à une transposition théorique des différentes pratiques ne laisse d'autres choix aux auteurs que de spéculer sur les actions spécifiques qui sont adoptées par les gestionnaires pour mesurer les pratiques de gestion soutenant les besoins psychologiques des employés. Effectivement, différents comportements sont cités dans la documentation pour les mêmes pratiques. Par exemple, *fournir un rationnel significatif à l'employé* est représenté par la communication de l'importance et de la valeur du travail de l'employé par Parfyonova et al. (2019), alors que pour Beaulieu (2012), il consiste à partager le plus d'information possible à l'employé et à être disponible pour répondre à ses questions et demandes. Pourtant, lors de l'étude originale en laboratoire, cette pratique consistait initialement à expliquer aux participants (Deci, Eghrari, Patrick et Leone, 1994) ce qu'ils retireraient personnellement d'accomplir une tâche inintéressante, dans le but de la rendre attrayante à leurs yeux afin qu'ils choisissent d'eux-mêmes d'effectuer la tâche. Un autre exemple concerne la pratique *donner des choix*, qui prend plusieurs formes selon les auteurs. Bien qu'elle soit largement acceptée comme une pratique favorisant la motivation autonome, la façon dont le gestionnaire devrait l'exercer ne fait pas consensus. Parfois, elle réfère à la latitude laissée dans l'exécution des tâches (Parfyonova et al., 2019) et d'autres fois aux possibilités de prendre des décisions et de faire des choix en général dans son travail (Jungert et al., 2013; Moreau et Mageau, 2011). Elle a également été opérationnalisée par la consultation des employés pour connaître les modifications qu'ils aimeraient apporter (Moreau et Mageau, 2011). En somme, des écarts significatifs existent au niveau de l'opérationnalisation des différentes pratiques de gestion soutenant les besoins psychologiques selon les chercheurs l'étudiant.

Troisièmement, en s'appuyant principalement sur les études conduites dans le cadre de la théorie de l'autodétermination, les chercheurs étudiant le soutien aux besoins psychologiques des employés ont tendance à exclure de leur opérationnalisation des pratiques potentiellement pertinentes au contexte organisationnel. D'une part, les auteurs étudiant le soutien aux besoins psychologiques des employés ne le mesurent que par le biais d'instruments adaptés à la relation employé-gestionnaire, mais développés originalement pour être appliqués à d'autres milieux de vie que celui du travail. Actuellement, six instruments mesurant le soutien aux besoins psychologiques des employés sont utilisés. En plus de ne considérer qu'exclusivement des pratiques identifiées théoriquement, tel que décrit précédemment, cinq de ces six échelles sont une adaptation directe d'un instrument visant à mesurer le soutien aux besoins psychologiques dans le cadre de relations autres que celles de gestionnaire-employé. Par exemple, Gillet et al. (2013) ont adapté la *Perceived Autonomy Support for Exercise Settings* (Hagger et al., 2007) pour le milieu de travail et la *Perceived Autonomy Support Scale for employees* (PASS-E, Moreau and Mageau, 2011) est née de la *Perceived Parental Autonomy Support Scale* (P-PASS, Mageau et al. 2015). Comme ces échelles mesurent le soutien aux besoins psychologiques dans le contexte de relations hiérarchiques, il est probable de pouvoir généraliser et transférer une portion de ces connaissances à la relation hiérarchique employé-gestionnaire.

Cependant, il reste que la relation employé-gestionnaire comporte des différences avec les relations enfant-parent, jeune athlète-coach et élève-enseignant. Notamment, la relation employé-gestionnaire implique deux adultes. De plus, elle prend lieu dans un contexte davantage axé sur la rencontre d'objectifs de performance et le respect de règles que sur le transfert de connaissances et le développement de l'individu. Ainsi, les comportements émis par le gestionnaire sont potentiellement différents de ceux d'un parent, d'un coach sportif ou d'un

enseignant puisqu'ils s'adressent à un adulte plutôt qu'à un enfant ou à un adolescent. En outre, il revient davantage à la discrétion du gestionnaire de favoriser le développement et l'actualisation de soi de l'employé qu'il en soit le cas pour un parent, un coach ou un enseignant. Cela ne relève pas fondamentalement de la responsabilité du gestionnaire au sein d'une organisation. En ce sens, le rôle premier d'un gestionnaire est de veiller à ce que l'employé satisfasse les attentes de performance et respecte les règles et procédures établies, sans quoi il devra mettre fin au lien d'emploi de l'employé et au salaire dont il dépend pour subvenir à ses propres besoins et ceux d'êtres chers. Malgré la présence de ces différences, seulement deux des échelles mesurant le soutien managérial aux besoins psychologiques des employés ont fait l'objet d'une étude de validation pour le contexte organisationnel : la *Perceived Autonomy Support Scale for employees* (version longue, développée par Moreau et Mageau, 2011) validée par Paiement, Gilbert, Moreau, Dagenais-Desmarais et Mageau (2016) et la *Need Support Scale* développée et validée par Parfyonova et al. (2019).

D'autre part, des études conduites sur le leadership transformationnel suggèrent que des pratiques de gestion différentes que celles suggérées actuellement par la théorie de l'autodétermination permettraient aussi de favoriser la satisfaction des besoins psychologiques des employés (p. ex. Kovjanic, Schuh et Jonas, 2013; Wang et Gagné, 2013). Les gestionnaires qui adoptent le style de leadership transformationnel présentent des comportements conformes à quatre caractéristiques (Bass, 1985) : 1) ils agissent comme un modèle pour leurs employés et sont perçus comme des personnes charismatiques; 2) ils inspirent et motivent les employés en offrant une vision positive convaincante de l'avenir; 3) ils démontrent une considération individualisée pour leurs employés en étant attentifs à leurs besoins et sentiments personnels; 4) ils encouragent leurs employés à innover et à faire preuve de créativité au travail pour atteindre

la plus haute performance. Par ailleurs, Gilbert, Dagenais-Desmarais et St-Hilaire (2017) ont relevé une relation positive forte entre le leadership transformationnel et les pratiques de soutien aux besoins psychologiques des employés. Ceci suggère qu'il serait pertinent de considérer d'autres pratiques de gestion que celles habituellement identifiées par les auteurs travaillant sur le soutien aux besoins psychologiques et met en lumière la présence potentielle de lacunes quant à la validité de contenu des instruments actuellement utilisés.

Il apparaît donc impératif de s'attarder à l'identification des pratiques-clés du soutien aux besoins psychologiques des employés et des comportements spécifiques les opérationnalisant en milieu de travail ainsi que de développer une instrumentation permettant de capturer adéquatement le construit. Ces bases communes offriront l'opportunité d'unifier la recherche sur le sujet et de proposer des recommandations utiles aux organisations souhaitant favoriser l'adoption du soutien aux besoins psychologiques des employés par les gestionnaires en poste. Effectivement, en identifiant des comportements spécifiques, concrets et observables, cela permet de fournir des recommandations précises qui pourront guider le développement des compétences des gestionnaires (Saint-Hilaire, 2012).

### **Objectifs de la présente thèse**

Une question principale oriente la thèse : comment le soutien aux besoins psychologiques des employés s'opérationnalise-t-il concrètement dans le milieu organisationnel ? Pour répondre à celle-ci, ainsi qu'aux différentes lacunes présentes dans la documentation, la thèse vise deux objectifs. Le premier objectif de la thèse consiste à identifier quelles pratiques de gestion soutiennent les besoins psychologiques des employés en milieu de travail et quels comportements spécifiques les opérationnalisent. Le deuxième objectif de la thèse porte sur la

conception d'un instrument psychométrique fidèle et valide arrimé au construit du soutien aux besoins psychologiques des employés en milieu de travail.

Deux articles ont été rédigés afin de répondre à ces objectifs. Ils font état d'une série de trois études réalisées l'une en continuité de l'autre. Le premier article s'intitule *Uncovering Managerial Need Support: What if We Asked Employees and Managers?* Il présente une première étude qualitative qui vise à identifier des comportements qui sont réellement émis par les gestionnaires en milieu de travail et qui sont perçus comme soutenant la satisfaction des trois besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'affiliation des employés. Cet article répond partiellement aux premier et deuxième objectifs de la thèse en recensant des actions spécifiques et concrètes qui soutiennent les besoins psychologiques des employés et en posant les bases pour le développement d'un outil de mesure du soutien aux besoins. Le deuxième article s'intitule *Development and Validation of the Managerial Need Support Scale*. Cet article s'appuie sur les résultats de l'étude qualitative conduite dans le premier article pour développer un instrument de mesure du soutien aux besoins psychologiques des employés appliqué au milieu de travail. Puis, il présente les résultats de deux études quantitatives réalisées auprès de deux échantillons de travailleurs francophones canadiens permettant de vérifier les propriétés psychométriques de base de l'instrument. Cet article répond aux deux objectifs de la thèse en identifiant cinq pratiques de gestion soutenant les besoins psychologiques des employés et les comportements spécifiques les opérationnalisant (premier objectif de la thèse) ainsi qu'en offrant un instrument de mesure validé en contexte organisationnel aligné à cette opérationnalisation du soutien aux besoins psychologiques des employés (deuxième objectif de la thèse).

Pour le premier article de la thèse, le premier auteur a réalisé l'ensemble des étapes du processus de recherche, de la conception de l'étude à la rédaction de l'article. Le second auteur a

contribué à l'analyse des données et la rédaction de l'article. Les troisième et quatrième auteurs ont assuré la supervision et la révision de l'article. Le cinquième auteur a contribué à la révision de l'article. Pour le deuxième article de la thèse, le premier auteur a réalisé l'ensemble des étapes du processus de recherche, de la conception de l'étude à la rédaction de l'article. Les second et troisième auteurs ont assuré la supervision et la révision de l'article.

## Références

- Baard, P. P., Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology, 34* (10), 2045–2068. <https://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York : Free Press.
- Beaulieu, G. (2012). *Développer le soutien aux besoins psychologiques des employés : Évaluation des effets affectifs, comportementaux et motivationnels d'une formation destinée aux gestionnaires* (Thèse de doctorat, Université de Montréal, Montréal, Canada). Repéré à [https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/9707/Beaulieu\\_Genevieve\\_2012\\_these.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/9707/Beaulieu_Genevieve_2012_these.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Beck, R. et Harter, J. (2015). Managers account for 70% of variance in employee engagement. Repéré à <http://www.gallup.com/businessjournal/182792/managers-account-variance-employee-engagement.aspx>
- Blanck, P. D., Reis, H. T. et Jackson, L. (1984). The effects of verbal reinforcement of intrinsic motivation for sex-linked tasks. *Sex Roles, 10* (5–6), 369–386.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. et Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin, 140* (4), 980-1008. <http://dx.doi.org/10.1037/a0035661>
- Deci, E. L., Connell, J. P. et Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology, 74* (4), 580–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>

- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C. et Leone, D. R. (1994). Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. *Journal of Personality*, 62(1), 119-142. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1994.tb00797.x>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. et Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [http://dx.doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](http://dx.doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J. et Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930-942. <https://doi.org/10.1177/0146167201278002>
- Gonzalez-DeHass, A. R., Willems, P. P. et Holbein, M. F. D. (2005). Examining the relationship between parental involvement and student motivation. *Educational Psychology Review*, 17(2), 99-123. <https://doi.org/10.1007/s10648-005-3949-7>
- Fan, W. et Williams, C. M. (2010). The effects of parental involvement on students' academic self-efficacy, engagement and intrinsic motivation. *Educational Psychology*, 30(1), 53-74. <https://doi.org/10.1080/01443410903353302>
- Fernet, C., Gagné, M. et Austin, S. (2010). When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1163-1180. <https://doi.org/10.1002/job.673>



- Gagné, M. et Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E. et Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. K., ... et 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. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Gilbert, M. H., Dagenais-Desmarais, V. et St-Hilaire, F. (2017). Transformational leadership and autonomy support management behaviours: The role of specificity in predicting employees' psychological health. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 320-332. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2015-0173>
- Gilbreath, B. et Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, 18(3), 255-266. <https://doi.org/10.1080/02678370412331317499>
- Gillet, N., Fouquereau, E., Forest, J., Brunault, P. et Colombat, P. (2012). The impact of organizational factors on psychological needs and their relations with well-being. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 437-450. <http://doi.org/10.1007/s10869-011-9253-2>
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48>

- Güntert, S. T. (2015). The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work. *Motivation and Emotion*, 39(1), 74-87. <http://dx.doi.org/10.1007/s11031-014-9412-7>
- Hagger, M. S., Chatzisarantis, N. L., Hein, V., Pihu, M., Soós, I. et Karsai, I. (2007). The Perceived Autonomy Support Scale for Exercise Settings (PASSSES): Development, validity, and cross-cultural invariance in young people. *Psychology of Sport and Exercise*, 8(5), 632-653. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2006.09.001>
- Hardré, P. L. (2003). Beyond two decades of motivation: A review of the research and practice in instructional design and human performance technology. *Human Resource Development Review*, 2(1), 54-81. <https://doi.org/10.1177/1534484303251661>
- Hardré, P. L. et Reeve, J. (2009). Training corporate managers to adopt a more autonomy-supportive motivating style toward employees: An intervention study. *International Journal of Training and Development*, 13(3), 165-184. <https://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2419.2009.00325.x>
- Harter, J. (2015). Managers with high talent twice as likely to be engaged. Repéré à <http://www.gallup.com/poll/182225/managers-high-talent-twice-likely-engaged.aspx>
- Harter, J. (2018). Employee engagement on the rise in the U.S. Repéré à <https://news.gallup.com/poll/241649/employee-engagement-rise.aspx>
- Hersey, P., Blanchard, K. H. et Johnson, D. E. (2012). *Management of organizational behaviour* (10<sup>e</sup> éd.). New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Jungert, T., Koestner, R. F., Houliort, N. et Schattke, K. (2013). Distinguishing source of autonomy support in relation to workers' motivation and self-efficacy. *The Journal of Social Psychology*, 153(6), 651-666. <https://doi.org/10.1080/00224545.2013.806292>

- Koestner, R., Ryan, R. M., Bernieri, F. et Holt, K. (1984). Setting limits on children's behaviour: The differential effects of controlling versus informational styles on intrinsic motivation and creativity. *Journal of Personality*, 52(3), 233-248. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1984.tb00879.x>
- Kovjanic, S., Schuh, S. C. et Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 543-555. <https://doi.org/10.1111/joop.12022>
- Mageau, G. A., Ranger, F., Joussemet, M., Koestner, R., Moreau, E. et Forest, J. (2015). Validation of the Perceived Parental Autonomy Support Scale (P-PASS). *Canadian Journal of Behavioral Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 47(3), 251-262. <http://dx.doi.org/10.1037/a0039325>
- Moreau, E. et Mageau, G. A. (2011). The importance of perceived autonomy support for the psychological health and work satisfaction of health professionals: Not only supervisors count, colleagues too! *Motivation and Emotion*, 36(3), 268-286. <https://doi.org/10.1007/s11031-011-9250-9>
- Nie, Y., Chua, B. L., Yeung, A. S., Ryan, R. M. et Chan, W. Y. (2015). The importance of autonomy support and the mediating role of work motivation for well-being: Testing self-determination theory in a chinese work organization. *International Journal of Psychology*, 50(4), 245-255. <https://doi.org/10.1002/ijop.12110>
- 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(1), 22-37. <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9592-4>

- Otis, N. et Pelletier, L. G. (2005). A motivational model of daily hassles, physical symptoms, and future work intentions among police officers. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(10), 2193-2214. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2005.tb02215.x>
- Paiement, A. M., Gilbert, M. H., Moreau, E., Dagenais-Desmarais, V., & Mageau, G. (2018). Les pratiques de gestion soutenant l'autodétermination : validation d'un outil de mesure. Dans Hellemans, C., Casini, A. et Van Daele, A. (dir.) *Bien-être et diversité des situations de travail : Tome 3, Pratiques organisationnelles et innovation*. Paris : L'Harmattan.
- Parfyonova, N. M. (2009). *Employee motivation, performance and well-being: the role of managerial support for autonomy, competence and relatedness needs* (Thèse de doctorat, University of Western Ontario, London, Canada). Repéré à <http://search.proquest.com/docview/305105860>
- Parfyonova, N. M., Meyer, J. P., Espinoza, J. A., Anderson, B. K., Cameron, K. A., Daljeet, K. N. et Vaters, C. (2019). Managerial support for employees' psychological needs: A multidimensional approach. *Canadian Journal of Behavioral Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 51(2), 122-134. <http://dx.doi.org/10.1037/cbs0000126>
- Richer, S. F. et Vallerand, R. J. (1995). Supervisors' interactional styles and subordinates' intrinsic and extrinsic motivation. *The Journal of Social Psychology*, 135(6), 707-722. <https://doi.org/10.1080/00224545.1995.9713974>
- St-Hilaire, F. (2012). *Les pratiques de gestion et de travail en lien avec la santé psychologique au travail : une étude exploratoire par approche méthodologique mixte* (Thèse de doctorat, Université Laval, Québec, Canada). Repéré à <https://corpus.ulaval.ca/jspui/handle/20.500.11794/23595>

- Vallerand, R. J. (1983). The effect of differential amounts of positive verbal feedback on the intrinsic motivation of male hockey players. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 5(1), 100-107. <https://doi.org/10.1123/jsp.5.1.100>
- Vallerand, R. J., Pelletier, L. G. et Koestner, R. (2008). Reflections on self-determination theory. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 257-262. <https://doi.org/10.1037/a0012804>
- Wang, Z. et Gagné, M. (2013). A chinese–canadian cross-cultural investigation of transformational leadership, autonomous motivation, and collectivistic value. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 134-142. <https://doi.org/10.1177/1548051812465895>
- Williams, G. C., Halvari, H., Niemiec, C. P., Sørenbø, Ø., Olafsen, A. H. et Westbye, C. (2014). Managerial support for basic psychological needs, somatic symptom burden and work-related correlates: A self-determination theory perspective. *Work & Stress*, 28(4), 404-419. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.971920>
- Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D. et Deci, E. L. (1978). On the importance of self-determination for intrinsically-motivated behaviour. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4(3), 443-446. <https://doi.org/10.1177/014616727800400317>

## **Article 1**

# **Uncovering Managerial Need Support: What if We Asked Employees and Managers?**

Anne-Marie Paiement<sup>1</sup>, Leila Benabdallah<sup>1</sup>, Véronique Dagenais-Desmarais<sup>1</sup>, Marie-  
Hélène Gilbert<sup>2</sup> et Simon Grenier<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Université de Montréal, <sup>2</sup>Université Laval

# Accord des coauteurs

## Identification de l'étudiant et du programme

Nom de l'étudiant : Anne-Marie Paiement

Programme : Ph. D. en psychologie (option psychologie du travail et des organisations)

## Description de l'article

Paiement, A.-M.<sup>1</sup>, Benabdallah, L.<sup>1</sup>, Dagenais-Desmarais, V.<sup>1</sup>, Gilbert, M.-H.<sup>2</sup> & Grenier, S.<sup>1</sup> (2019).

Uncovering Managerial Need Support: What if We Asked Employees and Managers?

Manuscrit non publié, <sup>1</sup>Université de Montréal, <sup>2</sup>Université Laval.

## Déclaration des coauteurs autres que l'étudiant

À titre de coauteur de l'article identifié ci-dessus, j'accepte qu'Anne-Marie Paiement inclut cet article dans sa thèse de doctorat qui a pour titre « Opérationnaliser et mesurer le soutien managérial aux besoins psychologiques des employés : une recherche à méthodologie mixte ».

Leila Benabdallah	Signature	Date
Véronique Dagenais-Desmarais	Signature	Date
Marie-Hélène Gilbert	Signature	Date
Simon Grenier	Signature	Date

# Uncovering Managerial Need Support: What if We Asked Employees and Managers?

Anne-Marie Paiement<sup>1</sup>, Leila Benabdallah<sup>1</sup>, Véronique Dagenais-Desmarais<sup>1</sup>, Marie-  
Hélène Gilbert<sup>2</sup> et Simon Grenier<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Université de Montréal, <sup>2</sup>Université Laval

## Abstract

Although a variety of managerial need-supportive practices have been proposed in the literature, little is known about the specific behaviours managers emit to support employees' basic psychological needs at work. Indeed, significant gaps remain regarding the operationalization of managerial need support in the workplace. This qualitative study aims to understand how managerial need support is expressed by identifying concrete need-supportive practices based on behaviours performed by managers. Relying on Self-Determination Theory, three focus groups were conducted with employees and managers from a variety of sectors. A qualitative content analysis of data collected led to the identification of 141 managerial behaviours and the definition of 12 work-specific need-supportive practices expressed through 42 strategies. While a proportion of findings converge with previous studies, results provide new insights that refine and enrich our understanding about which actions managers undertake to promote the satisfaction of employees' basic psychological needs at work.

**Keywords:** managerial need support, basic psychological needs, self-determination theory, qualitative content analysis



## Introduction

One of the very first applications of self-determination theory (SDT) in organizational settings was that of managers supporting employees' self-determination at work (Olafsen, Deci & Halvari, 2018). By training managers to incorporate need-supportive practices in their management style, Deci, Connell, and Ryan (1989) showed that managerial need support could benefit organizations by impacting employees' trust in the organization. Since this seminal study, managerial need support has been associated with greater employee basic psychological needs satisfaction at work (Baard, Deci & Ryan, 2004; Olafsen et al., 2018), autonomous motivation (Güntert, 2015; Olafsen, Halvari, Forest & Deci, 2015; Nie, Chua, Yeung, Ryan & Chan 2015; Slemp, Kern, Patrick & Ryan, 2018; Williams, Halvari, Niemiec, Sørrebø, Olafsen, & Westbye, 2014), psychological health (Olafsen, 2017; Güntert, 2015; Nie et al., 2015; Williams et al., 2014; Baard et al., 2004), job performance (Baard et al., 2004), and lower turnover in employees (Güntert, 2015; Williams et al., 2014).

While past studies have shown that managerial need support is associated with multiple positive outcomes in the workplace, clarifications regarding the specific behaviours that allow managers to concretely support the satisfaction of employees' basic psychological needs at work (BPNW) are required (Gagné & Deci, 2005; Moreau & Mageau, 2013). Indeed, understanding how managers concretely promote the satisfaction of BPNW among their employees would allow scholars and field practitioners to better assess the construct in organizational settings and provide tangible, relevant recommendations to organizations. Although more than a decade has passed since Gagné and Deci (2005)'s call to identify concrete managerial behaviours that promote employees' satisfaction of BPNW, no study has specifically attempted to operationalize managerial need support in terms of work-specific practices for the organizational context to our

knowledge. This gap in the literature on managerial need support may explain why the scientific community has relied primarily on need-supportive practices identified in other settings, such as education and parenting, with the generalizability of most practices not having been empirically demonstrated to the workplace. The goal of this study is to understand how managerial need support is expressed in the work setting by identifying managerial practices based on concrete behaviours performed by managers that are perceived as supporting employees' BPNW. To achieve this objective, a qualitative approach was adopted to maximize the validity of findings for the organizational context.

### **Promoting employees' optimal functioning through basic psychological need satisfaction**

SDT is a broad theoretical framework of human motivation applicable to different life domains such as education and teaching, sports, parenting, and work (Deci & Ryan, 2002; 2008). When applied to the work setting, SDT posits that organizational factors, such as managerial need support, are likely to promote employees' optimal functioning at work, namely their well-being and performance, through the satisfaction of three basic psychological needs: autonomy, competence, and relatedness (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017; Gagné & Deci, 2005). The need for autonomy refers to the desire to be a causal agent while acting in a way that is consistent with one's integrated sense of self (Deci & Ryan, 2000). Autonomy does not mean being independent of others, but rather to feel a sense of choice and volition, whether the actions come from oneself or are requested by others (Ryan, 1995). The need for competence refers to the desire to feel effective when engaging in activities to successfully accomplish tasks and reach goals (Deci & Ryan, 2000). Finally, the need for relatedness describes the universal desire to interact with, be connected to, and experience positive reciprocal relationships with others (Deci & Ryan, 2000).

SDT postulates that individuals experience autonomous motivation when their basic psychological needs are satisfied (Deci & Ryan, 2008). Therefore, basic psychological needs can be leveraged to promote autonomous motivation (Deci & Ryan, 2000), defined as the engagement in an activity because of an intrinsic desire to do so (Deci & Ryan, 2008). Self-determined employees are “enthusiastic and experiencing a full sense of willingness and volition for at least parts, if not all aspects of their jobs” (Deci et al., 2017, p. 19). Moreover, autonomous employees tend to perform better, be more persistent, and be more productive (Cerasoli, Nicklin & Ford, 2014; Grant, 2008). They also report more work satisfaction (Richer, Blanchard & Vallerand, 2002) and less burnout (Fernet, Gagné, & Austin, 2010). In contrast, when basic psychological needs are thwarted, individuals experience controlled motivation. They engage in behaviours because they expect to be rewarded for doing them or feel pressured to behave in a specific way (Deci & Ryan, 2008).

According to SDT, the social environment in which an individual evolves provides opportunities to satisfy their basic psychological needs (Deci & Ryan, 2000; Ryan, 1995). In the organizational context, it has been shown that job characteristics, colleagues and managers can provide a work environment that supports the satisfaction of employees’ BPNW and self-determination at work (Gagné, Sénécal & Koestner, 1997; Millette & Gagné, 2008; Moreau & Mageau, 2011). Most studies conducted on need support in the work context have focused on managers as a key factor of the social environment that either promote or threaten the satisfaction of employees’ BPNW. On the one hand, many studies have shown that need-supportive work environments established by managers are linked to more satisfaction of employees’ BPNW (Baard et al., 2004; Olafsen, 2017; Olafsen et al., 2018) and autonomous work motivation (Güntert, 2015; Olafsen et al., 2015; Nie et al. 2015; Olafsen et al., 2018; Slemp

et al., 2018; Williams et al., 2014). Conversely, studies have supported the adverse effects that controlling (i.e. need-thwarting) authority figures can have on the satisfaction of individuals' psychological needs (Bartholomew, Ntoumanis, Bosch & Thøgersen-Ntoumani, 2011; Rocchi, Pelletier & Desmarais, 2016).

### **Managerial need support and need-supportive practices**

Managerial need support is a management style that takes place through the adoption of need-supportive practices while carrying out managerial functions that provides the essential nutrients to the satisfaction of employees' BPNW and autonomous motivation at work (Baard et al., 2004; Deci et al., 2001). Several need-supportive practices have been proposed in the literature for managers to support their employees' BPNW. For instance, Otis and Pelletier (2005) advised managers to provide employees with choices to support their need for autonomy and to communicate regular information to employees about their performance to support their need for competence. Baard et al. (2004) recommended that managers take their employees' perspective and then provide choice, reflect employees' feelings, provide a rationale for requested behaviours, and encourage self-initiation to support employees' need for autonomy. Extending Baard et al. (2004)'s list of need-supportive behaviours, Deci et al. (2017) added that managers can also give meaningful feedback and assign optimally challenging tasks to employees. These two need-supportive behaviours have been shown to promote the satisfaction of the need for competence in a laboratory setting (Sheldon & Filak, 2008), but have yet to be shown in a workplace environment. More recently, Williams et al. (2014) proposed that managers can support employees' need for competence by conveying genuine confidence in employees' ability to succeed, identifying barriers to success, offering optimal challenges as opportunities for skills-building and problem-solving. Furthermore, managers can provide

unconditional positive regard, remain empathic towards employees' concerns and provide a warm interpersonal environment to support the satisfaction of employees' need for relatedness (Williams et al., 2014).

Although conceptual and operational efforts have been deployed to better define how authority figures provide support for the satisfaction of basic psychological needs in the education (e. g. Reeve, 2006), parenting (e. g. Côté-Lecaldare, Joussemet & Dufour, 2016) and sports contexts (e. g. Mageau & Vallerand, 2003), the current state of knowledge on how managerial need support is concretely expressed in the workplace remains in its early stages of development. To that effect, no study has, to our knowledge, specifically examined the empirical validity of need-supportive practices proposed by SDT for the work context, and the comprehensiveness and operationalization of these practices by managers.

For instance, studies conducted on managerial need support have mostly focused on demonstrating the relevance of the concept for the workplace rather than examining which need-supportive practices and behaviours best operationalize the concept for the work context. In most studies, managerial need-supportive practices proposed to operationalize managerial need support at work have been identified by transposing need-supportive practices identified in laboratory experiments (e.g. Deci et al., 1989) or other life domains, such as education (e. g. Hardré & Reeve, 2009) and parenting (e. g. Jungert, Koestner, Houliort, & Schattke, 2013), to a workplace frame-of-reference. Using this approach for operationalizing managerial need support appears problematic since it maintains the assumption that the proposed managerial need-supportive practices are actually adopted by managers. While a proportion of need-supportive practices identified in other life domains may be applied by managers in the workplace, there may exist need-supportive practices that are less fit for the reality of organizations and that

would therefore be less adopted by managers. For example, managers may be less inclined than teachers, parents or coaches to provide preselected options for employees to choose from, as employees have more knowledge, experience and mature decision-making processes than children and teenagers. On the contrary, employees might even be better suited than their manager at identifying the options available to them when facing an obstacle, especially when employees are specialized or experienced. To ensure that the concept of managerial need support is properly applied to the workplace, studies should validate the presence and relevance of its associated need-supportive practices in organizational settings.

Moreover, the full range of need-supportive practices that managers can adopt to promote the satisfaction of employees' BPNW has yet to be defined in a way that ensures adequate construct conceptualization and operationalization. Empirical findings suggest that managerial need support may not be fully captured by managerial need-supportive practices traditionally suggested within the SDT theoretical framework (e.g., acknowledging others' feelings and perspectives, providing a meaningful rationale when making a request, and providing choices; Deci, Eghrari, Patrick & Leone 1994; Koestner, Ryan, Bernier I & Holt, 1984). For instance, empirical studies based on other theoretical frameworks suggest that behaviours consistent with different types of leadership, such as transformational leadership (Bass, 1985; Bass & Avolio, 2000), servant leadership (Greenleaf, 1977, 1998), and authentic leadership (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008), are likely to promote the satisfaction of employees' BPNW. Indeed, Kovjanic, Schuh & Jonas (2013) demonstrated that managers' transformational leadership behaviours (i.e., articulating a vision, modelling idealistic behaviours, communicating high performance expectations, demonstrating a genuine concern for employees' needs and feelings, and challenging employees to innovate) were strongly and positively associated with

the satisfaction of employees' basic psychological needs. In addition, Leroy, Anseel, Gardner & Sels (2012) observed a moderate positive relationship between managers' authentic leadership behaviours (i.e., demonstrating self-awareness, acting in accordance with one's values, being honest with employees, and soliciting opposing perspectives when making decisions) and employees' satisfaction of basic psychological needs at work. Lastly, Chiniara and Bentein (2016) have found a moderate positive relationship between managers' servant leadership behaviours (i.e., acting as a role model, asking employees about their interests and goals, providing clear directions, offering challenging tasks, providing emotional support, giving feedback, and providing resources to employees) and satisfaction of employees' BPNW. Because many leadership styles have been shown to support the satisfaction of employees' BPNW, studies examining managerial need support by operationalizing the concept exclusively with need-supportive practices proposed in the SDT literature may not be considering a comprehensive set of managerial practices that facilitate the satisfaction of employees' BPNW.

Finally, the concrete manifestations of many need-supportive behaviours in the workplace remain ambiguous or undefined. While one of the most studied need-supportive practice among scholars, "providing choices to employees", is extensively defined in the literature (e.g., allowing and offering opportunities to employees to make choices and decisions about their work, Otis & Pelletier, 2005; providing employees with choices and options about their work, Baard et al., 2004; consulting employees about the modifications they would like to do to their work, Moreau & Mageau, 2011), several need-supportive practices remain without clear operational indications for the organizational setting. For example, there is a lack of information on the strategies and behaviours managers use to concretely give meaningful feedback to employees, assign optimally challenging tasks, provide unconditional positive regard, and provide a warm interpersonal

environment to employees. While the literature proposes a set of high-level best practices that managers should adopt to promote the satisfaction of employees' BPNW, clear operationalization of managerial need support is essential to ensure valid assessment of the concept and relevancy of recommendations made to organizations.

In essence, the current state of knowledge on how managerial need support is concretely manifested by managers in the workplace remains primitive. The possibility that some need-supportive practices may be less adopted in the work context than in other settings, that other need-supportive behaviours are potentially omitted, as well as the lack of specificity about the operationalization of proposed managerial need-supportive practices point to a potential restraint on the validity of new findings on the subject. Scientific investigation into the ecological relevance of these practices in the work context, the scope of need-supportive practices encompassed by managerial need support and their specific operationalization in the workplace would significantly improve the validity of managerial need support in future research.

### **The Present Study**

The purpose of the present study is to identify specific and concrete need-supportive managerial practices that are perceived to satisfy employees' BPNW. Specifically, this study seeks to provide answers the following three research questions:

Q1: Are the currently proposed key need-supportive practices relevant for the workplace?

Q2: Can the list of managerial need-supportive practices be extended?

Q3: How are managerial need-supportive practices concretely operationalized at work?

Because of the potential omission of other need-supportive practices by the current literature and of a lack of specificity about the operationalization of many need-supportive practices for the organizational context, a qualitative approach was selected for the present study.



This methodological choice was made to ensure the validity of need-supportive practices in the workplace specifically, as it provides the opportunity to identify relevant new information on a concept, to capture the context in which the information is provided, and provide information to further refine ideas so that concepts are more practice-relevant (Ospina, 2004). Hence, a qualitative approach could extend current knowledge on managerial need support in two ways. First, it complements previous research by either supporting or refuting the relevance of currently suggested managerial need-supportive practices. Second, it provides information about whether currently proposed need-supportive practices fit with the organizational context.

From an epistemological perspective, we assume, like positivists (Merriam, 2009) and based on SDT, that the three BPNW exist and that managers emit behaviours that support the satisfaction of employees' BPNW. However, we also believe, like constructionists, that the interpretation of a single managerial behaviour depends on the context in which it was emitted (Merriam, 2009). This led us to seek to understand how managerial need support is expressed in the workplace through the perspectives of employees *and* managers, as both can provide complimentary information on the subject. The hybrid nature of our approach also led us to analyze our data using an inductive content analysis, a descriptive analytical strategy that is not linked to any particular epistemological perspective (Vaismoradi, Turunen & Bondas, 2013).

### **Method**

The focus group method allows for interactions between participants that constitute an efficient way to generate rich amounts of data in a short period of time (Krueger & Casey, 2014; Stewart & Shamdasani, 2015), and is also especially suited for collecting exploratory qualitative information about a specific phenomenon (Stewart & Shamdasani, 2015). As such, in October 2017, we conducted two focus groups with employees ( $N_{FG1} = 6$ ;  $N_{FG2} = 5$ ) and one focus group

with managers ( $N_{FG3} = 6$ ) to identify specific managerial behaviours perceived to be supportive of employees' BPNW. The decision to conduct three focus groups was based on previous research findings that all themes prevalent to a phenomenon can be identified within three focus groups (Guest, Namey & McKenna, 2017). We also conducted two focus groups with employees and only one with managers because (1) we sought to identify managerial behaviours that were perceived to impact employees' BPNW, so employees are particularly relevant to inform us on which behaviours had an impact on their psychological states, and (2) because we reached data saturation with the third focus group that was conducted with managers.

### **Participants**

Our recruitment strategy aimed to maximize the heterogeneity of workplace realities represented. Specifically, participants were recruited by sharing an invitation to participate in a focus group as part of a study on work motivation through the authors' personal and professional networks. To increase the validity of data collection, participants that were available and willing to share their experience and point of view on managerial need support (Bernard, 2017) went through a screening process by phone to ensure they fulfilled the eligibility criteria. For employees, eligibility criteria were established to ensure they had witnessed several behaviours issued by their managers: 1) working more than seven hours a week; 2) having at least six months of tenure in their current organization; 3) working with their current manager for at least six months; and 4) interacting with their manager at least once a week. For managers, eligibility criteria aimed to ensure they had enough experience in personnel management to be able to talk about their management behaviours: 1) Having a minimum of two years of experience in personnel management; 2) working more than seven hours a week in their current organization for at least six months; 3) supervising at least three employees during the last six months; 4)

interacting with their employees at least once a week. Because we wanted to capture a wide breadth of managerial behaviours that may be applicable to multiple workplace contexts, participants who took part in the study did not work together and came from different organizations, industries, and sectors. We also ensured that different educational backgrounds and age categories were represented and that we had we had equal representation of men and women in both the employee and manager groups.

In total, 17 participants took part in the study. Six women and five men were employee participants, and three women and three men were manager participants. Employee participants worked in different sectors such as fashion, financial planning, management consulting, banking, marketing, reprography, sports, construction, and government administration. Manager participants worked in manufacturing, healthcare, construction, sales & services, education, and transportation. Participants were aged between 21 and 59 years old ( $M = 34.76$ ;  $SD = 13.70$ ). They worked between 10 and 57 hours each week in average ( $M = 34.19$ ;  $SD = 13.64$ ).

## **Procedures**

Each focus group lasted approximately 2.5 hours. In each focus group, the first author acted as the facilitator and moderated the discussions using a semi-structured protocol. The discussion was audio recorded, and two observers documented the managerial behaviours mentioned by participants. Observers were senior undergraduate and graduate students in psychology who were trained to the focus group protocol, and to the importance of preserving participants' wording in the note-taking process (i.e., staying true to participants' words and expressions). Notes taken during focus groups were transcribed by observers in a word-processing software on the same day. Transcripts were subsequently validated by the first author

by listening to the audio recordings of the focus groups and ensuring the transcripts accurately reflected the discussions held by participants (Halcomb & Davidson, 2006).

**Focus group protocol.** To protect the confidentiality of participants, all participants signed a confidentiality and nondisclosure agreement before the focus group began. After obtaining their consent and explaining the purpose of the study, the facilitator asked participants to share specific managerial behaviours (for employees: performed by their manager; for managers: performed by themselves) that they perceived as supporting the satisfaction of the three BPNW. Specifically, three questions were asked to participants in the following order:

*[To employee participants] What does your manager do that enables you to...*

1. *...be the source of your actions and free to act as you wish in your job? (autonomy)*
2. *...effectively apply and develop your skills in your job? (competence)*
3. *...have positive, mutual and meaningful social interactions at work with your manager and/or your colleagues? (relatedness)*

*[To manager participants] What do you do that enables your employees to...*

1. *...be the source of their actions and be free to act as they wish in their job? (autonomy)*
2. *...effectively apply and develop their skills in their job? (competence)*
3. *...have positive, mutual and meaningful social interactions at work with you and/or their colleagues? (relatedness)*

For each question, participants were asked to first reflect individually on their answers and then to share them with the group. Once every participant had shared their answers, the facilitator invited all participants to share other behaviours they wanted to add that had not been previously mentioned. This data collection strategy was adopted in order to minimize a possible group effect and to maximize the collection of various managerial behaviours. The facilitator

also used probing questions to clarify ambiguous answers. For example, if a participant answered a question with a broad statement (e. g. “my manager trusts me”), the facilitator would ask the participant to provide specific examples of behaviours that supported this statement (e. g. “What does your manager do specifically that shows you that he/she trusts you?”). This helped participants focus on behaviours rather than on feelings toward their manager or employees.

### **Data analysis**

To analyze the collected data, an inductive qualitative content analysis (QCA) was performed. QCA is a systematic qualitative analysis methodology from which reliable, valid, and generalizable inferences emerge (Elo & Kyngäs, 2008; Elo, Kääriäinen, Kanste, Pölkki, Utriainen, & Kyngäs, 2014; Lincoln & Guba, 1985). Depending on the current state of knowledge on a phenomenon and the aims of a study, QCA can either use an inductive or deductive approach in the codification process (Cavanagh, 1997; Elo & Kyngäs, 2008; Kondracki, Wellman & Amundson, 2002). In the inductive approach of QCA, there are no preexisting codes, and codes, categories, and themes are drawn from the data. Conversely, the deductive approach starts with preconceived codes and categories that are based on the literature. Because the state of knowledge on managerial need support remains primitive and in line with the exploratory purpose of our study, we opted for an inductive coding process. This approach enabled us to first assign codes with respect to the context in which the managerial behaviours appeared and then build a taxonomy based on the codes. We compared the resulting taxonomy with the literature only once it was completed.

Because we sought to understand how managerial need support is expressed in the workplace, we analyzed employee and manager data as one data set. We considered both

perspectives as an opportunity to understand managerial need support in a more exhaustive and comprehensive way, therefore all answers were treated as equally informative.

As a first step, the first author proceeded to the open coding of the focus group transcripts (Elo & Kyngäs, 2008; Schreier, 2012). Transcripts were entered into the data analysis software NVivo 11 to assist with analysis (QSR International, 2015). Descriptions of managerial behaviours were identified and coded using the inductive coding process (i.e., codes were created as relevant meaning units were identified; Miles, Huberman & Saldaña, 2014), taking into consideration the context in which managerial behaviours were said to be performed. In this first step, two measures were implemented to increase the reliability of coding, because inductive coding can be subject to reliability issues due to the fact that codes are generated and modified throughout the analysis progresses (Saldaña, 2009). The first measure was for the first author to create a codebook detailing the definition of each code to reduce potential cognitive change in interpretation (Morse & Richards, 2002; Saldaña, 2009). The second measure taken was for the first author to perform the codification process repeatedly (Downe-Wamboldt, 1992). More specifically, once all codes were created through the first codification, the first author repeated the codification process for all focus groups twice to ensure codes were applied consistently across the data set. As a second step, the second author reviewed the validity of this coding process to ensure coded meaning units represented the data as a whole (Thomas & Magilvy, 2011). This included the second author reading the transcripts of each focus group, reviewing the relevance of each meaning unit to the research question and validating the accuracy of their assigned codes. As a third step, the first author assigned a complementary label to each behaviour that specified the need(s) they were perceived to support by participants. The reason for this is that behaviours were first linked to the corresponding need based on the question in

which they were provided as answers. For example, when we asked employee participants “What does your manager do that enables you to be the source of your actions and free to act as you wish in your job?”, the behaviours they gave as answers to this question were automatically labelled as being perceived to support the need for autonomy. However, if the same behaviour was also mentioned as an answer to questions 2 and 3, the behaviour was labelled as being perceived to support the needs for autonomy, competence and relatedness. As a fourth step, the first two authors proceeded to the categorization and abstraction phases, where codes are classified based on their similarities and differences, and concepts are created to describe the observed phenomenon (Elo & Kyngäs, 2008; Elo et al., 2014; Schreier, 2012). Because participants mentioned many managerial behaviours as relevant for more than one psychological need (i.e. many behaviours were given as answers to more than one question), managerial behaviours could not be classified solely based on which psychological needs they were perceived to support. Therefore, managerial behaviours were grouped into categories based on the similarity of the behaviours they encompassed, labelled *strategies*. Strategies describing similar managerial behaviours were then grouped into higher-order categories, which were labelled as *managerial need-supportive practices*. As a final step, the third author reviewed the resulting categorization and made suggestions to improve clarity and parsimony.

## **Results**

The qualitative content analysis led us to develop a three-level taxonomy based on the 141 managerial behaviours shared by participants. The first level consists of concrete actions emitted by managers that were reported by employee and manager participants (i.e. managerial behaviours). The second level includes a set of managerial behaviours that represent similar means of achieving a specific goal (i.e. strategies). The third level comprises groups of related

strategies (i.e. need supportive practices). More specifically, managerial behaviours sharing a similar objective were first grouped into categories that were labelled “strategies”. In turn, these strategies were assigned to higher-order categories named “need-supportive practices” that shared a common purpose. Table 1 illustrates the analysis process through examples and Table 2 shows how the 42 strategies are classified into the 12 managerial need-supportive practices (MNSP).

Table 1  
*Analysis process*

Transcript	Managerial behaviour (code)	Strategy	Need-supportive practice
When I come to see her, she will reiterate that you can come back anytime.	Communicate to employees that they can consult the manager whenever they need	Be available to answer questions and requests from employees	Being readily available to address employees’ questions and requests
There is an end point that is the result, but between the initial point and the result, you can do whatever you want to get there.	Let employees complete their job as they wish	Let employees decide how to complete the tasks entrusted to them	Letting employees handle and manage their responsibilities and workload in their own way
We discuss everything and she does not do follow up on work at that time.	Talk about different topics other than work	Exchange on personal matters with employees	Nurturing positive and close relationships with employees

**MNSP #1: Acting in accordance with employees’ personal needs, capabilities and priorities**

The first MNSP, *acting in accordance with employees’ personal needs, capabilities and priorities*, consists of four strategies that were primarily reported as promoting employees’ needs for autonomy and relatedness. Managers who would adopt this need-supportive practice may express a genuine interest for employees’ well-being (e.g. buying material that will help improve employees’ quality of life at work), show respect for their personal time at work and for their



personal responsibilities outside of work (e.g. taking into account employees' engagements and time outside work when planning work), acknowledge their individuality (e.g. acknowledging employees' competencies and strengths), and promote respect and equality in the workplace (e.g. not tolerating disrespectful comments). For example, a manager participant (M12) shared that his approach toward employees varied according to employees' level of independence at work: "Senior managers, you can tell them ok we'll talk again in two weeks, junior managers you tell them we'll talk about it in two days and come to me right away if there's a problem."

### **MNSP #2: Expressing appreciation to employees**

The second MNSP, *expressing appreciation to employees*, includes two strategies: acknowledging employees' positive contribution at work and making small and thoughtful gestures for employees. Managerial strategies included in this need-supportive practice are perceived to be supporting all three psychological needs at work. On the one hand, when acknowledging employees' positive contributions at work, managers may give credit to employees for their good ideas, thank them for their good work, and tell them they appreciate their work. On the other hand, when making small and thoughtful gestures toward employees, managers may perform acts of kindness (e.g. buying coffee for all employees during a break [M14 - manager]), and highlight employees' life events such as birthdays, births, and retirement.

### **MNSP #3: Being readily available to address employees' questions and requests**

The third MNSP, *being readily available to address employees' questions and requests*, includes two strategies: communicating to employees that the manager is available to answer their questions, and actually being available to answer questions and following through with their requests. These managerial strategies reported by participants are perceived as primarily supporting employees' need for competence, but also their needs for autonomy and relatedness.

Managers may communicate their availability by inviting employees to consult them whenever they need and they can demonstrate their availability by responding quickly to employees' requests, as well as positively welcoming questions. To illustrate, one employee participant (E8) reported: "My manager encourages me to ask questions, I don't feel that I bother her when I ask questions. Especially when I feel that there is no solution."

#### **MNSP #4: Seeking and taking into account employees' perspectives and ideas**

The fourth MNSP, *seeking and taking into account employees' perspectives and ideas*, consists of two strategies: being open to employees' ideas and adopting a consultative approach in implementing changes that affect employees. Managers demonstrating this need-supportive practice would be perceived as mostly supporting employees' needs for relatedness and autonomy, according to participant responses. One way is for managers to solicit alternative views as well as positively welcome employees' point of view and ideas to show their openness. For example, an employee participant (E10) reported that he brought up to his manager an alternative way to complete his tasks, and that his manager answered: "It's not what I asked for, but you have a fair point, so keep going in this direction". Another way is for managers to discuss changes with employees and ask them how the organization could improve their workplace to adopt a consultative approach.

#### **MNSP #5: Encouraging employees to learn from mistakes and obstacles encountered**

The fifth MNSP is *encouraging employees to learn from mistakes and obstacles encountered*. It includes four strategies: giving sensible constructive feedback, giving feedback to employees, promoting meta-learning and defining error as a development and learning opportunity. Participants reported the managerial behaviours included in this practice as mainly supporting employees' needs for autonomy and competence. When adopting this need-

supportive practice, managers may explain to employees the consequences of their actions at work, regularly take time to review employees' work to give feedback, ask them what they have learned from their mistakes, and reframe errors as opportunities to learn. One manager participant (M17) explained the importance of allowing mistakes to happen: "I tell them, I am the first to make mistakes, I put myself at their level. I give them examples of mistakes that I make. The important thing is to not repeat the same mistake. I tell my management team the one who does not make mistakes does nothing, I do not need him."

#### **MNSP #6: Encouraging employees to surpass themselves and go beyond expectations**

The sixth MNSP, *encouraging employees to surpass themselves and go beyond expectations*, includes three strategies: encouraging employees to engage in behaviours outside of their comfort zone, inspiring high-performance standards, and encouraging employees to show initiative at work. Managers adopting this need-supportive practice would be perceived by participants as primarily supporting employees' psychological needs for autonomy and competence. To do so, managers may encourage employees to speak up in front of a group, set ambitious goals, and support employees' actions that improve work efficiency. For example, an employee participant (E5) shared that her manager encouraged her to present her work to a group of executives, which she described as a challenge that pushed her to step out of her comfort zone.

#### **MNSP #7: Investing personal and organizational resources in employees' development**

The seventh MNSP is *investing personal and organizational resources in employees' development*. This need-supportive practice includes five strategies: offering individualized development plans, encouraging employees to participate in training, providing quality resources to employees who wish to develop themselves, providing opportunities to learn from more experienced people, and offering additional responsibilities. Managers adopting this need-

supportive practice would be perceived by participants as supporting employees' needs for autonomy and competence. When doing so, managers may jointly establish a development plan with each employee, free up employees so they can attend training sessions, provide specialized resources to develop employees' skills, pair employees with a more experienced peer to learn new tasks, and provide opportunities for employees to perform some of the manager's duties. These strategies were often reported as being deliberately established by managers to offer a tailored approach to the development of each employee. For example, a manager participant (M17) said: "I told my management team that I was going to have three meetings with the new employees. They have a probation period of six months, so one [meeting] at the beginning, one after three months and one after six months. We will talk about their evolution, we will return on the priorities we identified, see where they're at."

**MNSP #8: Letting employees handle and manage their responsibilities and workload in their own way**

The eighth MNSP, *letting employees handle and manage their responsibilities in their own way*, includes three strategies: letting employees manage their time, delegating follow-up responsibilities, and letting employees decide how to complete the tasks entrusted to them. When adopting strategies encompassed in this need-supportive practice, managers could be perceived as mainly supporting employees' need for autonomy. This need-supportive practice may ask for managers to transfer some of their decision-making power to employees. For example, a manager participant (M16) said: "Every employee is responsible for their projects. I tell them,

‘you are the expert of the project’. They’re in the field, working with people on the field. Right from the beginning it gives them a certain freedom [to act]”.

Table 2

*Managerial need-supportive practices and their respective strategies*

Managerial need-supportive practices	Strategies
1. Acting in accordance with employees’ personal needs, capabilities and priorities	Express a genuine interest for employees’ well-being Respect employees’ personal time Acknowledge the fact that employees have different personal needs and capacities Promote a respectful work environment
2. Expressing appreciation to employees	Acknowledge employees’ positive contribution at work Make small and thoughtful gestures for employees
3. Being readily available to address employees’ questions and requests	Communicate to employees that they are available to answer their questions Be available to answer questions and requests from employees
4. Seeking and taking into account employees’ perspectives and ideas	Be open to employees’ ideas Adopt a consultative approach in implementing changes that affect employees
5. Encouraging employees to learn from mistakes and obstacles encountered	Give sensible constructive feedback Give feedback to employees Promote meta-learning Define error as a developmental and learning opportunity
6. Encouraging employees to surpass themselves and go beyond expectations	Encourage employees to engage in behaviours outside of their comfort zone Inspire high performance standards Encourage employees to show initiative at work
7. Investing personal and organizational resources in employees’ development	Offer individualized development plans to employees Encourage employees to participate in training Provide quality resources to employees who wish to develop themselves Provide opportunities to employees to learn from more experienced people Develop employees by offering additional responsibilities

Table 2 (continued)

Managerial need-supportive practices	Strategies
8. Letting employees handle and manage their responsibilities and workload in their own way	Let employees manage their time Delegate follow-up responsibilities to employees Let employees decide how to complete the tasks entrusted to them
9. Making sure employees have all they need to perform their job effectively	Define job expectations and what needs to be accomplished Provide the necessary material or information so that employees can effectively carry out their work Inquire about employees' level of confidence in accomplishing their tasks
10. Establishing and maintaining a collegial atmosphere at work	Recognize employees adopting prosocial behaviours Have fun at work with their employees Let employees chat together Encourage exchanges between employees within the same working group Serve as a model for prosocial behaviours Encourage employees to help each other Promote team cohesion
11. Facilitating occurrence of social activities between colleagues	Organize social activities Actively encourage employees' participation in social activities Indirectly encourage social activities within the organization
12. Nurturing positive and close relationships with employees	Spend time at work with employees Establish, in a professional way, a proximal relationship with employees Exchange on personal matters with employees Express positive emotions regarding what their employees are going through

**MNSP #9: Making sure employees have all they need to perform their job effectively**

The ninth managerial need-supportive practice, *making sure employees have all they need to perform their job effectively*, includes three strategies: defining job expectations and what needs to be accomplished, providing the necessary material or information so that employees can effectively carry out their work, and inquiring about employees' level of confidence in

accomplishing their tasks. Managers adopting this need-supportive practice are perceived as mostly supporting employees' need for autonomy, as well as their need for competence. To do so, managers can make sure employees understand what is expected of them, provide all the material or information necessary to perform effectively (e.g. providing a calculator or a binder without asking for justifications [E1]), and meet with employees to discuss the difficulties they encounter in their work.

### **MNSP #10: Establishing and maintaining a collegial atmosphere at work**

The tenth MNSP, *establishing and maintaining a collegial atmosphere at work*, includes seven strategies: recognizing employees adopting prosocial behaviours, having fun at work with them, letting them chat together, encouraging exchanges between employees within the same working group, serving as a model for prosocial behaviours, encouraging employees to help each other, and promoting team cohesion. According to participants' answers, managers who adopt this need-supportive practice would be perceived as primarily supporting employees' need for relatedness. To establish and maintain a collegial atmosphere at work, managers may formally reward employees' prosocial behaviours in their performance review, use humour with employees, tolerate that conversations diverge from employees' tasks, schedule regular team meetings, moderate discussions among employees, encourage employees to solve problems together, and give a common objective to employees. Moreover, employee participants reported that managers are often the first to model prosocial behaviours, and that employees then follow their lead. One participant (E7) reported that "When the manager opens up, [...] when he is always smiling, says hello to everyone, that's what will push others to do that." He added that

“In the beginning I was not great at it, but as a result of witnessing it, I ended up developing this [social] side of myself.”

### **MNSP #11: Facilitating occurrence of social activities between colleagues**

The eleventh MNSP, *facilitating occurrence of social activities between colleagues*, includes three strategies: organizing social activities, actively encouraging employees’ participation in social activities, and indirectly encouraging social activities within the organization. According to results, managers adopting this need-supportive practice would be perceived as solely supporting employees’ satisfaction of their need for relatedness. This practice refers to behaviours such as organizing social activities after or outside of work, rewarding employees’ good performance with social activities, and letting employees decide which social activities they want to engage in. For example, an employee participant (E7) shared that every Monday morning, his manager will walk around the office to get employees who are working at their desks to attend the weekly team breakfast offered by the organization.

### **MNSP #12: Nurturing positive and close relationships with employees**

The last MNSP identified is *nurturing positive and close relationships with employees*. This need-supportive practice consists of four strategies: spending time at work with employees, establishing, in a professional way, a proximal relationship with employees, exchanging on personal matters, and expressing positive emotions regarding what their employees are going through. Managers adopting this need-supportive practice are perceived as especially supportive of employees’ need for relatedness. When nurturing positive and close relationships with employees, managers may take the time to have lunch with them, share their schedule with them, discuss shared interests, and react positively when employees share about a significant event. Additionally, when developing proximity with employees, it would appear important to maintain



an appropriate level of privacy when doing so (e.g., sharing detailed information about one's children is appropriate, but sharing detailed information about one's love life is less appropriate [E5 – employee]).

## **Discussion**

The present study explored how managerial need support is expressed in the workplace by identifying concrete need-supportive practices based on behaviours performed by managers. Three focus groups were conducted among employees and managers from a variety of industries. A qualitative content analysis led to the definition of 12 work-specific need-supportive practices expressed through 42 strategies. While more research on managerial need support is needed to further validate and consolidate the present findings, this study significantly helps to advance knowledge on managerial need support in the workplace by confirming and extending our understanding of how the concept is operationalized in this specific setting. The implications and limitations of findings, as well as future research directions are discussed in the sections below.

### **Theoretical implications**

This study has significant implications with respect to the conceptualization and operationalization of managerial need support. Related to our research question #1, “Are the currently proposed key need-supportive practices relevant for the workplace?”, findings reveal that multiple need-supportive behaviours previously proposed by SDT scholars in the organizational literature as well as in other life domains also appear relevant in the workplace. For instance, supporting employees' choices and self-initiatives (Williams et al., 2014), understanding and acknowledging employees' perspective (Deci et al., 2017; Olafsen, 2017), conveying genuine confidence in employees' ability to succeed (Williams et al., 2014), providing meaningful feedback in a non-judgmental way (Williams et al., 2014), communicating

regularly about employees' performance (Otis & Pelletier, 2005), providing non-controlling positive feedback (Deci et al., 1989), and nurturing inner motivational resources (Hardré & Reeve, 2009) are all managerial practices proposed in studies conducted within the SDT framework and that are supported by the present findings. While our study remains exploratory in its nature, our results also partially diverge from the SDT literature. Indeed, participants did not mention explicitly that managers may provide a meaningful rationale (Baard et al., 2004; Deci et al., 2017; Hardré & Reeve, 2009; Moreau & Mageau, 2011; Williams et al., 2014), or may acknowledge and accept employees' expressions of negative affect (Hardré & Reeve, 2009) to support the satisfaction of employees' BPNW. These two practices might be more relevant to promote the internalization of rules than the satisfaction of employees' BPNW, and as such may be more relevant to alleviate employees' controlled motivation at work, rather than to promote autonomous functioning at work (Hardré & Reeve, 2009).

In line with research question #2, "Can the list of managerial need-supportive practices be extended?", findings substantially extend the domain of behaviours that are perceived by employees and managers as manifestations of managerial need support. Indeed, we identified an extensive array of perceived need-supportive managerial strategies and practices, either completely or partly distinct from the ones previously proposed by SDT scholars. For instance, our findings indicate that managers can foster the satisfaction of employees' needs for competence and relatedness not solely through the employee-manager relationship. Indeed, managers can promote employees' sense of efficacy and belonging at work through actions that promote the transfer of knowledge among colleagues and positive relationships between colleagues. Moreover, parallels may be drawn with concepts pertaining to the leadership literature. Our findings on managerial need support are consistent with several leadership styles,

such as transformational leadership (Bass, 1985; Bass & Avolio, 2000), participative management (Wagner, 1994), servant leadership (Greenleaf, 1977, 1998), empowerment (Ahearne, Mathieu & Rapp, 2005), and authentic leadership (Walumbwa et al., 2008).

As for our research question #3, which asks, “How are managerial need-supportive practices concretely operationalized concretely at work?”, the qualitative nature of our findings enrich the current understanding of how multiple need-supportive practices proposed by SDT’s scholars are operationalized in the workplace. For instance, they refine the operationalization of “providing choices” at work (Baard et al., 2004; Deci et al., 2017; Jungert et al., 2013; Moreau & Mageau, 2011; Otis & Pelletier, 2005; Olafsen, 2017). Results show that there seem to be very little possibilities for employees to choose the tasks they perform, because they are prescribed by their role and responsibilities. However, employees do have some freedom in choosing *how* and *when* they will perform their tasks and responsibilities. Findings also indicate that “providing meaningful information” (Olafsen, 2017) primarily concerns job expectations (i.e. what needs to be done) and the resources employees need to accomplish their work (e.g., where they can find information, who can provide help, what materials can be used, etc.). Similarly, “offering optimal challenges as opportunities for skill-building and problem-solving” (Williams et al., 2014) may be operationalized by pairing an employee to a more experienced one to learn new tasks, asking an employee to participate in some of the manager’s tasks, and assigning them new responsibilities specifically aimed at furthering the development of competencies. Furthermore, results significantly extend the realm of managerial behaviours that can be adopted by managers to promote the satisfaction of employees’ BPNW. Indeed, findings offer a concrete perspective on how managers may encourage self-initiation (Baard et al., 2004; Deci et al., 2017; Olafsen, 2017) and provide a warm interpersonal environment (Williams et al., 2014). Results also

provide potential options for how managers can provide unconditional positive regard even when employees do not attain desired outcomes, in addition to how they can minimize the use of coercion and pressure (Williams et al., 2014). For the former, they may allow employees to make mistakes and reframe them as learning opportunities. For the latter, they may jointly establish a timeline that considers employees' professional and personal engagements.

Lastly, our results have implications regarding the conceptualization of managerial need support. While our study was designed in line with the theoretical assumption that need-supportive practices are intended to support one BPNW, our results challenge the postulate that practices are need-specific. Indeed, many managerial behaviours were reported as supportive of more than one BPNW. This finding suggests that the construct of managerial need support may be best represented by a set of need-supportive practices rather than by organizing it into three sub-constructs representing autonomy support, competence support and relatedness support (as suggested by Parfyonova et al., 2019 and Rocchi, Pelletier, Cheung, Baxter & Beaudry, 2017). Our results therefore call for further empirical investigation about how managerial need support is organized as a construct.

### **Practical implications**

This study's findings provide concrete practical implications at both the managerial and organizational levels. First, findings support the idea that there are several types of behaviours managers may adopt in order to promote the satisfaction of employees' BPNW. Given that each manager has his or her own personality and personal behavioural preferences, the wide variety of behaviours documented in this study offers several options to choose from for managers to nurture their employees' BPNW. Such a list of concrete behaviours and strategies may be used to train managers to demonstrate managerial need support. These results could guide curriculum

owners or leadership development advisors who are looking to use SDT to build or implement specific leadership development initiatives aimed at improving employees' optimal functioning at work. Finally, at the organizational level, this study is useful for the design of performance appraisal systems that are likely to promote a need-supportive culture. In fact, as modern organizations face increasing challenges related to mental health, engagement and performance at work (Torrie, 2014; Morneau Shepell, 2015), these findings offer a promising way to instigate cultural changes in the behaviours that organizations value in their leaders.

### **Limitations**

While this study enriches the understanding of managerial need support, it has some limitations. First, the impact of need-supportive practices and strategies on employees were not investigated. The design of the study precludes any conclusions possible on the causal effect of the need-supportive practices and strategies identified on the satisfaction of employees' BPNW. Second, the qualitative nature of our study may preclude that our results are generalizable to a wide variety of workplaces. Indeed, in the case of qualitative studies, the extent to which the results are generalizable rests on the judgment of readers (Graneheim & Lundman, 2004). It is uncertain how the present findings would apply in organizations beyond those employing this study's participants. The small sample of this study also means that it is likely that the need-supportive managerial practices and strategies inventoried in this study is not an exhaustive representation of how managers can promote the satisfaction of employees' BPNW. However, we were reaching a saturation point with the third focus group. Indeed, 59% of the 141 behaviours were identified in the first focus group, and the second and third focus groups yielded to the identification of 28% and 13% new behaviours, respectively. In addition, only one of the 42 strategies was based on behaviours reported exclusively in the third focus group. Last, the

managerial need-supportive practices were conceptualized based on face similarity (i.e., similarity of managerial strategies). Therefore, their categorization remains theoretical. Larger-scale quantitative studies will be needed to clarify how managerial need support is organized as a construct and whether these strategies tend to be observed concomitantly or distinctively.

### **Future research**

The present findings open up promising research avenues. One such avenue would be for the conceptualization and operationalization of managerial support to be further explored through the development of a scale based on the strategies and behaviours identified in the present study and on existing instruments measuring managerial need support. The scale could be submitted to a formal validation process, which could provide further information about how the construct is organized, validate the categorization of the behaviours and strategies into the need-supportive practices presently advanced, as well as reduce the numbers of managerial behaviours used to capture the construct. Moreover, the incremental validity of a new managerial need support scale could be examined by contrasting it with currently available scales. Doing so would help to understand the unique contribution of the new managerial strategies on employees' BPNW and optimal functioning in the workplace. Another potential avenue could be to examine and consolidate the impacts of need-supportive practices identified in the present study on employees and organizations. Such studies could examine the impact of the need-supportive practices identified on employees' need satisfaction and need thwarting, work motivation, well-being, prosocial behaviours and performance. Organizational variables such as retention rate, engagement rate, and financial performance could also be examined in relation to the presence of managerial need support in the workplace. Finally, future studies interested in identifying need-supportive and need-thwarting practices, from different agents (e. g., authority

figures, peers) in other life domains could also adopt a similar methodology and provide concrete indications of behaviours that should be adopted or avoided by authority figures.

### **Conclusion**

The present study contributes to the relatively scarce body of literature on how managerial need support is concretely observed in organizational settings by being the first to have inventoried specific need-supportive managerial behaviours, strategies and practices taking place in the workplace. This study provides new insights on which actions managers should undertake to promote the satisfaction of employees' BPNW and paves the way to future studies that could refine the list of behaviours and practices identified, validate their relationship with the satisfaction of employees' BPNW, and establish their impact on employees' functioning.

## References

- Ahearne, M., Mathieu, J. & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behaviour on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Baard, P., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068. <https://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>
- Bartholomew, K. J., Ntoumanis, N., Ryan, R. M., Bosch, J. A. & Thøgersen-Ntoumani, C. (2011). Self-determination theory and diminished functioning: The role of interpersonal control and psychological need thwarting. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(11), 1459-1473. <https://doi.org/10.1177/0146167211413125>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. et Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Bernard, H. R. (2017). *Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches (4<sup>th</sup> ed.)*. The United States of America: Rowman & Littlefield.
- Cavanagh, S. (1997). Content analysis: Concepts, methods and applications. *Nurse Researcher*, 4, 5-16. <http://dx.doi.org/10.7748/nr.4.3.5.s2>
- 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), 980-1009. <http://dx.doi.org/10.1037/a0035661>



- Chiniara, M. & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124-141.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004>
- Côté-Lecaldare, M., Joussemet, M. & Dufour, S. (2016). How to support toddlers' autonomy: A qualitative study with child care educators. *Early Education and Development*, 27(6), 822-840. <https://doi.org/10.1080/10409289.2016.1148482>
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C. & Leone, D. R. (1994). Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. *Journal of Personality*, 62(1), 119-142.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1994.tb00797.x>
- Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- 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(1), 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.  
[http://dx.doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](http://dx.doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J. & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern

- bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930-942. <https://doi.org/10.1177/0146167201278002>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. Rochester, New York: The University of Rochester Press.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182-185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Downe-Wamboldt, B. (1992). Content analysis: Method, applications, and issues. *Health Care for Women International*, 13(3), 313-321. <https://doi.org/10.1080/07399339209516006>
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K. & Kyngäs, H. (2014). Qualitative content analysis: A focus on trustworthiness. *SAGE Open*, 4(1), 1–10. <https://doi.org/10.1177/2158244014522633>
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107-115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Fernet, C., Gagné, M. & Austin, S. (2010). When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1163-1180. <https://doi.org/10.1002/job.673>
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Senecal, C. B. & Koestner, R. (1997). Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: A multidimensional model. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(14), 1222-1240. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1997.tb01803.x>

- Graneheim, U. H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2), 105-112. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2003.10.001>
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The Power of Servant-Leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Guest, G., Namey, E. & McKenna, K. (2017). How many focus groups are enough? Building an evidence base for nonprobability sample sizes. *Field Methods*, 29(1), 3-22. <https://doi.org/10.1177/1525822X16639015>
- Güntert, S. T. (2015). The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work. *Motivation and Emotion*, 39(1), 74-87. <http://dx.doi.org/10.1007/s11031-014-9412-7>
- Halcomb, E. J. & Davidson, P. M. (2006). Is verbatim transcription of interview data always necessary? *Applied Nursing Research*, 19(1), 38-42. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2005.06.001>
- Hardré, P. L. & Reeve, J. (2009). Training corporate managers to adopt a more autonomy-supportive motivating style toward employees: An intervention study. *International Journal of Training and Development*, 13(3), 165-184. <https://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2419.2009.00325.x>

- Jungert, T., Koestner, R. F., Houliort, N. & Schattke, K. (2013). Distinguishing source of autonomy support in relation to workers' motivation and self-efficacy. *The Journal of Social Psychology, 153*(6), 651-666. <https://doi.org/10.1080/00224545.2013.806292>
- Koestner, R., Ryan, R. M., Bernieri, F. & Holt, K. (1984). Setting limits on children's behaviour: the differential effects of controlling vs. informational styles on intrinsic motivation and creativity. *Journal of Personality, 52*(3), 233-248. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1984.tb00879.x>
- Kondracki, N. L., Wellman, N. S. & Amundson, D. R. (2002). Content analysis: Review of methods and their applications in nutrition education. *Journal of Nutrition Education and Behavior, 34*(4), 224-230. [https://doi.org/10.1016/S1499-4046\(06\)60097-3](https://doi.org/10.1016/S1499-4046(06)60097-3)
- Kovjanic, S., Schuh, S. C. & Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 86*(4), 543-555. <https://doi.org/10.1111/joop.12022>
- Krueger, R. A. & Casey, M. A. (2014). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research* (5<sup>th</sup> ed.). Thousand Oaks: Sage Publication.
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L. & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management, 41*(6), 1677-1697. <https://doi.org/10.1177/0149206312457822>
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: Sage Publications.
- Mageau, G. A. & Vallerand, R. J. (2003). The coach-athlete relationship: A motivational model. *Journal of Sports Science, 21*(11), 883-904. <https://doi.org/10.1080/0264041031000140374>

- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A method sourcebook* (3<sup>rd</sup> ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Millette, V., & Gagné, M. (2008). Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation and Emotion*, 32(1), 11-22. <https://doi.org/10.1007/s11031-007-9079-4>
- Moreau, E. & Mageau, G. A. (2013). Conséquences et corrélats associés au soutien de l'autonomie dans divers domaines de vie. *Psychologie française*, 58(3), 195-227. <https://doi.org/10.1016/j.psfr.2013.03.003>
- Moreau, E. & Mageau, G. A. (2011). The importance of perceived autonomy support for the psychological health and work satisfaction of health professionals: Not only supervisors count, colleagues too! *Motivation and Emotion*, 36(3), 268-286. <https://doi.org/10.1007/s11031-011-9250-9>
- Morneau Shepell (2015). Workplace mental health priorities: A Morneau shepell research group report. Retrieved from <https://www.morneaushepell.com/sites/default/files/documents/3448-workplace-mental-health-priorities-report/9500/2015-morneaushepellbooklet-bencan.pdf>
- Morse, J. M. & Richards, L. (2002). *Read me first for a user's guide to qualitative methods*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Nie, Y., Chua, B. L., Yeung, A. S., Ryan, R. M. & Chan, W. Y. (2015). The importance of autonomy support and the mediating role of work motivation for well-being: Testing self-

- determination theory in a chinese work organization. *International Journal of Psychology*, 50(4), 245-255. <https://doi.org/10.1002/ijop.12110>
- 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(1), 22-37. <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9592-4>
- 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. <https://doi.org/10.1007/s11031-017-9646-2>
- 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. <https://doi.org/10.1111/sjop.12211>
- Ospina, S. (2004). Qualitative Research. In Goethals, G. R., Sorenson, G. J. & Burns, J. M. (Eds.), *Encyclopedia of Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Otis, N. & Pelletier, L. G. (2005). A motivational model of daily hassles, physical symptoms, and future work intentions among police officers. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(10), 2193-2214. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2005.tb02215.x>
- Parfyonova, N. M., Meyer, J. P., Espinoza, J. A., Anderson, B. K., Cameron, K. A., Daljeet, K. N. et Vaters, C. (2019). Managerial support for employees' psychological needs: a multidimensional approach. *Canadian Journal of Behavioral Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 51(2), 122-134. <http://dx.doi.org/10.1037/cbs0000126>
- QSR International (2015). NVivo (version 11) [Software]. Retrieved from <https://www.qsrinternational.com>

- Reeve, J. (2006). Teachers as facilitators: What autonomy-supportive teachers do and why their students benefit. *The Elementary School Journal*, 106(3), 225-236.
- Richer, S. F., Blanchard, C., & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(10), 2089-2113. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb02065.x>
- Rocchi, M., Pelletier, L., Cheung, S., Baxter, D. & Beaudry, S. (2017). Assessing need-supportive and need-thwarting interpersonal behaviours: The Interpersonal Behaviours Questionnaire (IBQ). *Personality and Individual Differences*, 104, 423-433. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.08.034>
- Rocchi, M., Pelletier, L. & Desmarais, P. (2016). The validity of the Interpersonal Behaviours Questionnaire (IBQ) in sport. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 21(1), 15-25. <https://doi.org/10.1080/1091367X.2016.1242488>
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63(3), 397-427. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1995.tb00501.x>
- Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. London: Sage Publications.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Sheldon, K. M. & Filak, V. (2008). Manipulating autonomy, competence, and relatedness support in a game-learning context: New evidence that all three needs matter. *British Journal of Social Psychology*, 47(2), 267-283.
- Stewart, D. W. & Shamdasani, P. N. (2015). *Focus groups: Theory and practice* (3<sup>rd</sup> ed.). Thousand Oaks: Sage publications.

- Thomas, E. & Magilvy, J. K. (2011). Qualitative rigour or research validity in qualitative research: scientific inquiry. *Journal for Specialists in Pediatric Nursing*, 16(2), 151-155. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6155.2011.00283.x>
- Torrie, A. (2014). *Stress, mental health and workforce productivity*. Retrieved from <https://www.morneaushepell.com/ca-en/insights/stress-mental-health-and-workforce-productivity>
- Vaismoradi, M., Turunen, H. & Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing & Health Sciences*, 15(3), 398-405. <https://doi.org/10.1111/nhs.12048>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Williams, G. C., Halvari, H., Niemiec, C. P., Sørenbø, Ø., Olafsen, A. H. & Westbye, C. (2014). Managerial support for basic psychological needs, somatic symptom burden and work-related correlates: A self-determination theory perspective. *Work & Stress*, 28(4), 404-419. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.971920>



## **Article 2**

# **Development and Validation of the Managerial Need**

## **Support Scale**

Anne-Marie Paiement<sup>1</sup>, Marie-Hélène Gilbert<sup>2</sup> et Véronique Dagenais-Desmarais<sup>1</sup>

Université de Montréal, Université Laval

# Accord des coauteurs

## Identification de l'étudiant et du programme

Nom de l'étudiant : Anne-Marie Paiement

Programme : Ph. D. en psychologie (option psychologie du travail et des organisations)

## Description de l'article

Paiement, A.-M.<sup>1</sup>, Gilbert, M.-H.<sup>2</sup>, Dagenais-Desmarais, V.<sup>1</sup> (2019).

Development and Validation of the Managerial Need Support Scale. Manuscrit non publié,

<sup>1</sup>Université de Montréal, <sup>2</sup>Université Laval.

## Déclaration des coauteurs autres que l'étudiant

À titre de coauteur de l'article identifié ci-dessus, j'accepte qu'Anne-Marie Paiement inclut cet article dans sa thèse de doctorat qui a pour titre « Opérationnaliser et mesurer le soutien managérial aux besoins psychologiques des employés : une recherche à méthodologie mixte ».

---

Marie-Hélène Gilbert	Signature	Date
----------------------	-----------	------

---

Véronique Dagenais-Desmarais	Signature	Date
------------------------------	-----------	------

# Development and Validation of the Managerial Need Support Scale

Anne-Marie Paiement<sup>1</sup>, Marie-Hélène Gilbert<sup>2</sup> et Véronique Dagenais-Desmarais<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Université de Montréal, <sup>2</sup>Université Laval

## Abstract

Managerial need support is a managerial style that is supportive of employees' three basic psychological needs (i.e., competence, autonomy and relatedness) proposed by Self-Determination Theory. To this day, no measurement scale of managerial need support based on empirically identified need-supportive behaviours have been developed. The present study presents the development of the Managerial Need Support Scale (MNSS) based on the qualitative findings from Paiement and colleagues (2019). Furthermore, this study presents the first test of the MNSS's construct, criterion, convergent and divergent validity. Two studies were conducted among two samples of French-Canadian workers. Study 1 ( $N = 312$ ) explores the structure of the scale, and its relationship with measures of employees' psychological needs, work motivation, and the divergent concept of psychological control. Study 2 ( $N = 334$ ) further validates the structure of the scale using a confirmatory approach. In addition, the scale's convergent and criterion validity are investigated. Results show that managerial need support is best represented by a multifactorial structure consisting of five need-supportive practices: 1) acknowledging employees' contributions and areas of skills at work, 2) giving leeway to employees in choosing how they manage their time and complete their work, 3) showing care about employees' interests and well-being, 4) guiding employees in completing their work adequately, and 5) promoting employees' learning and development through on-the-job opportunities and discussions. Results support the positive impact managerial need support has on employees' basic psychological needs satisfaction, work motivation, engagement,

psychological health and in-role performance. Theoretical and practical implications are discussed, as well as future research avenues.

**Keywords:** Self-Determination Theory, managerial need support, basic psychological needs, scale development, work motivation

## Introduction

Managerial need support, a managerial style supportive of employees' psychological needs, is gaining increasing attention within the Self-Determination Theory (SDT) literature as it has been associated with many positive outcomes such as greater psychological health (Moreau & Mageau, 2011; Olafsen, 2017), job satisfaction (Deci, Connell & Ryan, 1989; Gillet, Colombat, Michinov, Pronost & Fouquereau, 2013; Güntert, 2015; Moreau & Mageau, 2011; Nie, Chua, Yeung, Ryan & Chan, 2015), job performance (Baard, Deci & Ryan, 2004; Gillet et al., 2013), engagement (Hardré & Reeve, 2009), lower burnout (Fernet, Gagné & Austin, 2010; Olafsen, 2017; Williams et al., 2014) and less turnover intentions (Güntert, 2015; Moreau & Mageau, 2011; Williams et al., 2014). Managers adopting a need-supportive management style are said to be behaving in a way that allows employees to satisfy their basic psychological needs of autonomy, competence and relatedness at work (Olafsen, 2017; Rocchi, Pelletier & Desmarais, 2016).

Very little is empirically known regarding the behaviours managers should adopt to support their employees' basic psychological needs at work (Gagné & Deci 2005) and most need-supportive practices originate from other domains such as education, sports and parenting with their empirical relevance to the workplace not thoroughly demonstrated (Paiement, Benabdallah, Dagenais-Desmarais, Gilbert & Grenier, 2019). As a result, the operationalization of managerial need support remains mostly theoretical.

However, a recent qualitative study (Paiement et al., 2019) specifically investigated which managerial actions may help support employees' basic psychological needs at work. Through focus groups conducted with both employees and managers, Paiement et al. (2019) identified 12 practices based on 141 need-supportive managerial behaviours managers can adopt to promote

the satisfaction of their employees' basic psychological needs at work. Based on these qualitative findings, the present research seeks to develop and validate a measurement scale assessing managerial need support, the Managerial Need Support Scale (MNSS). This scale will be relevant for future research and workplace interventions as it was developed from managerial behaviours that have been empirically observed in the workplace rather than theoretically proposed and validated specifically for the work context with two heterogeneous samples of workers.

### **Self-Determination Theory**

Self-Determination Theory (SDT; Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2017) is a human motivational theory which postulates that individuals best thrive when they engage in activities out of intrinsic desire and enjoyment (Deci & Ryan, 2008). To explain differences observed in individuals' functioning in many areas of life, SDT distinguishes between autonomous and controlled motivation. On the one hand, autonomous motivation refers to the desire to engage in an activity because it is interesting and aligned to one's values (Ryan & Deci, 2000). When an individual's motivation is autonomous, the activity itself is rewarding and contributes to an enhanced sense of well-being (Ryan & Deci, 2000). Indeed, autonomous motivation has been shown to promote greater psychological well-being and personal growth (Deci, Olafsen & Ryan, 2017).

On the other hand, controlled motivation occurs when one feels pressured or constrained to engage in an activity. With controlled motivation, an individual will engage in a given task or activity for the sake of the monetary outcome (e.g., salary or bonus), social outcome (e.g., approval of others) or an internal pressure (e.g., guilt or fear of being sanctioned by someone) associated with it. For instance, the rationale behind their dedication to their job may be to prove

their worth to others or because they fear they could be terminated. Conversely to autonomous motivation, controlled motivation has been associated with poor functioning such as burnout (Fernet, Senécal, Guay, Marsh & Dowson, 2008) and psychological distress (Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin & Malorni, 2010).

SDT also states that the social environment in which individuals evolve has a significant impact on their motivation to engage in their activities and therefore their functioning. When the social environment allows for the satisfaction of the three basic universal psychological needs for autonomy, competence, and relatedness, individuals are more likely to experience autonomous motivation and thrive (Deci & Ryan, 2000; Ryan, 1995). First, the need for autonomy refers to the desire to feel at the origin of one's choices and to act consistently with one's own sense of self (De Charms, 1968; Deci & Ryan, 2000). Second, the need for competence refers to the desire to feel successful when engaging in activities, such as accomplish tasks and reach goals (Deci & Ryan, 2000; White, 1959). Finally, the need for relatedness describes the universal desire to interact with, be affiliated to, and build positive relationships with others (Baumeister & Leary, 1995; Deci & Ryan, 2000). According to SDT, the three basic psychological needs act as essential nutriments to the growth and well-being of an individual (Deci & Ryan 2000). Without the opportunity to satisfy their basic psychological needs, individuals will be more likely to experience controlled motivation and won't be able to fully actualize themselves (Deci & Ryan 2000).

### **Promoting employees' optimal functioning through managerial need support**

In the workplace, managerial need support has been extensively studied as a key factor of the social environment that promotes employees' optimal functioning and positive work outcomes. Managerial need support is a concept introduced by SDT that represents a

management style providing the essential support to the satisfaction of employees' basic psychological needs and autonomous motivation at work (Baard et al., 2004; Deci et al., 2001). By adopting need-supportive practices (i.e. interpersonal behaviours that promote the satisfaction of employees' psychological needs, Olafsen, 2017; Rocchi, Pelletier, Cheung, Baxter & Beaudry, 2017), managers help employees internalize the value of their job and responsibilities, which increases their intrinsic willingness to exert effort and complete their assigned tasks (Deci et al. 2017; Slemp, Kern, Patrick & Ryan, 2018). Empirical studies have shown that managerial need support is positively associated with employees' satisfaction of their basic psychological needs at work (Baard et al., 2004; Gillet et al., 2013; Olafsen, 2017; Olafsen et al., 2015) and to more autonomous than controlled forms of motivation at work (Fernet et al., 2012; Gillet et al., 2012; Güntert, 2015; Hardré & Reeve, 2009; Olafsen et al., 2015; Nie et al., 2015; Williams et al., 2014). In opposition to the concept of managerial need support, managers may thwart employees' basic psychological needs at work and promote controlled motivation when they exercise psychological control, that is, when they give orders, induce guilt, use threats and use rewards as a manipulation tactic to motivate employees' behaviours (Moreau & Mageau, 2011).

In the SDT literature, many need-supportive practices are proposed for managers to support their employees' basic psychological needs at work. These need-supportive practices have been identified in laboratory experiments or in other life domains (e.g., education, parenting, sport coaching) and were theoretically transposed to the work domain to operationalize the concept of managerial need support. Originally, studies conducted on managerial need support postulated that need-supportive practices would promote the satisfaction of all three basic psychological needs at work (Baard et al., 2004). Now, need-supportive practices are distinguished according to the basic psychological need they are



postulated to target, although SDT does not explicitly specify which practice aims to promote which need (Parfyonova et al., 2019). In other words, managerial need support is now understood as a multifactorial construct. To support employees' need for autonomy, manager may *provide employees with choices* (Baard et al., 2004; Jungert et al., 2013; Moreau & Mageau, 2011; Otis & Pelletier, 2005; Parfyonova et al., 2019), *accompany requests with a meaningful rationale* (Baard et al., 2004; Moreau & Mageau, 2011; Parfyonova et al., 2019), *support employees' initiatives* (Baard et al., 2004; Williams et al., 2014) and *acknowledge employees' feelings and perspectives* (Baard et al., 2004; Moreau & Mageau, 2011; Williams et al., 2014; Parfyonova et al., 2019). To support employees' need for competence, managers may *set performance expectations* (Beaulieu, 2012; Parfyonova et al., 2019), *provide non-controlling positive feedback* (Deci et al., 1989), *convey genuine confidence in employees' ability to succeed* (Williams et al., 2014), *provide meaningful feedback in a non-judgmental way* (Hardré & Reeve, 2009; Williams et al., 2014), and *communicate regularly about employees' performance* (Otis & Pelletier, 2005). Lastly, managers may *provide a warm interpersonal environment to their employees* (Williams et al., 2014) as well as *express care and concern regarding their needs* (Parfyonova et al., 2019) to support employees' need for relatedness.

Conceptually, managerial need support is consistent with other leadership styles in the organizational literature, notably transformational leadership (Bass, 1985) and empowering leadership (Ahearne, Mathieu & Rapp, 2005). However, while transformational leadership and empowering leadership theories focus primarily on the behaviours a leader should emit to promote organizational effectiveness, SDT, with its concept of managerial need support, stands out due to its ability to explain why some employees perform better than others while also exhibiting high levels of well-being (Deci et al., 2017). For instance, organizational research

guided by SDT focuses on understanding how differences in the quality of motivation as well as need satisfaction or frustration can lead to either positive or negative outcomes (Deci et al., 2017). Because managerial need support aims to specifically enhance employees' basic psychological needs satisfaction at work as well as their autonomous motivation, SDT posits that employees with a manager adopting a need-supportive management style will be more engaged at work, will show better psychological health as well as greater work performance which was supported by past research (e.g., Baard et al., 2004; Deci et al., 2017; Deci et al., 2001; Gagné & Deci, 2005; Gillet et al., 2013; Moreau & Mageau, 2011; Nie et al., 2015; Olafsen, 2017).

### **Limitations of past research**

Although many studies have been conducted on managerial need support, there remains some limitations. First, there is an absence of consensus among authors about which need-supportive practices, among the many ones proposed, best operationalize managerial need support. In the literature, managerial need support is sometimes defined and measured by only one need-supportive practice (e.g., Jungert et al., 2013) and other times with a list of several need-supportive practices which varies from one study to another (e.g., Baard et al., 2004; Moreau & Mageau, 2011; Parfyonova et al., 2019; Williams et al., 2014). For instance, Jungert et al. (2013) measured managerial need support with a 3-item scale developed to solely represent the need-supportive practice of *providing employees with choices*, postulated to promote employees' need for autonomy. Similarly, Moreau & Mageau (2011) used a 9-item scale they created by adapting to the work domain a measure of parental need support, the *Perceived Parental Autonomy Support Scale* (Mageau, Ranger, Joussement, Koestner, Moreau & Forest, 2011). Moreau & Mageau's (2011) scale assesses employees' perception of three managerial practices promoting primarily the satisfaction of employees' need for autonomy: *offering choices*

*and options, providing a meaningful rationale for requests and acknowledging employees' perspectives and feelings.* For their part, Parfyonova et al. (2019) defined and measured managerial need support as follows: 1) The managerial support for autonomy consists of *providing employees with choices and accompanying requests with a meaningful rationale*; 2) The managerial support for competence is operationalized as *setting clear performance expectations and providing feedback*; and finally 3) The managerial support for relatedness comprises *acknowledging employees' feelings and perspectives and expressing care and concern regarding their needs*. In sum, the lack of a clear operational definition and consistent measure of managerial need support among authors makes it difficult to compare studies conducted on the topic as well as to provide clear guidelines and recommendations to organizations. The identification of a set of key need-supportive practices best representative of managerial need support would also help managers focus on exhibiting the right leadership behaviours toward their employees.

Second, measures of managerial need support rely primarily on theoretically identified need-supportive practices without an assessment of their empirical relevance to the work setting. For instance, little effort has been dedicated to the understanding of how managerial need support empirically manifests in the workplace, even after Gagné & Deci's call in 2005 to identify concrete managerial behaviours that promote employees' satisfaction of their basic psychological needs at work. Instead, studies focused on demonstrating relationships between perceived managerial need support and other dependent variables (e. g., Deci et al., 1989; Gillet, et al., 2013; Güntert, 2015; Moreau & Mageau, 2011; Nie et al., 2015). To ensure content validity, measures of managerial need support should be based on behaviours that have actually been observed in managers in the workplace. Unfortunately, available measures currently

consider need-supportive practices and behaviours theoretically proposed in the literature (Parfyonova et al., 2019). This claim is based on the fact that studies do not report the items having been validated with employees or managers as being relevant and occurring in the workplace.

To address this issue, Paiement et al. (2019) conducted an exploratory qualitative study aimed at better understanding which actions managers should undertake to support their employees' basic psychological needs at work. They asked employees and managers to share managerial behaviours they observe and perceive as contributing to the satisfaction of their basic psychological needs (for employees) or managerial behaviours they exhibit to foster satisfaction of their employees' basic psychological needs (for managers). While remaining preliminary, Paiement et al.'s (2019) results provide important insights that can contribute to the development of a measurement scale assessing managerial need support at work. Their results bring clarity regarding how managerial need-supportive practices proposed by SDT may take place in an everyday workplace setting. For instance, *providing employees with choices* relates to the way and the time employees can accomplish their tasks and not the tasks themselves since these are prescribed by their role and responsibilities. Another example involves *accompanying requests with a meaningful rationale*. While this traditional need-supportive practice was not explicitly reported by participants, they insisted on the importance of receiving meaningful information regarding the job expectations and the resources available to them to accomplish their work successfully. In addition, Paiement et al.'s (2019) results significantly extended the list of behaviours a manager may demonstrate to support the satisfaction of their employees' basic psychological needs at work. Specifically, they found that managers may also *establish and maintain a collegial atmosphere at work, facilitate occurrence of social activities between*

*colleagues, invest personal and organizational resources in employees' development, encourage employees to surpass themselves and go beyond expectations, encourage employees to learn from mistakes and obstacles encountered, and be readily available to address employees' questions and requests.*

### **The present research**

To remedy the managerial need support literature's limitations, namely the inconsistent operationalization and measurement of the concept across studies as well as the absence of a measure based on empirically identified need-supportive behaviours specific for the work context, we propose a measure of managerial need support based on Paiement et al.'s (2019) qualitative findings named the Managerial Need Support Scale (MNSS). By adopting a bottom-up approach, we wish to identify, amongst the many need-supportive practices and behaviours identified, which ones are key to the concept of managerial need support for a variety of workers. This will allow for a clearer operationalization of managerial need support for scholars studying the construct and will also help provide more targeted recommendations to organizations. In line with SDT's postulates and literature, the present study provides initial support for the MNSS's construct, criterion, convergent and divergent validity.

### **Study 1**

Study 1 aims to: 1) develop a scale assessing managerial need support through managerial behaviours, 2) explore the factorial structure of the concept, as well as 3) establish its relationships with satisfaction of employees' basic psychological needs, motivation at work and psychological control. More specifically, the scale will be developed based on managerial need-supportive behaviours identified in Paiement et al.'s (2019) study to ensure content validity and empirical relevance. Because there is contradictory evidence regarding the structure of the

concept, Study 1 will adopt an exploratory approach in establishing the factorial structure of the construct and attempt to answer the two following research questions:

Q1: How is managerial need support organized as a construct?

Q2: Which need-supportive practices best represent managerial need support?

In order to ensure the scale's coherence with SDT's postulates, Study 1 will also verify that managerial need support promotes the satisfaction of employees' basic psychological needs at work and autonomous work motivation rather than controlled work motivation. Consequently, we posit that:

H1: Managerial need support is positively linked to the satisfaction of employees' basic psychological needs.

H2: Managerial need support is positively linked to autonomous work motivation.

H3: Managerial need support is negatively linked to controlled motivation.

Last, Study 1 will contrast managerial need support with psychological control to demonstrate the scale's divergent validity. Results of Moreau & Mageau (2011) support a negative relationship between the two concepts. Based on SDT's postulate and the aforementioned empirical evidence, we expect the following relationship between managerial need support and psychological control:

H4: Managerial need support is negatively linked to psychological control.

## **Method**

**Development of the MNSS.** In order to ensure the content validity of the scale, we developed an initial pool of 118 items describing managerial behaviours aligned to the twelve need-supportive managerial practices identified in Paiement et al. (2019)'s qualitative study: 1) Acting in accordance with employees' personal needs, capabilities and priorities, 2) Expressing

appreciation to employees, 3) Being readily available to address employees' questions and requests, 4) Seeking and taking into account employees' perspectives and ideas, 5) Encouraging employees to learn from mistakes and obstacles encountered, 6) Encouraging employees to surpass themselves and go beyond expectations, 7) Investing personal and organizational resources in employees' development, 8) Letting employees handle and manage their responsibilities and workload in their own way, 9) Making sure employees have all they need to perform their job effectively, 10) Establishing and maintaining a collegial atmosphere at work, 11) Facilitating occurrence of social activities between colleagues, and 12) Nurturing positive and close relationships with employees.

Each need-supportive practice was represented by approximately 10 items. We considered two sources for formulating our items to promote the adequate behavioural representability of the need-supportive practices. First, we used the 141 need-supportive managerial behaviours reported by participants in Paiement et al. (2019)'s focus groups. To select which behaviours would be representative of each need-supportive practice, we prioritized managerial behaviours that are most likely to be observed by a large variety of workers. In other words, we did not select items that were judged anecdotal managerial behaviours. For example, we did not keep managerial behaviours such as "Meeting employees' family members" or "Giving own's email access to employees" because they might be less representative of the majority of workers. Second, we developed items inspired by need-supportive behaviours found in the *Work Climate Questionnaire* (Baard et al., 2004), the *Perceived Autonomy Support Scale* (Moreau & Mageau, 2011) and the *Need-Supportive Management Scales* (Parfyonova et al., 2019) to complete our set of items.

We formulated all items using simple declarative statements representing one concrete managerial behaviour per item (Spector, 1992), following the stem “My supervisor...”. Respondents answered on a six-point Likert scale ranging from 1 (Strongly disagree) to 6 (Strongly agree). Instructions were also developed to guide how respondents should answer the questionnaire. More specifically, respondents were instructed to indicate the extent to which they agreed that their supervisor exhibits the behaviours described in each item. When participants have more than one supervisor, instructions were to answer the items with the person that supervise them the most in mind.

Second, the initial pool of 118 items and instructions were reviewed by a panel of three leadership and SDT experts (i.e. one professor and two industry consultants, all holding a Ph. D. in organizational psychology and who are familiar with the concept of managerial need support). Experts were asked to evaluate the face validity of the 118 items in relationship to the three basic psychological needs to ensure the initial item pool reflected the desired construct (Arias et al. 2014). Specifically, they identified which basic psychological need(s) they believed each item is promoting. In addition, experts were instructed to identify ambiguous items and terms and suggest modifications to enhance their clarity. Following this review, items that were judged to have low face validity were eliminated (i.e., not relevant for any basic psychological need or the workplace) and ambiguous items were clarified. This led to a final pool of 101 items measuring managerial behaviours believed to promote the satisfaction of employees’ basic psychological needs at work. Third, a Ph. D. student in organizational psychology and a professor in management with expertise in psychometric validations reviewed the final list of items to further validate their clarity. As a final step, items were randomly ordered before administration.



**Procedure.** Questionnaires were administered electronically via a secure web survey platform. To promote the validity of the results, participants were invited to answer questions ensuring that they met the following admissibility criteria: 1) being 18 years or older, 2) being able to work with documents written in French, 3) being employed by an organization full time or part time (i.e. working at least 7 hours/week), 4) having been working with one's current supervisor for at least six months, and finally 5) interacting at least once a week with one's current supervisor. Admissible participants then gave their free and informed consent to participate in the study after acknowledging the study's objectives. As a token of appreciation for their participation, participants received a five-dollar gift-card following their participation in the study.

**Participants.** A sample of 312 working Canadians enrolled in a university program (81% female), with a mean age of 28.30 years ( $SD = 8.08$ ) was recruited. Participants worked between 8 and 52 hours per week ( $X = 30.49$ ,  $SD = 10.42$ ), with the majority working full time (60%). Participants were working in a variety of industries, more particularly in retail (17%), public services (15%), and health and social services (16%). They also worked mostly in private organizations (58%) or public and parapublic organizations (39%).

**Measures.** Participants completed the MNSS as well as measures assessing their perceived satisfaction of their basic psychological needs at work, work motivation (autonomous and controlled), and their perceptions regarding their manager's psychological control. All scales showed adequate indexes of reliability ( $.79 < \alpha < .96$ ), presented in Table 2.

**Managerial Need Support.** Managerial Need Support was assessed using the 101-item scale described above. Participants were asked to indicate, on a six-point Likert scale ranging

from 1 (Strongly disagree) to 6 (Strongly agree), the extent to which they agreed that their supervisor exhibited the behaviours described.

***Satisfaction of Basic Psychological Needs at Work.*** To assess the satisfaction of employees' basic psychological needs at work, participants completed the Basic Psychological Needs at Work Scale (Brien et al., 2012). The questionnaire consists of 12 items assessing the extent to which participants' psychological needs for autonomy (e.g. "My work allows me to make decisions"), competence (e.g. "I have the ability to do my work well"), and relatedness (e.g. "When I'm with the people from my work environment, I feel as though I can trust them") are satisfied. Participants answered using a Likert scale ranging from 1 (Strongly disagree) to 6 (Strongly agree).

***Work motivation.*** Autonomous and controlled motivations were measured with The Multidimensional Work Motivation Scale (Gagné et al., 2015). Participants were asked to indicate to which extent they agreed with items using a Likert scale ranging from 1 (not at all) to 7 (completely). The stem was "Why do you or would you put efforts into your current job?" Six items assessed participants' autonomous motivation at work (e. g. "because the work I do is interesting") and 10 items assessed controlled motivation (e. g. "because I risk losing my job if I don't put enough effort in it").

***Managers' psychological control.*** Managers' psychological control was assessed using the 12 items developed by Moreau & Mageau (2011). A sample item is "My manager doesn't ask me to do things, he/she orders me to do them." Participants were asked to indicate to which extent they agreed with the items using a Likert scale ranging from 1 (Do not agree at all) to 7 (Very strongly agree).

**Data analysis.** Preliminary analyses were first conducted to ensure that the statistical assumptions were respected for the subsequent analyses. Then, an exploratory factor analysis was conducted on the 103 items using SPSS 25 (IBM Corp., 2017) to determine the factorial structure of the MNSS and reduce the number of items of the scale. Lastly, bivariate correlational analyses were performed to assess the reliability as well as the divergent and criterion validity of the MNSS.

## **Results**

**Preliminary analyses.** A few univariate outliers (less than 4%) were detected. They appeared to be the result of participants answering “Strongly disagree” on items that had higher average scores. These values were replaced by the next higher value on the rating scale which corresponds to “Disagree” as suggested by Field (2009). No multivariate outliers were detected.

Items’ means, standard deviations, skewness and kurtosis were then inspected. All items’ means exceeded the midpoint on the 6-point scale, indicating that participants tended to evaluate their managers positively. Items’ standard deviations ranged from 1.11 to 1.84 ( $X = 1.27$ ,  $SD = 0.15$ ), suggesting a sufficient variability in participants’ responses (Stumpf, Colarelli & Hartman, 1983). One item (“My supervisor greets me the first time we meet in the day”) was removed from the analyses because its mean was greater than 5 and its kurtosis was greater than 3.

**Structural validity of the MNSS and item reduction.** Because items’ skewness and kurtosis scores suggested normality of distribution and we expected the factors to be related to one another, we performed an exploratory factor analysis using the maximum likelihood extraction method with an oblimin rotation (Costello & Osborne, 2005). When it comes to performing factor analyses on psychological constructs, as it is the case with the perception of managerial need support and its composing behavioural practices, it is preferable to use an

oblique (oblimin) rotation because the sub-constructs are likely to co-occur and be correlated with one another (Field, 2009). The oblique rotation, in contrast to the orthogonal rotation, allows for correlated factors.

To determine the number of factors to retain, we considered the following elements (Costello & Osborne, 2005): eigenvalues exceeding 1 (Kaiser, 1960), the scree test (Cattell, 1966), the results of a parallel analysis (Horn, 1965) and the theoretical interpretability of the factors (Gorsuch, 1983). Each factor also needed at least three items with a minimum loading of .32, indicating that each item explains at least 10% of the total variance of the factor (Tabachnik & Fidell, 2013). The results from the exploratory factor analysis using the original 100 items revealed the presence of fifteen factors with eigenvalues exceeding 1, and two factors having fewer than three items with a loading greater or equal to .32. Inspection of the scree plot suggested breaks between three and six factors. Parallel analysis indicated that the best fit was at five factors, with five eigenvalues exceeding the corresponding criterion values. We therefore tested solutions between three and six factors, and the five-factor solution yielded the best solution according to our criteria.

To reduce the number of items composing the MNSS and to ensure that the construct of managerial need support was adequately represented by the scale, we considered the following two criteria. First, we retained items that loaded the most on their specific factors and had low cross-loadings on other factors. Second, we set a minimum of five items per factor to ensure that each factor would be represented by a sufficient variety of managerial behaviours while keeping the scale parsimonious. In the same vein, when two items representing similar behaviours had comparable loadings, we chose to retain only one of the two items so that the factors would be represented by different behaviours and that the content validity would be maximized

(Netemeyer, Bearden & Sharma, 2003). For instance, Item 83 “My manager talks about other topics than work with my colleagues and me” and Item 44 “My manager talks about different topics beyond what happens at work” had similar loadings (.84 and .82, respectively) and portrayed the same behaviour. In this case, we retained item 83 and eliminated item 44.

The final five-factor solution is presented in Table 1. The solution contains 25 items accounting for 68.26% of the total variance. The first factor consists of managerial behaviours that acknowledge employees’ contributions and areas of skills at work (recognition). For example, this can be manifested by sharing with employees how the manager is satisfied with their work, but also by asking employees’ input about their areas of strengths and expertise at work. The second factor refers to behaviours giving leeway to employees in choosing how they manage their time and how they complete their work (flexibility). More specifically, it includes behaviours such as letting employees prioritize the tasks they have to perform by themselves and allowing them to decide how to best fulfill their responsibilities at work. The third factor is composed of managerial behaviours that establish a proximal professional relationship with the employee and show that the manager cares about the employee’s interests and well-being (consideration). A manager can show consideration toward his or her employees by being attentive to their well-being and asking them about their interests. The fourth factor consists of managerial behaviours that guide employees in completing their work adequately (guidance). The behaviours it includes either take place at the beginning (i.e. defining what is expected) or during the completion of their tasks and responsibilities (i.e. discussing how to overcome difficulties encountered or providing additional directions and clarifications). The fifth and last factor refers to managerial behaviours that promote employees’ learning and skills development through on-the-job opportunities and discussions (development). For example, a manager could

assign tasks to his or her employees with the explicit aim of developing their skills, encouraging them to test new solutions, and comforting them when they make mistakes by reframing their failures as

Table 1

*Final solution of exploratory factor analysis and descriptive statistics*

Item	Factor loading					Mean	SD
	1	2	3	4	5		
13. me dit ce que je fais bien au travail. <i>relates to me what I do correctly at work.</i>	<b>.90</b>					4.71	1.27
24. souligne mes réussites. <i>highlights my accomplishments.</i>	<b>.85</b>					4.76	1.11
55. prend le temps de me le dire lorsqu'il/elle est satisfait(e) de mon travail. <i>takes the time to mention when he/she is satisfied with my work.</i>	<b>.76</b>					4.54	1.29
26. souligne les initiatives que je prends. <i>highlights initiatives that I take.</i>	<b>.71</b>					4.60	1.17
46. me consulte au sujet de ce que je fais bien au travail. <i>confers with me regarding what I do correctly at work.</i>	<b>.53</b>					4.46	1.30
35. me permet de choisir comment je fais mon travail. <i>allows me to choose how to do my work.</i>		<b>.87</b>				4.88	1.14
32. me permet de décider dans quel ordre je fais mes tâches. <i>allows me to decide on the order in which I complete my tasks.</i>		<b>.80</b>				4.93	1.24
61. me laisse de la latitude dans la réalisation de mon travail. <i>offers me some leeway to accomplish my work.</i>		<b>.78</b>				4.95	1.27
12. me laisse des options dans la gestion de mon temps au travail. <i>offers me different options to manage my time at work.</i>		<b>.71</b>				4.87	1.34
45. me permet d'explorer moi-même différentes façons de réaliser mon travail. <i>allows me to explore myself different ways to accomplish my work.</i>		<b>.65</b>				4.63	1.27
69. discute avec moi d'intérêts communs. <i>discusses with me the common interests we share.</i>			<b>.78</b>			4.34	1.39
27. s'informe sur ce qui se passe dans ma vie. <i>inquires about events (or activities) happening in my life.</i>			<b>.78</b>			4.27	1.56
83. parle d'autres sujets que le travail avec moi et mes collègues. <i>Discusses other than work-related topics with my colleagues and myself.</i>			<b>.78</b>			4.65	1.34
54. porte attention à mes centres d'intérêts. <i>pays attention to my interests.</i>			<b>.64</b>			4.25	1.38
53. porte attention à mon bien-être. <i>pays attention to my well-being.</i>			<b>.60</b>			4.70	1.57
47. me donne des directives claires pour que je puisse réaliser mon travail. <i>offers me clear guidelines so I can accomplish my work.</i>				<b>.78</b>		4.54	1.2
92. me donne des directives supplémentaires lorsque j'en ai besoin. <i>offers me additional instructions when needed.</i>				<b>.78</b>		4.73	1.15
75. vérifie ma compréhension du travail à faire. <i>verifies my understanding of the work that must be done.</i>				<b>.75</b>		4.53	1.13
42. me guide lorsque je rencontre des difficultés. <i>guides me when I encounter difficulties.</i>				<b>.65</b>		4.75	1.09
66. m'explique le résultat attendu. <i>explains to me the expected results.</i>				<b>.59</b>		4.71	1.09
80. m'encourage à tester différentes solutions lorsque je fais face à un problème. <i>encourages me to try out different solutions when faced with a problem.</i>					<b>.63</b>	4.47	1.28
88. me demande de réfléchir à ce que j'ai appris dans mon travail. <i>asks me to reflect on what I have learned from my work.</i>					<b>.63</b>	3.78	1.48
36. me rencontre pour discuter du développement de mes compétences. <i>meets with me to discuss the development of my skills.</i>					<b>.59</b>	4.07	1.46
91. me dit que mes erreurs sont des opportunités d'apprentissage. <i>tells me that my errors are learning opportunities.</i>					<b>.56</b>	4.09	1.46
94. me donne des tâches pour que je me développe. <i>gives me specific tasks in order to develop my skills.</i>					<b>.55</b>	4.39	1.36
Eigenvalue	12.65	2.04	1.59	1.35	1.03		
Variance explained (%)	49.28	6.83	4.67	4.50	2.98		

opportunities to learn. In sum, managerial need support appears to be best represented by the following five need-supportive practices: (1) *acknowledging employees' contributions and areas*

*of skills at work, (2) giving flexibility to employees in choosing how they manage their time and how they complete their work, (3) developing a proximal and considerate professional relationship with employees, (4) providing clear performance directions and guidance, and (5) promoting employees' learning and skill development through on-the-job opportunities and discussions.*

*Inter-correlations between managerial need support factors.* Inter-correlations between the five factors of the MNSS are presented in Table 2. Results indicate that the five factors of managerial need support are highly inter-correlated ( $.55 < r < .74$ ). However, they are distinct from one another because all inter-correlations are inferior to .85 (Kenny, 2016).

**Reliability of the MNSS.** Regarding the scale's reliability, results show adequate indexes both at the total scale and at the factors level (Cook et al., 1981). Cronbach's alphas for the total score of the MNSS is .96 and vary between .88 and .93 for the five factors (See Table 2).

**Criterion validity of MNSS.** Correlations between the MNSS, satisfaction of the basic psychological needs at work and work motivation are presented in Table 2. First, total managerial need support is positively associated with the satisfaction of the three basic psychological needs ( $.29 < r < .54, p < .001$ ). At the factors level, the MNSS's factors show a pattern of positive moderate to strong relationships with the satisfaction of the needs for autonomy ( $.30 < r < .64, p < .001$ ) and relatedness ( $.34 < r < .51, p < .001$ ), whereas relationships between the MNSS's factors and the satisfaction of the need for competence tend to be weaker ( $.14 < r < .30, p < .05$ ). This is especially true for the *fifth* factor ( $r = .14, p < .05$ ) which corresponds to promoting employees' learning and skills development through on-the-job opportunities and discussions. While this may appear surprising, it is logical to think that employees expanding their knowledge and skillset do not necessarily feel a sense of total



mastery while applying them in their work, thus potentially explaining the small correlations observed.

Table 2  
*Intercorrelations between managerial need support, need satisfaction, work motivation and psychological control*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Managerial Need Support (Total)	(.96)											
2. Recognition	.87	(.93)										
3. Flexibility	.76	.57	(.91)									
4. Consideration	.84	.68	.55	(.91)								
5. Guidance	.79	.62	.49	.58	(.88)							
6. Development	.87	.74	.55	.65	.64	(.89)						
7. Satisfaction need for autonomy	.54	.43	.64	.36	.30	.50	(.87)					
8. Satisfaction need for competence	.29	.26	.30	.25	.28	.14	.38	(.89)				
9. Satisfaction need for relatedness	.50	.34	.44	.51	.35	.41	.41	.30	(.89)			
10. Autonomous work motivation	.48	.39	.46	.33	.31	.46	.62	.22	.46	(.93)		
11. Controlled work motivation	.00	-.05	-.03	-.01	.01	.09	.06	-.04	.14	.21	(.79)	
12. Psychological control	-.56	-.46	-.50	-.46	-.46	-.43	-.42	-.15	-.30	-.32	.03	(.96)
Mean	4.54	4.62	4.85	4.44	4.65	4.16	4.73	5.27	4.71	4.72	4.00	1.77
Standard deviation	0.90	1.09	1.05	1.20	0.92	1.18	0.99	0.69	0.93	1.39	0.99	1.10

Note. Cronbach's Alphas are indicated between parentheses on the diagonal of the matrix; all correlations greater than .13 are significant at  $p < .05$  and all correlations greater than .20 are significant at  $p < .001$ .

With regards to work motivation, managerial need support is positively and moderately related to autonomous work motivation ( $r = .48, p < .001$ ) and is not associated with controlled work motivation ( $r = .00, p = .96$ ). At the factors level, the MNSS shows a pattern of positive moderate relationships with autonomous work motivation ( $.31 < r < .46, p < .001$ ). The more employees perceive that their manager shows any of the five need-supportive practices, the more they report working because they find their job interesting and aligned with their personal values,

which supports the very aim of managerial need support as postulated by SDT. Interestingly, the fifth factor is the MNSS's factors most strongly related to employees' autonomous work motivation. This result may be interpreted as follows: when a manager promotes employees' learning and skills development through offering on-the-job opportunities and discussions, employees may demonstrate an intrinsic interest in testing out new skills at work even though they might not feel very competent in doing so.

**Divergent validity of the MNSS.** Correlations between the MNSS and psychological control are presented in Table 2. Total managerial need support is strongly and negatively related to managers' psychological control ( $r = -.56, p < .001$ ). As for the factors of the MNSS, they are negatively moderately to strongly linked to perception of managers' psychological control ( $-.43 < r < -.50, p < .001$ ).

The directionality and strength of the MNSS's relationships with employees' satisfaction of their basic psychological needs at work, work motivation and perception of psychological control all point to the good criterion and divergent validity of the MNSS.

## **Discussion**

Study 1's results provide greater clarity regarding the structure and operationalization of the construct of managerial need support with the first validation of a 25-item 5-factor measure. Specifically, the present study's findings suggest that managerial need support may be expressed mainly through five need-supportive practices: 1) *acknowledging employees' contributions and areas of skills at work*, 2) *giving flexibility to employees in choosing how they manage their time and how they complete their work*, 3) *developing a proximal and considerate professional relationship with employees*, 4) *providing clear performance directions and guidance*, and 5) *promoting employees' learning and skill development through on-the-job opportunities and*

*discussions*. These need-supportive practices are generally in line with the ones recorded in the SDT at work literature, except for the fact that *acknowledging employees' feelings and perspectives* did not emerge as a significant need-supportive practice even though it was represented by eleven items in the initial pool of 101 items. In addition, results contrast with the current assumption that need-supportive practices each target a single basic psychological need at work. Instead, the present study suggests that need-supportive practices collectively support the satisfaction of employees' three basic psychological needs. However, this five-factor structure will need to be replicated with other samples. Lastly, Study 1's results support the divergent and criterion validity of the proposed 25-item scale. Indeed, the observed relationships between the MNSS and employees' satisfaction of their basic psychological needs at work, work motivation as well as psychological control are all consistent with SDT's postulates and premises.

## Study 2

Following Study 1's results, Study 2 was designed to confirm the factorial structure of the MNSS with a new sample of employees and replicate the scale's criterion validity specifically regarding its associations with employees' basic psychological needs satisfaction at work and their autonomous motivation. The following hypotheses were postulated:

H1: Managerial need support is best represented by a five-factor structure consisting of the following need-supportive practices: *acknowledging employees' contributions and areas of skills at work, giving leeway to employees in choosing how they manage their time and complete their work, showing care in employee's interests and well-being, guiding employees in completing their work adequately, and promoting employees' learning and development through on-the-job opportunities and discussions.*

H2: Managerial need support is positively related to the satisfaction of employees' basic psychological needs at work.

H3: Managerial need support is positively related to employees' autonomous motivation at work.

Moreover, Study 2 further aimed at assessing the MNSS's convergent validity by investigating its relationships with similar leadership concepts, namely transformational leadership and empowering leadership. Transformational leaders exhibit behaviours consistent with four characteristics (Bass, 1985): being a charismatic role model for their employees, providing a compelling positive vision for the future; showing individualized consideration; challenging the status quo. Empirically, transformational leadership and managerial need support have been shown to be highly and positively related (Gilbert, Dagenais-Desmarais and St-Hilaire, 2017). This can be explained by shared conceptual similarities such as the consideration for employees' needs and perspectives, the facilitation of employees' positive motivation, and the promotion of employees' initiative at work. However, Gilbert et al. (2017) argue that managerial need support is more anchored in the day-to-day behaviours a manager emits while transformational leadership consists more of high-level behavioural manifestations, especially important in the context of organizational change (Bass, 1985).

Another leadership style consistent with managerial need support is empowering leadership. Empowering leadership is characterized by the establishment of conditions that promotes subordinates' sense of power, self-efficacy and involvement to allow them the freedom to be as flexible as far as circumstances allow (Ahearne et al., 2005; Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow, 2000; Sinclair, Boudrias & Lapointe, 2014), making it consistent with SDT's autonomous motivation (Gagné, Sénécal & Koestner, 1997). More tangibly, empowering leaders

delegate decision-making powers, adopt a coaching approach and acknowledge subordinates' contribution (Sinclair et al., 2014). On the one hand, empowering leadership and managerial need support are conceptually similar in the way that they both aim to promote autonomous behaviours and a feeling of competency at work. On the other hand, empowering leadership differs from managerial need support by being more task-oriented and less relationship-focused than managerial need support. Indeed, both concepts aim to promote subordinates' psychological need for autonomy and competence. However, managerial need support appears more concerned than empowering leadership in promoting the satisfaction of employees' psychological need for relatedness. Therefore, it was hypothesized that:

H4: Managerial need support is positively related to transformational leadership.

H5: Managerial need support is positively related to empowering leadership.

Lastly, Study 2 sought to further extend the evidence for the scale's criterion validity by exploring how it relates to employees' functioning at work. In line with SDT's postulates, we expect managerial need support practices to promote greater employee work engagement, psychological health at work and job performance (Gagné & Deci, 2005; Deci et al., 2017). Indeed, work engagement, defined as the positive mindset in which an individual exhibit vigour, devotion and absorption at work (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá & Bakker, 2002), has been linked positively with managerial need support in a previous study (Deci et al., 2001). Similarly, studies (Blais & Brière, 1992; Moreau & Mageau, 2011) support a positive effect of managerial need support on the bidimensional concept of psychological health at work, composed of psychological well-being and psychological distress (Gilbert, Dagenais-Desmarais et Savoie, 2011). In addition, Baard et al. (2004) and Gillet et al. (2013)'s results show that managerial need support is linked positively with job performance, defined as the behaviours

required to carry out the tasks and responsibilities of one's work (Chiaburu, Smith, Wang and Zimmerman, 2014; Williams and Anderson, 1991). Thus, it was hypothesized that:

H6: Managerial need support is positively related to work engagement.

H7: Managerial need support is positively related to psychological well-being.

H8: Managerial need support is negatively related to psychological distress.

H9: Managerial need support is positively related to job performance.

## **Method**

**Procedure.** Questionnaires were administered electronically via a secure web survey platform. To promote the validity of the results, participants answered the same five admissibility questions as in Study 1. Admissible participants then gave their free and informed consent to participate in the study after acknowledging the study's objectives. As a token of appreciation for their participation, participants received a five-dollar gift-card following their participation in the study.

**Participants.** A sample of 334 Canadian workers was recruited (74% female) through the present research's authors' personal and professional networks. Average age was 33.30 years ( $SD = 11.66$ ). The majority worked full time (80%) with participants working between 8 and 70 hours per week ( $X = 35.42$ ,  $SD = 8.31$ ). Participants worked in a variety of industries, with 12% working in retail, 19% working in public services, and 14% working in health and social services. Half worked in private organizations (44%) and the other half in public or parapublic organizations (51%).

**Measures.** Participants completed the MNSS first validated in Study 1 as well as measures assessing their satisfaction of their three basic psychological needs at work, autonomous work motivation, empowering leadership, transformational leadership, work

engagement, psychological health at work (well-being and distress) and in-role performance. All scales showed adequate indexes of reliability ( $.82 < \alpha < .97$ ).

***Managerial Need Support.*** Managerial Need Support was assessed using the 25-item MNSS first proposed in Study 1.

***Satisfaction of Basic Psychological Needs at Work.*** Participants completed the same Basic Psychological Needs at Work Scale (Brien et al., 2012) as in Study 1.

***Autonomous work motivation.*** The 6 items assessing participants' autonomous motivation at work from The Multidimensional Work Motivation Scale (Gagné et al., 2015) were again used in Study 2.

***Empowering leadership.*** Empowering leadership was assessed using the 20-item scale developed by Sinclair et al. (2014). A sample item is "My manager gives me the power to act that corresponds to my responsibilities." Participants were asked to indicate to which extent they witnessed their manager doing the behaviours described by the items using a Likert scale ranging from 1 (Never) to 5 (Always).

***Transformational leadership.*** Transformational leadership was assessed using the 12 items developed by Dussault, Valois & Frenette (2007). A sample item is "My manager speaks enthusiastically." Participants were asked to indicate to which extent they agreed with each item on a Likert scale ranging from 1 (Strongly disagree) to 6 (Strongly agree).

***Work engagement.*** Work engagement was assessed using the short version of the Utrecht Work Engagement Scale developed by Schaufeli & Bakker (2006). The scale consists of nine items such as "I feel happy when I am working intensely." Participants were asked to indicate to which extent they experienced, at work, the feelings described by the items using a Likert scale ranging from 1 (Never) to 6 (Always).

***Psychological well-being at work.*** Psychological well-being at work was assessed using the 9-item version of the Psychological Well-Being at Work Scale validated by Gilbert & Malo (2017). A sample item is “I feel emotionally balanced.” Participants were asked to indicate to which extent they experienced, at work, the feelings described in each item using a Likert scale ranging from 1 (Never) to 5 (Always).

***Psychological distress at work.*** Psychological distress at work was assessed using the 12-item version of the Psychological Distress at Work Scale validated by Gilbert & Malo (2017). A sample item is “I have trouble concentrating.” Participants were asked to indicate to which extent they experienced, at work, the feelings described by each item using a Likert scale ranging from 1 (Never) to 5 (Always).

***In-role performance.*** In-role performance was assessed using 5 items developed by Williams & Anderson (1991) and translated in French by Paiement, Malo & Gilbert (2018). A sample item is “I fulfill the responsibilities specified in my job description”. Participants were asked to indicate to which extent they agreed with each item using a Likert scale ranging from 1 (Do not agree at all) to 7 (Very strongly agree).

**Data Analysis.** Preliminary analyses were first conducted to ensure that the data respected the postulates for the subsequent analyses. Next, a series of confirmatory factorial analysis were performed using SPSS Amos 25 (IBM Corp., 2017) to further validate the factorial structure of the MNSS. Lastly, bivariate correlational analyses were conducted to assess the reliability as well as the convergent and criterion validity of the MNSS.

## **Results**

**Preliminary analysis.** We searched for univariate outliers and less than 4% were found. As in Study 1, univariate outliers were the result of participants answering “Strongly disagree”



on items that had higher average scores. These values were replaced by the next higher value on the rating scale corresponding to “Disagree” as suggested by Field (2009). Four participants were considered multivariate outliers and were removed from the analyses.

Items’ means, standard deviations, skewness and kurtosis were then inspected (see Table 3). As in Study 1, all items’ means exceeded the midpoint on the 6-point scale, indicating that participants tend to evaluate their managers positively. Items’ standard deviations ranged from 1.11 to 1.57 ( $M = 1.34$ ,  $SD = 0.12$ ), suggesting sufficient variability in participants’ responses (Stumpf, Colarelli & Hartman, 1983).

**Structural validity of the MNSS.** To further validate the factorial structure of the MNSS, we performed a series of confirmatory factorial analyses using the Maximum Likelihood estimation method. As recommended by Kline (2016), we used four indices to assess the models’ fit: the chi square/degrees of freedom ratio ( $\chi^2/df$ ), the Comparative Fit Index (CFI), the Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) and the Standardized Root Mean Square Residual (SRMR). To indicate a good fit to the data,  $\chi^2/df$  ratio should be under 3 (Kline, 2005), CFI higher than .90 and ideally higher than .95 to indicate an excellent fit of the data (Hu & Bentler, 1999), and SRMR (Hu & Bentler, 1999) and RMSEA (Browne & Cudeck, 1993) should be no higher than .08.

First, we tested the theoretical model of managerial need support where the 25 items load on their respective latent factor and the five latent factors load on a second order latent factor representing managerial need support (Model 1, see Figure 1). This model showed a good fit to the data ( $\chi^2/df = 2.62$ ,  $CFI = .94$ ,  $RMSEA = .07$  [.06; .08],  $SRMR = .07$ ). Results also indicated that the items are representing their respective factor well as all standardized regression coefficients were between the recommended values of .60 and .90 (see Table 3; Bagozzi & Yi,

1988). More specifically, the items' standardized regression coefficients varied between .84 and .87 for latent factor 1 (*Recognition*), .76 and .89 for latent factor 2 (*Flexibility*), .72 and .88 for latent factor 3 (*Consideration*), .77 and .84 for latent factor 4 (*Guidance*), and .74 and .84 for latent factor 5 (*Development*). The standardized regression coefficients for the first-order latent factors on the higher-order latent factor representing the global construct of managerial need support varied between and .65 and .95.

Lastly, we tested two alternative models to further confirm the 5-factor structure best represented the construct of managerial need support (see Table 4): a single-factor model (Model 2, see Figure 2) and a need-specific model (Model 3, see Figure 3). The single-factor structure (Model 2) represented the baseline model, where all items loaded onto one latent variable representing the global construct of managerial need support. This model was a poor fit to the data ( $\chi^2/df = 6.72$ , CFI = .78, RMSEA = .13 [.13; .14], SRMR = .08), emphasizing the multifactorial aspect of managerial need support. Consistent with the literature on need support (Parfyonova et al., 2019; Rocchi et al., 2017), the second alternative model (Model 3) represented a need-specific model, where items from factor 2 (*Flexibility*) represented support to the need for autonomy, items from factors 1, 4 and 5 (*Recognition, Guidance and Development*) represented support to the need for competence, and items from factor 3 (*Consideration*) represented support to the need for relatedness. This model had a moderate fit to the data ( $\chi^2/df = 3.66$ , CFI = .90, RMSEA = .09 [.08; .10], SRMR = .08), suggesting managerial need support encompasses managerial behaviours that act together to promote the satisfaction of employees' basic psychological needs at work rather than need-specific managerial behaviours that target basic psychological needs in an isolated manner.

Table 3

*Final solution of confirmatory factor analysis and descriptive statistics*

Item	Regression weights					M	SD
	1	2	3	4	5		
13. me dit ce que je fais bien au travail. <i>relates to me what I do correctly at work.</i>	<b>.87</b>					4.56	1.37
24. souligne mes réussites. <i>highlights my accomplishments.</i>	<b>.90</b>					4.51	1.44
55. prend le temps de me le dire lorsqu'il/elle est satisfait/e de mon travail. <i>takes the time to mention when he/she is satisfied with my work.</i>	<b>.88</b>					4.46	1.29
26. souligne les initiatives que je prends. <i>highlights initiatives that I take.</i>	<b>.84</b>					4.47	1.40
46. me consulte au sujet de ce que je fais bien au travail. <i>confers with me regarding what I do correctly at work.</i>	<b>.87</b>					4.25	1.44
35. me permet de choisir comment je fais mon travail. <i>allows me to choose how to do my work.</i>		<b>.87</b>				4.85	1.20
32. me permet de décider dans quel ordre je fais mes tâches. <i>allows me to decide on the order in which I complete my tasks.</i>		<b>.83</b>				4.98	1.18
61. me laisse de la latitude dans la réalisation de mon travail. <i>offers me some leeway to accomplish my work.</i>		<b>.89</b>				4.89	1.22
12. me laisse des options dans la gestion de mon temps au travail. <i>offers me different options to manage my time at work.</i>		<b>.77</b>				5.08	1.11
ne permet d'explorer moi-même différentes façons de réaliser mon travail. <i>allows me to explore different ways to accomplish my work.</i>		<b>.76</b>				4.64	1.31
69. discute avec moi d'intérêts communs. <i>discusses with me the common interests we share.</i>			<b>.84</b>			4.27	1.33
27. s'informe sur ce qui se passe dans ma vie. <i>inquires about events (or activities) in my life.</i>			<b>.82</b>			4.17	1.57
83. parle d'autres sujets que le travail avec moi et mes collègues. <i>Discusses non work-related topics with my colleagues and me.</i>			<b>.72</b>			4.71	1.32
54. porte attention à mes centres d'intérêts. <i>pays attention to my personal interests.</i>			<b>.88</b>			4.21	1.39
53. porte attention à mon bien-être. <i>pays attention to my well-being.</i>			<b>.86</b>			4.60	1.32
47. me donne des directives claires pour que je puisse réaliser mon travail. <i>offers me clear guidelines to help me accomplish my work.</i>				<b>.77</b>		4.37	1.33
92. me donne des directives supplémentaires lorsque j'en ai besoin. <i>offers me additional instructions when needed.</i>				<b>.84</b>		4.61	1.25
75. vérifie ma compréhension du travail à faire. <i>verifies my comprehension of the work that must be done.</i>				<b>.80</b>		4.39	1.19
42. me guide lorsque je rencontre des difficultés. <i>guides me when I encounter difficulties.</i>				<b>.80</b>		4.61	1.37
66. m'explique le résultat attendu. <i>explains to me the expected results.</i>				<b>.77</b>		4.68	1.19
80. m'encourage à tester différentes solutions lorsque je fais face à un problème. <i>encourages me to try out different solutions when faced with a problem.</i>					<b>.84</b>	4.37	1.32
88. me demande de réfléchir à ce que j'ai appris dans mon travail. <i>asks me to reflect on what I have learned from my work.</i>					<b>.74</b>	3.44	1.46
36. me rencontre pour discuter du développement de mes compétences. <i>meets with me to discuss the development of my skills.</i>					<b>.78</b>	4.08	1.54
91. me dit que mes erreurs sont des opportunités d'apprentissage. <i>tells me that my errors are learning opportunities.</i>					<b>.79</b>	3.94	1.50
94. me donne des tâches pour que je me développe. <i>gives me specific tasks in order to develop my skills.</i>					<b>.80</b>	4.15	1.49

Figure 1  
Model 1 Five-Factor Structure

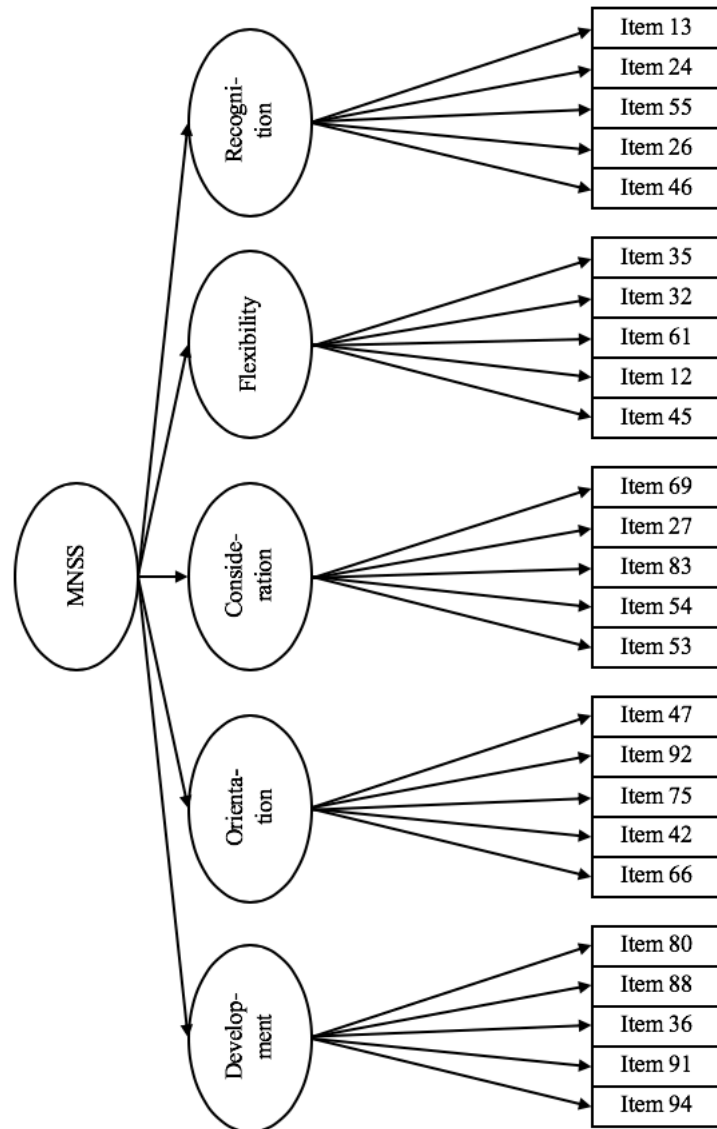


Table 4  
Fit indexes of tested CFA models

	$\chi^2/df$	$\Delta \chi^2 (df)$	CFI	RMSEA	SRMR
Model 1	2.62		.94	.07 [.06; .08]	.07
Model 2	6.72		.78	.13 [.13; .14]	.08
Model 3	3.66		.90	.09 [.08; .10]	.08
Model 1 vs Model 2		1138.01(5)			
Model 1 vs Model 3		287.08 (2)			
Model 2 vs Model 3		850.95(3)			

Note.  $\chi^2$  = Chi squared; df = degrees of freedom; CFI = Comparative Fit Index; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; SRMR = Standardized root mean squared residual.

**Reliability of the MNSS.** Results show adequate indexes both at the scale and factor levels according to guidelines provided by Cook et al. (1981). Cronbach's alphas for the total score of the managerial need support is of .97 and vary between .89 and .94 for the five factors (see Table 5).

**Convergent validity of the MNSS.** Correlations between the MNSS and other leadership constructs are presented in Table 5. The total managerial need support score is strongly and positively related to similar leadership constructs, namely empowering leadership ( $r = .89, p < .001$ ), and transformational leadership ( $r = .87, p < .001$ ). When employees perceive their manager behaving in a way that supports the satisfaction of their basic psychological needs at work, they are very likely to also see their manager as a transformational and empowering leader. The strength and directionality of the correlations between managerial need support and other leadership constructs measured provide evidence for the convergent validity of the MNSS.

**Criterion validity of the MNSS.** Correlations between the satisfaction of the basic psychological needs at work, autonomous work motivation and the MNSS are presented in Table 5. Total managerial need support is positively related to the satisfaction of employees' basic psychological needs at work ( $.29 < r < .49, p < .001$ ) and their autonomous work motivation ( $r =$

.49,  $p < .001$ ). At the factorial level, all MNSS's dimensions are positively related to employees' autonomous work motivation ( $.31 < r < .41, p < .001$ ). With regard to the satisfaction of their basic psychological needs, the five factors show the same pattern as observed in Study 1. Specifically, positive moderate to strong relationships with the satisfaction of the needs for autonomy ( $.31 < r < .60, p < .001$ ) and relatedness ( $.37 < r < .45, p < .001$ ) were found, whereas the relationships between the five factors and the satisfaction of the need for competence are weaker ( $.17 < r < .38, p < .01$ ).

Correlations between indicators of employees' optimal functioning at work and the MNSS as well as its five factors are presented in Table 5. Results are consistent with the literature regarding work outcomes associated with managerial need support. On the one hand, managerial need support and its five factors are positively related to work engagement ( $.42 < r < .48, p < .001$ ), psychological well-being ( $.41 < r < .53, p < .001$ ) and in-role performance ( $.17 < r < .33, p < .001$ ). On the other hand, managerial need support's five factors are negatively related to psychological distress at work ( $-.33 > r > -.44, p < .001$ ). Overall, Study 2's results support the theoretical postulate that managerial need support promotes employees' optimal functioning at work as well as the criterion validity of the MNSS.

Figure 2  
*Model 2 Baseline structure*

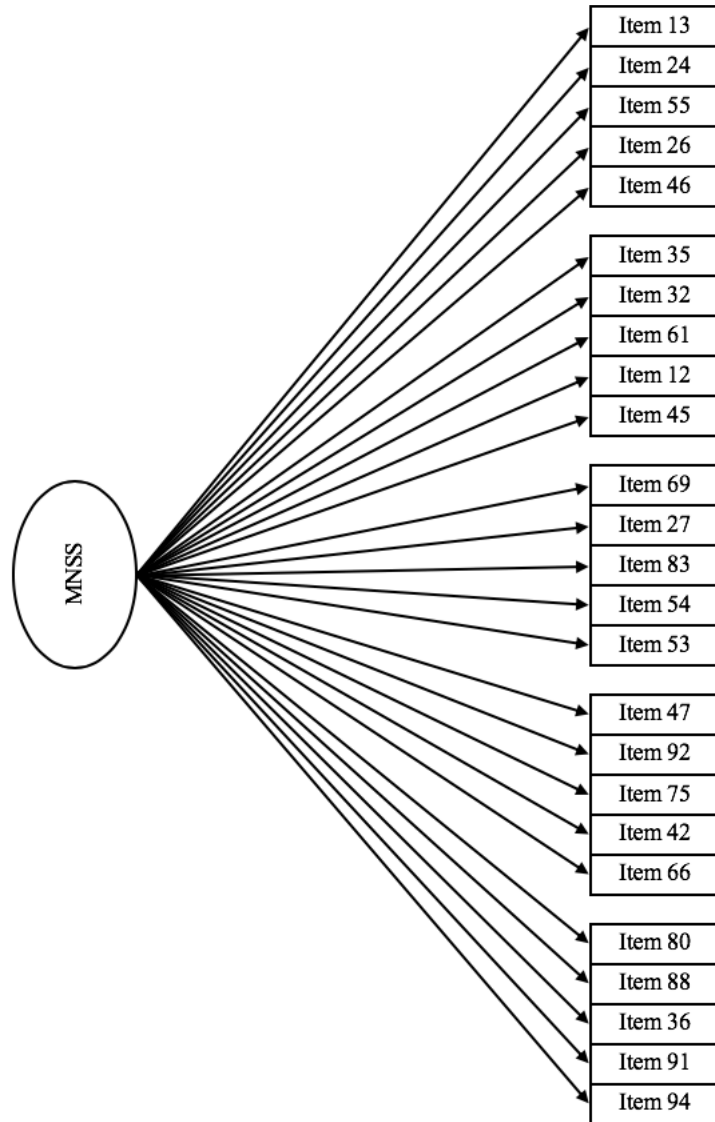


Figure 3  
*Model 3 Need-specific structure*

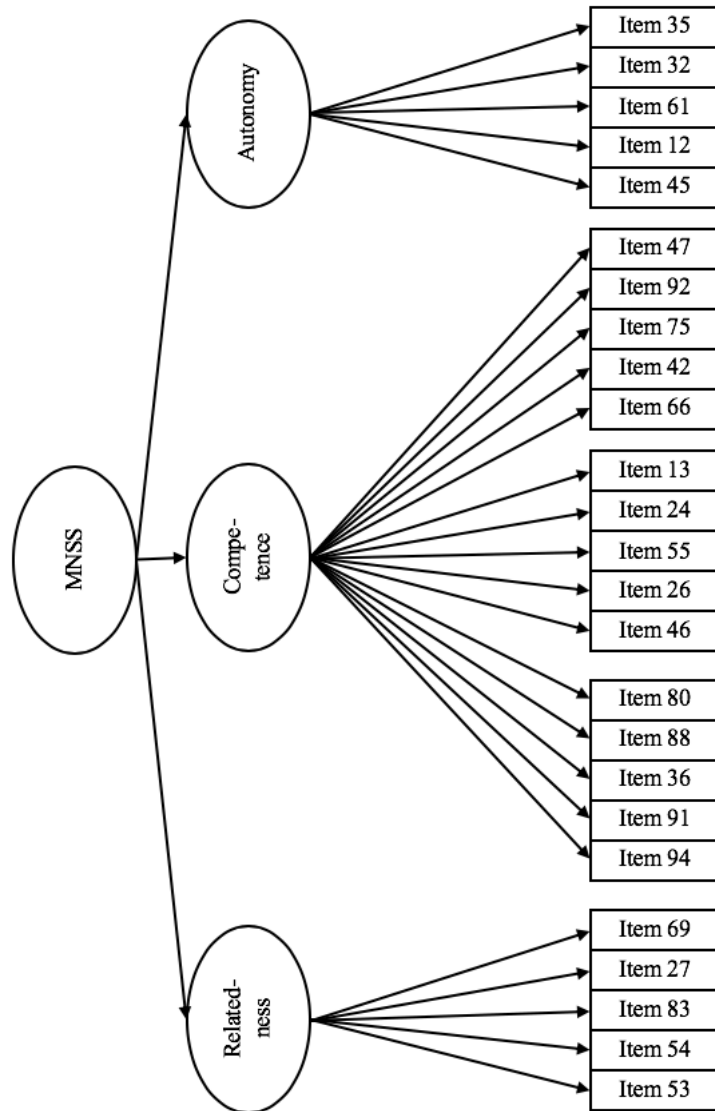




Table 5  
*Intercorrelations between managerial need support and convergent validity and criterion validity variables*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Managerial Need Support (Total)	(.97)															
2. Recognition	.92	(.94)														
3. Flexibility	.75	.62	(.91)													
4. Consideration	.88	.76	.60	(.92)												
5. Guidance	.86	.76	.48	.69	(.90)											
6. Development	.90	.80	.56	.72	.77	(.89)										
7. Transformational leadership	.85	.78	.61	.73	.74	.80	(.94)									
8. Empowering leadership	.89	.83	.64	.80	.74	.82	.87	(.97)								
9. Satisfaction need for autonomy	.49	.39	.60	.40	.31	.43	.49	.58	(.88)							
10. Satisfaction need for competence	.29	.26	.38	.25	.22	.17	.27	.36	.48	(.87)						
11. Satisfaction need for relatedness	.49	.45	.37	.44	.42	.43	.51	.53	.44	.42	(.82)					
12. Autonomous work motivation	.42	.36	.35	.29	.40	.41	.41	.48	.52	.32	.44	(.92)				
13. Work engagement	.48	.42	.43	.34	.43	.46	.47	.54	.53	.37	.48	.82	(.95)			
14. In-role performance	.28	.23	.33	.17	.26	.24	.22	.35	.37	.60	.36	.31	.39	(.86)		
15. Psychological well-being	.53	.49	.44	.41	.43	.51	.53	.62	.53	.43	.62	.66	.81	.47	(.91)	
16. Psychological distress	-.44	-.40	-.33	-.33	-.43	-.42	-.46	-.50	-.39	-.36	-.47	-.52	-.68	-.41	-.70	(.90)
Mean	4.45	4.45	4.89	4.39	4.53	3.99	4.51	3.57	4.96	5.39	4.84	5.23	4.27	6.20	4.54	2.11
Standard deviation	1.00	1.25	1.03	1.20	1.07	1.22	1.02	0.91	0.93	0.58	0.90	1.24	1.05	0.69	0.85	0.74

*Note.* All correlations are significant at  $p < .01$ .

## General Discussion

The present research greatly extended our understanding of the conceptualization and operationalization of managerial need support in the workplace. This was accomplished by identifying which need-supportive behaviours initially identified in Paiement and colleagues' (2019) qualitative study best represent the construct of managerial need support. Two studies were conducted with employees from a variety of industries which enabled the development and validation of a self-reported measurement tool assessing managerial need support. Exploratory and confirmatory factor analyses led to the identification of five distinct groups of need-supportive practices. Lastly, the construct of managerial need support was found to promote employees' satisfaction of their basic psychological needs at work. While more research is needed to further validate the proposed MNSS, the present research contributes to the advancement of knowledge on managerial need support. Specifically, the development and validation of the MNSS helps provide a coherent and concise description of managerial need support by identifying a manageable number of need-supportive practices. The implications and limitations of the present findings as well as future research directions are discussed in the sections below.

### Theoretical implications

This study has important implications with respect to the conceptualization and operationalization of managerial need support. In line with our research question #1 (Study 1), "Which need-supportive practices constitute managerial need support?", the present findings reveal that five need-supportive practices best represent the construct of managerial need support. First, managers may *acknowledge employees' contributions and areas of skills at work*. This need-supportive practice converges with two need-supportive practices previously

described in the literature, that is *providing non-controlling positive feedback* (Deci et al., 1989) and *providing meaningful feedback in a non-judgmental way* (Hardré & Reeve, 2009; Williams et al., 2014). Indeed, managers sharing with their employees when they are satisfied with their work is equivalent to providing positive feedback as it highlights employees' accomplishments. However, this first need-supportive practice extends the notion of positive feedback present in the literature by also recognizing employees' strengths indirectly, for example, by soliciting employees' input regarding their areas of expertise at work.

Second, managers may *give flexibility to employees in choosing how they manage their time and how they complete their work*. This need-supportive practice corresponds to Paiement and colleagues' (2019) adaptation to the work context of *providing employees with choices* (Baard et al., 2004; Jungert et al., 2013; Moreau & Mageau, 2011; Otis & Pelletier, 2005). For instance, employees do have some freedom in choosing *how* and *when* they will perform their tasks and responsibilities, but not regarding *what* they have to do as it is prescribed by their job responsibilities.

Third, managers may *develop a proximal and considerate professional relationship with employees*. This need-supportive practice is in line with managers *providing a warm interpersonal environment to their employees* (Williams et al., 2014) and *being attentive to employees' needs and interests* (Beaulieu, 2012; Parfyonova et al., 2019), but offers a more concrete and consolidated operationalization of the practice.

Fourth, managers may *provide clear performance directions and guidance*. This need-supportive practice converges with *communicating regularly about employees' performance* (Otis & Pelletier, 2005) and *clarifying performance expectations* (Beaulieu, 2012; Parfyonova et al., 2019) and to some extent with *accompanying requests with a meaningful rationale* (Baard et

al., 2004; Moreau & Mageau, 2011). For instance, defining what is expected when assigning tasks and responsibilities and providing additional and regular guidance during their completion allow employees to accomplish their work adequately.

Fifth, managers may *promote employees' learning and skills development through on-the-job opportunities and discussions*. This last need-supportive practice merges two practices identified through Paiement et al.'s (2019) qualitative study, *investing personal and organizational resources in employees' development* and *encouraging employees to learn from mistakes and obstacles encountered*. It consists of providing employees with opportunities aimed to develop their skills, encourage them to test new solutions, sitting with them to discuss their development, and reframing failures as opportunities to learn when they make mistakes.

Finally, even though *acknowledging employees' feelings and perspectives* (Baard et al., 2004; Moreau & Mageau, 2011; Williams et al., 2014) was sufficiently represented in the initial pool of items, it did not emerge as a key need-supportive practice in Study 1. This finding challenges the salience in the work domain of this often proposed need-supportive practice. When compared to other life domains such as parenting and education, the nature of the manager-employee relationship might offer fewer opportunities for employees to express their opinions and feelings than within a child-parent or teacher relationship, especially if the opinions and emotions are negative.

Regarding our research question #2 (Study 1), "How do need-supportive practices relate to employees' basic psychological needs at work?", the present findings provide clarity regarding the structure of managerial need support and the discussion around whether need-supportive practices target one or more basic psychological needs at work. Both Study 1 and Study 2's results support a five-factor structure for managerial need support each representing a category

of need-supportive practices. This structure shows a better fit to the data than a three-factor structure representing practices supporting the needs for autonomy, competence, and relatedness. As for the needs being promoted by each practice, both studies' results show that need-supportive practices are related moderately to strongly to more than one basic psychological need. More specifically, the present findings suggest that all need-supportive practices promote the three basic psychological needs at work, with all practices tending to promote the satisfaction of the needs for autonomy and relatedness more than the need for competence. However, the weaker correlations between managerial need support and satisfaction for the need for competence could also be attributed to the low variance observed of the variable. In both studies, satisfaction for the basic psychological need for competence had high means ( $M_1 = 5.27$ ;  $M_2 = 5.39$ ) and low standard deviations ( $SD_1 = 0.69$ ;  $SD_2 = 0.58$ ). Even without considering any perception of need-supportive managerial behaviours, the majority of participants reported being highly satisfied with their need for competence. This may explain the small to moderate relationships observed between perceived managerial behaviours (i.e., managerial need support, transformational leadership, empowering leadership) in both studies. Moreover, *giving flexibility to employees in choosing how they manage their time and how they complete their work* appears to be especially relevant for the satisfaction of the need for autonomy, while *promoting employees' learning and skill development through on-the-job opportunities and discussions* may not promote, at least in the short term, the satisfaction of employees' need for competence.

In relation to our hypotheses regarding the extent to which managerial need support promote employees' optimal functioning at work (H1 to H4 in Study 1, H2 and H3 as well as H6 to H9 in Study 2), the present findings are coherent with SDT's postulates and show that managerial need support is associated with positive consequences at the employee level. Both

studies' findings show that the more managers demonstrate managerial need support, by the enactment of its five-constituting need-supportive practices, the more likely employees are to feel an intrinsic desire to accomplish their work and to demonstrate psychological well-being and perform in their role. Our results also suggest that managerial need support may also act as a protection against psychological distress.

### **Practical implications**

The present research has several practical implications for organizations and managers. First, organizations should encourage managers in adopting managerial need support as their management style if they want to promote employees' optimal functioning, namely their engagement, well-being as well as their performance. Organizations could first assess the extent to which their managers' support employees' basic psychological needs at work with the help of the MNSS. Because the MNSS measures distinct need-supportive practices, more specific training and development opportunities can be provided to managers depending on their individual results. Employees could also use the MNSS to identify which need-supportive practices their manager is less likely to adopt, and meet with their manager to share how they could be better supported at work. While upward feedback is not a common practice in organizations, employees communicating their management expectations to their managers could positively impact managers' effectiveness (Atwater, Roush & Fischthal, 1995).

### **Limitations**

Although our results are encouraging, further demonstration of the MNSS's validity is needed. Because scale validation is a continuous process (Nunnally, 1978), more studies need to be conducted on various samples in order to refine and validate the MNSS. First, this study did not investigate discriminant validity and incremental validity of the MNSS. To that extent, we

cannot state on the capacity of the MNSS to solely measure managerial need support neither can we assert that the MNSS outperform other measures of managerial need support or leadership styles in capturing managerial need support and predicting associated outcomes. Second, the two samples used in the present research are mainly composed of French-Canadian educated women and results regarding the psychometric properties of this scale should still be viewed as preliminary since this sample does not represent the heterogeneity of samples with which the scale aims to be used. Third, the use of a cross-sectional design prevents us to conclude on the causal effect of managerial need support on employees' optimal functioning. Current results suggest that managerial need support is positively related to employees' optimal functioning at work. However, studies using an experimental design need to be conducted in order to demonstrate a causal relationship. Lastly, the use of self-report measures combined with a cross-sectional design may result in artificially increased relationship between variables due to the common method variance bias or a social desirability bias. However, to reduce the likelihood of these two issues, we insisted on the anonymity and confidentiality of the studies as well as alternated the order of the variables assessed in the survey questionnaires, as recommended by Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff (2003). Future studies using multiple sources of data to assess variables or a longitudinal design could also be conducted to attenuate this issue.

### **Future research avenues**

The present results open to many future research avenues. First, future studies could examine the relative contribution of the different need-supportive practices comprised in managerial need support in the prediction of other work outcomes, such as learning, contextual performance, job satisfaction and turnover intentions. Future research could also investigate the specific variables that may have an impact on the adoption of managerial need support in a

manager. For instance, individual characteristics of managers, such as their personality, values and beliefs, and experiences, or environmental factors, like the organizational culture, may influence the management style managers tend to adopt (Kuhnert & Lewis, 1987). On the other hand, individual characteristics of employees might also affect the perception of managers' need-supportive practices or the likelihood of managers' need-supportive practices toward employees. Indeed, different causality orientations (i.e. autonomous, controlled, or impersonal) may result in different perceptions of the same work context or elicit different managerial behaviours during interpersonal interactions (Deci & Ryan, 1985; Gagné, 2003). Last but not least, future efforts should examine the incremental validity of managerial need support beyond currently available measures of managerial need support and similar leadership styles, such as transformational and empowering leadership, when predicting employees' optimal functioning at work. Indeed, transformational leadership and empowering leadership have been linked to employees' autonomous motivation at work (Wang & Gagné, 2013; Zang & Bartol, 2010). Yet, the main purpose of managerial need support is to promote employees' self-determination and should therefore be the best approach for a manager wishing to foster autonomously motivated employees.

### **Conclusion**

In sum, the present series of two studies supports the validity of an innovative 25-item measure of managerial need support. The MNSS is comprised of five distinct managerial need support practices that have been shown to be positively related to employees' basic psychological needs satisfaction as well as to their optimal functioning at work. Future research is nonetheless necessary in order to determine the predictive power of the proposed measure as well as its applications in organizations.



## References

- Ahearne, M., Mathieu, J. & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behaviour on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945–955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A. & Drasgow, F. (2000). The Empowering Leadership Questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviours. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-%23](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-%23)
- Arias, M. R. M., Lloreda, M. J. H., & Lloreda, M. V. H. (2014). *Psicometría*. S.A. : Alianza Editorial
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045–2068. <https://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Beaulieu, G. (2012). *Développer le soutien aux besoins psychologiques des employés : Évaluation des effets affectifs, comportementaux et motivationnels d'une formation destinée aux gestionnaires* (Thèse de doctorat, Université de Montréal, Montréal, Canada).

Repéré à

[https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/9707/Beaulieu\\_Genevieve\\_2012\\_these.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/9707/Beaulieu_Genevieve_2012_these.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Blais, M. R. & Brière, N. M. (1992). *On the mediational role of feelings of self-determination in the workplace: Further evidence and generalization*. Unpublished manuscript, Université du Québec à Montréal, Montréal, Canada.

Brien, M., Forest, J., Mageau, G. A., Boudrias, J. S., Desrumaux, P., Brunet, L., & Morin, E. M. (2012). The Basic Psychological Needs at Work Scale: Measurement invariance between Canada and France. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 4(2), 167-187.  
<https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2012.01067.x>

Browne, M. W. & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (136-162), Newbury Park, CA: Sage.

Cattell, R. B. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1(2), 245-276. [https://doi.org/10.1207/s15327906mbr0102\\_10](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr0102_10)

Chiaburu, D. S., Smith, T. A., Wang, J. & Zimmerman, R. D. (2014). Relative importance of leader influences for subordinates' proactive behaviours, prosocial behaviours, and task performance. *Journal of Personnel Psychology*, 13(2), 70-86. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000105>

Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D. et Warr, P.B. (1981). *The experience of work*. San Diego: Academic Press.

Costello, A. B. & Osborne, J. (2005). Practical assessment, research & evaluation. *The Journal of Consumer Marketing*, 10(7), 1-9.

- De Charms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behaviour*. New York, NY: Academic Press.
- Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- 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(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [http://dx.doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](http://dx.doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J. & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930-942. <https://doi.org/10.1177/0146167201278002>
- Dussault, M., Valois, P. & Frenette, E. (2007). Validation de l'échelle de leadership transformatif du directeur d'école. *Psychologie du travail et des organisations*, 13(2), 37-52.
- Fernet, C., Gagné, M., & Austin, S. (2010). When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1163–1180. <https://doi.org/10.1002/job.673>

- Fernet, C., Senécal, C., Guay, F., Marsh, H. & Dowson, M. (2008). The Work Tasks Motivation Scale for Teachers (WTMST). *Journal of Career Assessment*, 16(2), 256-279.  
<https://doi.org/10.1177/1069072707305764>
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. London: Sage.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E. & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>
- 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.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Gagné, M., Senecal, C. B. & Koestner, R. (1997). Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: A multidimensional model. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(14), 1222-1240. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1997.tb01803.x>
- Gilbert, M. H., Dagenais-Desmarais, V. & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *European Review of Applied Psychology*, 61(4), 195-203.  
<https://doi.org/10.1016/j.erap.2011.09.001>
- Gilbert, M. H., Dagenais-Desmarais, V. & St-Hilaire, F. (2017). Transformational leadership and autonomy support management behaviours: the role of specificity in predicting

- employees' psychological health. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 320-332. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2015-0173>
- Gilbert, M. H. & Malo, M. (2017). Psychological health at work: A measurement scale validation. *Oral presentation at 18<sup>th</sup> convention of the European Association of Work and Organizational Psychology*.
- Gillet, N., Colombat, P., Michinov, E., Pronost, A.-M. et Fouquereau, E. (2013). Procedural justice, supervisor autonomy support, work satisfaction, organizational identification and job performance: The mediating role of need satisfaction and perceived organizational support. *Journal of Advanced Nursing*, 69(11), 2560-2571.  
<http://doi.org/10.1111/jan.12144>
- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor analysis* (2<sup>nd</sup> ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Güntert, S. T. (2015). The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work. *Motivation and Emotion*, 39(1), 74-87. <http://dx.doi.org/10.1007/s11031-014-9412-7>
- Hardré, P. L. & Reeve, J. (2009). Training corporate managers to adopt a more autonomy-supportive motivating style toward employees: An intervention study. *International Journal of Training and Development*, 13(3), 165–184. <https://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2419.2009.00325.x>
- Horn, J. L. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika* 30(2), 179-185. <https://doi.org/10.1007/BF02289447>
- Hu, L.-T., et Bentler, P. M. (1995). Evaluating model fit. In R. H. Hoyle (Eds.), *Structural equation modelling: Concepts, issues, and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Jungert, T., Koestner, R. F., Houliort, N., & Schattke, K. (2013). Distinguishing source of autonomy support in relation to workers' motivation and self-efficacy. *The Journal of Social Psychology, 153*(6), 651–666. <https://doi.org/10.1080/00224545.2013.806292>
- Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement, 20*(1), 141-151.
- Kenny, D. (2016). Multiple latent variable models: Confirmatory factor analysis. Repéré à <http://davidakenny.net/cm/mfactor.htm#Corerr>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modelling* (4th Ed.). New York: Guilford Press.
- Kuhnert, K. W. & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review, 12*(4), 648-657. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306717>
- Mageau, G. A., Ranger, F., Joussemet, M., Koestner, R., Moreau, E. & Forest, J. (2015). Validation of the Perceived Parental Autonomy Support Scale (P-PASS). *Canadian Journal of Behavioral Science/Revue canadienne des sciences du comportement, 47*(3), 251. <http://dx.doi.org/10.1037/a0039325>
- Moreau, E. & Mageau, G. A. (2011). The importance of perceived autonomy support for the psychological health and work satisfaction of health professionals: Not only supervisors count, colleagues too! *Motivation and Emotion, 36*(3), 268–286. <https://doi.org/10.1007/s11031-011-9250-9>
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O. & Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: Issues and applications*. London: Sage Publications.

- Nie, Y., Chua, B. L., Yeung, A. S., Ryan, R. M., & Chan, W. Y. (2015). The importance of autonomy support and the mediating role of work motivation for well-being: Testing self-determination theory in a Chinese work organization. *International Journal of Psychology*, 50(4), 245–255. <https://doi.org/10.1002/ijop.12110>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- 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(1), 22–37. <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9592-4>
- 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. <https://doi.org/10.1111/sjop.12211>
- Otis, N. & Pelletier, L. G. (2005). A motivational model of daily hassles, physical symptoms, and future work intentions among police officers. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(10), 2193–2214. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2005.tb02215.x>
- Paiement, A.-M., Benabdallah, L., Dagenais-Desmarais, V., Gilbert, M.-H. & Grenier, S. (2019). *Uncovering managerial need support: What if we asked employees and managers?* Unpublished manuscript, Université de Montréal.
- Paiement, A.-M., Malo, M. & Gilbert, M. H. (2018). La performance en emploi : validation francophone de l'échelle de Williams & Anderson (1991). Oral presentation at 20<sup>th</sup> convention of the 19<sup>e</sup> Association Internationale de Psychologie du Travail et de Langue Française. Brussels, Belgium.

- Parfyonova, N. M., Meyer, J. P., Espinoza, J. A., Anderson, B. K., Cameron, K. A., Daljeet, K. N. et Vaters, C. (2019). Managerial support for employees' psychological needs: a multidimensional approach. *Canadian Journal of Behavioral Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 51(2), 122-134. <http://dx.doi.org/10.1037/cbs0000126>
- Rocchi, M., Pelletier, L., Cheung, S., Baxter, D., & Beaudry, S. (2017). Assessing need-supportive and need-thwarting interpersonal behaviours: The Interpersonal Behaviours Questionnaire (IBQ). *Personality and Individual Differences*, 104, 423-433. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.08.034>
- Rocchi, M., Pelletier, L. & Desmarais, P. (2016). The validity of the Interpersonal Behaviours Questionnaire (IBQ) in sport. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 21(1), 15-25. <https://doi.org/10.1080/1091367X.2016.1242488>
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63(3), 397-427. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1995.tb00501.x>
- Ryan RM, Deci EL. 2017. *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Sinclair, R., Boudrias, J.S. & Lapointe, É. (2014). Les différentes pratiques managériales d'habilitation comme antécédents des dimensions comportementales de l'habilitation. In J.



- Vacherand-Revel, M. Dubois, M. E. Bobillier Chaumon, R. Kouabenan et P. Sarnin (Eds). *Changements organisationnels et technologiques : nouvelles pratiques de travail et innovations managériales (p.169-179)*. Paris: L'Harmattan.
- 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.  
<https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>
- Spector, P. E. (1994). Summated rating scale construction: An introduction. In M. S. Lewisbeck (Ed.), *Basic Measurement: International Handbooks of quantitative applications in the social sciences (229-300)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stumpf, S. A., Colarelli, S. M. & Hartman, K. (1983). Development of the Career Exploration Survey (CES). *Journal of Vocational Behavior*, 22(2), 191-226.  
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(83\)90028-3](https://doi.org/10.1016/0001-8791(83)90028-3)
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics (6th ed.)*. Boston: Pearson.
- Wang, Z. & Gagné, M. (2013). A chinese-canadian cross-cultural investigation of transformational leadership, autonomous motivation, and collectivistic value. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 134-142.  
<https://doi.org/10.1177/1548051812465895>
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297-340. <http://dx.doi.org/10.1037/h0040934>
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviours. *Journal of Management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>

Williams, G. C., Halvari, H., Niemiec, C. P., Sørenbø, Ø., Olafsen, A. H. & Westbye, C. (2014).

Managerial support for basic psychological needs, somatic symptom burden and work-related correlates: A self-determination theory perspective. *Work & Stress*, 28(4), 404–419.

<https://doi.org/10.1080/02678373.2014.971920>

Zhang, X. & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The

influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

<https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>

## Conclusion

Cette thèse est née du désir d'identifier et de comprendre les actions spécifiques que les gestionnaires gagnent à adopter pour favoriser non seulement l'engagement et la santé psychologique de leurs employés, mais également leur performance au travail. Dans cette quête, la théorie de l'autodétermination appliquée au travail (Deci, Olafsen et Ryan, 2017; Gagné et Deci, 2005) s'est révélée un précieux allié. Cette théorie réconcilie la dualité existante entre bien-être et productivité via son concept de motivation autonome et fournit trois leviers d'action selon lesquels les gestionnaires peuvent orienter leurs comportements dans le but de soutenir leurs employés : les besoins psychologiques fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'affiliation.

Bien que la théorie de l'autodétermination soit grandement utilisée dans le cadre de recherche en psychologie organisationnelle (Deci et al., 2017), une question demeure encore sans réponse : comment le soutien aux besoins psychologiques s'opérationnalise-t-il concrètement dans le contexte du travail ? En effet, la documentation scientifique traitant de l'application de la théorie de l'autodétermination au travail est généreuse en recommandations théoriques à ce sujet, mais peu étoffée en preuves empiriques. La quantité de pratiques suggérées pour opérationnaliser le soutien aux besoins psychologiques fait en sorte qu'il est difficile de savoir quelles pratiques prioriser lorsque l'on souhaite capturer le construit. De plus, les recommandations théoriques s'avèrent très peu précises au niveau comportemental et sont définies à très haut niveau. Cela demande aux auteurs de s'en remettre à des comportements soutenant les besoins psychologiques utilisés dans d'autres domaines de vie et à les adapter au meilleur de leurs connaissances à la façon dont ils pensent que les gestionnaires adopteraient ces différentes pratiques dans le cadre de leurs fonctions.

Afin d'orienter l'étude de cette question et de pallier les limites ci-nommées, deux objectifs ont orienté les études conduites dans cette thèse, soit 1) identifier quelles pratiques de gestion soutiennent les besoins psychologiques des employés en milieu de travail et quels comportements spécifiques les opérationnalisent et 2) concevoir un instrument fidèle et valide arrimé au construit du soutien aux besoins psychologiques en milieu de travail.

Cette conclusion revient sur les deux articles de cette thèse afin de dégager ses contributions originales et des conclusions générales, de discuter des limites des trois études et de proposer des pistes de recherche futures ainsi que des applications pratiques du soutien aux besoins psychologiques des employés en milieu de travail, au-delà de ceux discutés dans chacun des articles.

### **Sommaire des résultats et contributions de la thèse**

En regard du premier objectif de la thèse, soit d'identifier quelles pratiques de gestion soutiennent les besoins psychologiques des employés en milieu de travail et quels comportements spécifiques les opérationnalisent, les résultats des deux articles de la thèse ont permis d'arriver à un nombre parcimonieux de pratiques de gestion et de comportements à privilégier pour favoriser spécifiquement la satisfaction des besoins psychologiques des employés. Tel qu'il est expliqué dans l'introduction de la thèse, le nombre de pratiques de gestion soutenant les besoins psychologiques suggérées dans la documentation ne cesse de grandir depuis une dizaine d'années, en plus d'être pour la plupart importées d'un autre domaine de vie que celui du milieu du travail. En l'absence d'une opérationnalisation précisément validée pour le milieu du travail, les auteurs étudiant le soutien aux besoins psychologiques des employés sélectionnaient aux meilleures de leurs connaissances quelles pratiques, parmi celles recommandées par la théorie de l'autodétermination tous domaines de vie confondus,

opérationnalisent le concept. De plus, les auteurs avaient peu d'information sur les actions spécifiques qui sont adoptées par les gestionnaires pour mesurer les pratiques de gestion soutenant les besoins psychologiques des employés. Cela était attribuable au fait qu'aucune étude ne s'était encore attardée à l'identification de comportements concrets et spécifiques au milieu organisationnel, malgré une recommandation explicite faite il y a de cela 15 ans par Gagné et Deci (2005). Ceci résulte en une absence de consensus entre les auteurs et rend difficile l'intégration des résultats issus des études portant sur le soutien aux besoins psychologiques des employés.

À cet effet, les trois études conduites dans le cadre de cette thèse ont permis d'identifier cinq pratiques de gestion, chacune opérationnalisée par cinq comportements de gestion qui s'observent en milieu organisationnel et qui apparaissent soutenir la satisfaction des trois besoins psychologiques des employés. Premièrement, le gestionnaire peut *reconnaître les contributions des employés*. En reconnaissant la performance des employés, le gestionnaire peut faire sentir aux employés qu'ils sont importants et appréciés au travail. Deuxièmement, le gestionnaire peut *offrir de la latitude quant à la façon dont les employés font leur travail et gèrent leur horaire de travail*. Ceci implique de percevoir les employés comme les personnes les plus outillées pour savoir comment faire leur travail et leur faire confiance qu'ils sont en mesure de gérer eux-mêmes leur charge de travail afin de rencontrer les échéanciers. Troisièmement, le gestionnaire peut *montrer de la considération pour les intérêts et le bien-être des employés*. En ayant connaissance des forces, intérêts et motivations des employés, le gestionnaire est en mesure de mieux aligner le travail afin de répondre à leurs besoins. De plus, il devient une personne auprès de qui les employés peuvent se confier lorsque ceux-ci rencontrent des difficultés professionnelles ou personnelles. Quatrièmement, le gestionnaire peut *orienter les employés dans la complétion*

*adéquate de leur travail*. Le gestionnaire agit à titre de guide en définissant clairement le résultat attendu et en soutenant les employés lorsque ces derniers en ressentent le besoin, par exemple lorsqu'ils rencontrent des difficultés ou n'ont jamais fait la tâche. Finalement, le gestionnaire peut *favoriser l'apprentissage des employés via des discussions et des opportunités de développement des compétences*. Ceci consiste à amener, pas à pas, les employés à acquérir de nouveaux comportements, mais aussi de comprendre que cet apprentissage est souvent accompagné d'erreurs. Pour ce faire, le gestionnaire doit mettre de côté l'efficacité à court terme pour plutôt viser les bénéfices à long terme associés à des employés plus autonomes et compétents.

Entre autres, les résultats des études quantitatives suggèrent qu'un gestionnaire tend à adopter ces pratiques ensemble et que plus il démontre l'ensemble de ces pratiques, meilleures seront les retombées sur l'employé. Effectivement, ces pratiques sont fortement corrélées entre elles. De plus, le score global de soutien aux besoins psychologiques des employés est généralement lié plus fortement aux retombées mesurées dans cette thèse. Une exception est toutefois à souligner. La pratique *offrir de la latitude quant à la façon dont les employés font leur travail et gèrent leur horaire de travail* apparaît favoriser particulièrement la satisfaction des besoins d'autonomie et de compétence de l'employé. Ces résultats peuvent être interprétés à la lumière des réponses fournies par les participants lors de l'étude qualitative. Ils étaient généralement unanimes que cette pratique reflétait la confiance que le gestionnaire avait envers eux, laquelle laissait l'impression aux employés qu'ils étaient suffisamment compétents (besoin de compétence) pour que leur gestionnaire leur donne l'opportunité de prendre eux-mêmes des décisions dans leur travail (besoin d'autonomie).

Une importante contribution de la thèse est que cette opérationnalisation du soutien aux besoins psychologiques repose sur des résultats empiriques spécifiquement obtenus auprès de travailleurs. La première étude, qualitative, a permis de récolter une grande variété de comportements de gestion qui s’observaient en milieu organisationnel et qui étaient perçus comme contribuant à la satisfaction des trois besoins psychologiques des employés. De nature exploratoire, elle avait pour prémisse que les gestionnaires offrent des opportunités aux employés de satisfaire leurs besoins psychologiques plutôt que de tenir pour acquis que les pratiques issues d’autres domaines de vie se manifestaient en organisations. Ceci a permis de récolter des comportements de soutien aux besoins psychologiques des employés pertinents au monde du travail au-delà de ceux retrouvés dans la documentation. Pour leur part, les deux dernières études, celles-ci quantitatives, ont permis d’éclaircir notre compréhension du soutien aux besoins psychologiques des employés en raffinant la structure du construit en cinq pratiques de gestion sous-tendues par 25 comportements de gestion auprès d’un premier échantillon de travailleurs, puis ensuite en confirmant cette solution auprès d’un second échantillon de travailleurs. L’adéquation de cette structure en cinq pratiques pour représenter le soutien aux besoins psychologiques des employés dans deux échantillons de plus de 300 participants assez hétérogènes suggère qu’elle représente bien le construit dans une variété de milieux organisationnels. Notamment, des travailleurs œuvrant dans des milieux syndiqués et non syndiqués étaient présents dans les deux échantillons et ils travaillaient autant dans des organisations publiques, parapubliques que privées. De plus, ces travailleurs ont indiqué provenir de plus d’une quinzaine d’industries (Aliments et produits de santé naturels; Automobile; Communication sans fil, médias numériques et logiciels; Industrie minière; Construction, machinerie et équipement; Produits biopharmaceutiques; Produits chimiques et matières

plastiques; Services aux entreprises; Services financiers; Commerce de détail; Services publics; Soins de santé et assistance sociale; Service de l'enseignement; Hébergement et restauration; Arts, spectacles et loisirs; Transport).

En ce qui concerne le deuxième objectif de la thèse, qui avait trait à la conception d'un instrument de mesure fidèle et valide arrimé au construit du soutien aux besoins psychologiques des employés en milieu de travail, les études conduites dans le cadre de cette thèse ont mené à l'élaboration d'une échelle de soutien aux besoins psychologiques certes imparfaite, mais d'une qualité supérieure à celles disponibles dans la documentation scientifique en termes de validité de contenu. En effet, des indices laissaient croire que des lacunes au niveau de la validité de contenu persistaient dans les échelles mesurant le soutien aux besoins psychologiques des employés en contexte organisationnel. Par exemple, toutes étaient basées sur des pratiques recommandées théoriquement pour d'autres domaines de vie, la plupart n'ont jamais été validées par des acteurs du milieu organisationnel et certaines échouaient à départager les comportements de gestion des conséquences psychologiques chez l'employé (p. ex. Baard, Deci et Ryan, 2004). L'outil de mesure développé dans cette thèse constitue une contribution significative à la théorie de l'autodétermination appliquée au milieu du travail. Il a été développé selon une procédure rigoureuse s'appuyant sur les meilleures pratiques en développement d'outils psychométriques (Hinkin, 1995; Spector, 1994). En plus, il est constitué exclusivement de comportements réellement observés en milieu de travail et a été validé auprès de deux échantillons de travailleurs provenant d'organisations variées. Les résultats montrent qu'il a somme toute de bonnes propriétés psychométriques. Il apparaît mesurer fidèlement le construit du soutien aux besoins psychologiques des employés et sa structure est valide dans deux échantillons hétérogènes.



Par ailleurs, les résultats de la deuxième étude quantitative suggèrent que l'opérationnalisation du soutien managérial aux besoins psychologiques des employés tels que présent dans cette thèse diffère peu des styles de leadership transformationnel et habilitant déjà existants dans la documentation scientifique. Bien que tous trois ont des assises théoriques distinctes, ces trois modes de gestion présentent des ressemblances conceptuelles et opérationnelles importantes. Effectivement, ils présentent tous les trois de la considération envers l'employé, encouragent l'employé à prendre des décisions dans son travail et mettent un accent sur son développement. De plus, les résultats montrent qu'il est difficile de les distinguer empiriquement. Non seulement ces concepts sont très fortement corrélés entre eux (entre .85 et .89) dans la deuxième étude de cette thèse, ils le sont également dans d'autres. Par exemple, Gilbert, Dagenais-Desmarais et Saint-Hilaire (2017) rapportent une corrélation de .71 entre la perception de soutien managérial aux besoins psychologiques des employés et la perception de leadership transformationnel. Pour sa part, Parfyonova (2009) rapporte des corrélations variant entre .61 et .77 entre la perception de soutien managérial aux besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation des employés et la perception de partage du pouvoir décisionnel du gestionnaire (Yukl, Wall et Lepsinger, 1990), une des dimensions-clés du leadership habilitant (Boudrias et Bérard, 2016). Deux explications pourraient nuancer ces résultats. D'un côté, il est possible que l'opérationnalisation de ces trois modes de gestion diffère d'un point de vue des comportements d'un gestionnaire, mais que leurs distinctions comportementales ne soient pas perçues par les employés comme l'ensemble de ces études sont basées sur la perception des employés. D'un autre côté, il est aussi probable que l'ensemble des mesures comportementales de gestion utilisées dans cette étude capturent finalement un seul grand construit, par exemple les comportements efficaces des leaders en milieu de travail (Yukl, 2012). Définitivement, les

ressemblances conceptuelles et les résultats empiriques d'études indiquent que la distinction entre le soutien managérial aux besoins psychologiques des employés, le leadership transformationnel et le leadership habilitant représente un défi.

Enfin, les résultats de cette thèse soutiennent les postulats de la théorie de l'autodétermination selon lesquels le soutien managérial aux besoins psychologiques des employés est bénéfique pour 1) la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation, 2) la motivation autonome, 3) l'engagement, 4) la santé psychologique au travail et 5) la performance en emploi des employés. Cependant, les résultats suggèrent qu'il n'agirait pas sur la motivation contrôlée des employés, car la relation observée avec cette variable est nulle. Ces résultats sont cohérents avec ceux de Gagné et al. (2015). Ils ont relevé dans leur étude une absence de relation entre le soutien managérial aux besoins psychologiques et la motivation contrôlée des employés. Cela pourrait s'expliquer par la possibilité que le soutien à la satisfaction des besoins psychologiques soit un construit distinct, plutôt qu'opposé, à la menace à la satisfaction des besoins psychologiques, ce que de plus en plus d'auteurs soutiennent (p. ex. Chua, Wong et Koestner, 2014; Rocchi, Pelletier, Cheung, Baxter et Beaudry, 2017; Vansteenkiste et Ryan, 2013). Pour complètement promouvoir le fonctionnement optimal des employés au travail, il importerait donc d'adopter des comportements de gestion qui d'une part ne menacent pas la satisfaction des besoins psychologiques et diminuent la motivation contrôlée et d'autre part favorisent la satisfaction de besoins psychologiques et la motivation autonome. Somme toute, le deuxième article de la thèse est, à ma connaissance, le premier à investiguer simultanément la relation entre le soutien aux besoins psychologiques et les cinq retombées ci-mentionnées souvent associées à la théorie de l'autodétermination dans la documentation scientifique. Bien que d'autres études devront s'attarder plus extensivement à la vérification de

ces postulats, il demeure que les résultats de cette thèse positionnent le soutien aux besoins psychologiques ainsi que la théorie de l'autodétermination comme étant des leviers prometteurs visant la promotion de milieux de travail sains et productifs.

En plus de répondre aux deux objectifs de la thèse, une contribution supplémentaire concerne la diversité des devis méthodologiques utilisés pour répondre à la question de la thèse (c'est-à-dire, comment le soutien aux besoins psychologiques aux employés s'opérationnalise-t-il concrètement dans le milieu organisationnel ?). À travers les trois études, la méthodologie mixte multisources utilisée a permis d'aborder la question sous au moins trois angles : 1) qualitatif et quantitatif, 2) exploratoire et confirmatoire, 3) employé et gestionnaire. Premièrement, bien que cette combinaison de devis soit rarement utilisée dans l'étude du leadership et de la gestion, l'approche mi-qualitative, mi-quantitative est particulièrement intéressante dans cette thèse. En effet, les approches qualitatives peuvent compléter les approches quantitatives en permettant de saisir le contexte dans lequel les informations sont fournies, en fournissant des informations permettant d'affiner les idées et les concepts afin qu'elles soient plus pertinentes pour la pratique, et en offrant possibilité d'identifier de nouvelles informations pertinentes sur un concept (Ospina, 2004). Entre autres, les approches qualitatives permettent de comprendre les phénomènes à travers la perspective de ceux qui les vivent (Streubert-Speziale et Carpenter, 2010; Vaismoradi, Turunen, et Bondas, 2013). Dans le cadre de cette thèse, les employés et les gestionnaires ont été considérés comme les agents les plus compétents en matière de SAB, car ils sont en mesure d'expliquer comment ils vivent le phénomène dans le contexte organisationnel (Gioia, Corley et Hamilton, 2013). En revanche, le rôle de chercheur a consisté à comprendre, organiser et représenter le mieux possible le SAB vécu par les employés et les gestionnaires en milieu de travail. De plus, en ayant d'abord pris une approche plus exploratoire dans les deux

premières études (de type *bottom-up*) puis confirmatoire dans la dernière étude (de type *top-down*; Trochim, 2006), ceci a permis d'élargir les connaissances quant à l'opérationnalisation du SAB en milieu de travail puis de recentrer celles-ci en une compréhension plus parcimonieuse et applicable à un ensemble de milieux organisationnels. Enfin, le recours à des participants employés et des participants gestionnaires dans la première étude a permis d'étudier la question centrale à la thèse sous deux angles complémentaires, soit ceux de l'émetteur et du récepteur. La participation combinée des employés et des gestionnaires à l'étude qualitative a permis de capter des comportements soutenant les besoins psychologiques des employés jugés à la fois pertinents par ceux qui les émettent (les gestionnaires) et ceux qui en sont les destinataires (les employés).

### **Applications pratiques de la thèse**

Quelques implications pratiques découlent des contributions de la thèse afin de favoriser l'adoption du soutien aux besoins psychologiques des employés par les gestionnaires. Le soutien aux besoins psychologiques des employés est un style de gestion qui peut s'acquérir par l'entremise de formations données en entreprise (Beaulieu, 2012; Deci, Connell et Ryan, 1989; Hardré et Reeve, 2009). Considérant que des comportements spécifiques ont été identifiés dans cette thèse, des formations et du coaching individuel pourraient être offerts aux gestionnaires afin de faciliter l'acquisition et le développement des cinq pratiques identifiées dans cette thèse, c'est-à-dire 1) la reconnaissance des contributions de l'employé, 2) la latitude quant à la façon de faire son travail et la gestion de son horaire de travail, 3) la considération des intérêts et du bien-être de l'employé, 4) l'orientation dans la complétion adéquate du travail de l'employé et 5) la promotion de l'apprentissage de l'employé via des discussions et des opportunités de développement des compétences. Par ailleurs, l'utilisation de l'instrument de mesure développé dans le cadre de cette thèse pourrait servir d'outil diagnostique afin d'identifier quelles pratiques

sont plus ou moins adoptées par un gestionnaire et d'orienter la formation et le coaching lui étant offerts afin qu'il puisse soutenir adéquatement les besoins psychologiques de ses employés au travail. À titre d'exemple, la démarche de formation ou de coaching pourrait démarrer par la complétion de l'outil par le gestionnaire et ses employés afin de générer une prise de conscience du gestionnaire par rapport à son impact sur ses employés. Ensuite, le gestionnaire pourrait se fixer des objectifs ciblés sur l'adoption plus fréquente des comportements associés à une ou deux pratiques de gestion. Enfin, la nature comportementale de l'échelle de soutien aux besoins psychologiques des employés permettrait de la réutiliser après un délai de quelques mois pour mesurer la progression du gestionnaire et lui donner une rétroaction.

Dans un ordre d'idées différent, mais similaire à la première implication proposée, des groupes de discussion semblables à ceux réalisés dans l'Article 1 de la thèse pourraient être réalisés avec des gestionnaires au sein même des entreprises. De cette façon, ils pourraient eux-mêmes identifier des comportements qui soutiennent la satisfaction des besoins psychologiques de leurs employés au travail qui leur sont plus naturels d'adopter que les cinq pratiques proposées et qui tiennent compte de leur personnalité, leurs équipes et leur contexte spécifique de travail.

Enfin, les employés souhaitant donner une rétroaction à leur gestionnaire pourraient compléter l'outil développé et communiquer d'une part ce qu'ils apprécient du style de gestion de leur gestionnaire et d'autre part les comportements qu'ils aimeraient davantage observer chez leur gestionnaire. La spécificité des comportements constituant l'instrument de mesure du soutien aux besoins psychologiques des employés conçu dans cette thèse offre la possibilité d'offrir aux gestionnaires une rétroaction précise, concrète et centrée sur l'action. Ceci

favoriserait un espace de parole entre les employés et leur gestionnaire en ancrant la discussion sur leurs besoins et ces pratiques en fonction de leur contexte.

### **Limites de la thèse**

Malgré ses contributions à l'avancement des connaissances sur le soutien aux besoins psychologiques des employés en milieu de travail, la présente thèse comporte plusieurs limites. D'abord, les échantillons utilisés dans les trois études de cette thèse sont constitués de travailleurs canadiens francophones issus de milieux urbains. En conséquence, les résultats doivent être généralisés avec précaution, car il est possible que les pratiques identifiées et les retombées leur étant associées ne soient pas généralisables à d'autres populations. De plus, la participation à l'étude par les gestionnaires et les employés s'est faite sur une base volontaire, car cela est une exigence éthique à la recherche conduite en milieu universitaire. Bien que le soutien aux besoins psychologiques des employés ne touche pas une thématique sensible, le biais de participation volontaire (Berg, 2010) constitue une limite à la généralisation des résultats. Effectivement, il est possible que les personnes ayant choisi de participer aux études de cette thèse présentent des caractéristiques et des réponses différentes de celles qui ont préféré ne pas y participer. En l'occurrence, il est d'une éventualité que les comportements recensés lors de l'étude qualitative puissent différer s'ils étaient récoltés auprès d'un autre échantillon de participants, impactant directement le bassin d'items soumis aux participants des deux études quantitatives de la thèse et potentiellement leurs résultats. Définitivement, cela invite à la précaution quant à l'interprétation et la généralisation des résultats de la thèse.

La nature transversale et autorapportée des trois études conduites ne permet pas de conclure ni sur la directionnalité ni sur la causalité des relations observées entre les variables. En ce sens, on ne peut affirmer sur la base des résultats de la présente thèse que les pratiques de

gestion identifiées ont un réel impact sur la satisfaction des besoins psychologiques des employés, leurs motivation, engagement, santé psychologique et performance au travail. Il est possible que la perception des employés de l'adoption des différentes pratiques de gestion par leurs gestionnaires soit influencée par l'état psychologique dans lequel ces premiers se retrouvent (Gilbert et al., 2017). Par exemple, les résultats de Van Dierendonck, Haynes, Borrill et Stride (2004) montre la présence d'une boucle de rétroaction où l'état psychologique de l'employé influence les comportements de gestion, mais aussi que les comportements de gestion influencent l'état psychologique des employés. Il faudrait dans ce cas conduire une étude à devis expérimental et longitudinal afin de vérifier ce lien de causalité et cette directionnalité.

La présente thèse n'a pas non plus vérifié le processus de médiation par lequel les pratiques de gestion contribueraient à un plus grand engagement, une meilleure santé psychologique et une plus grande performance des employés, via la satisfaction des besoins psychologiques et la motivation autonome des employés. Cependant, les résultats montrent que plus ces pratiques de gestion sont rapportées être observées par un employé, plus il indique que ses besoins psychologiques sont satisfaits, que sa motivation est autodéterminée au travail, qu'il est engagé, qu'il est en bonne santé psychologique et performant au travail.

Dernièrement, une importante limite de cette thèse, et des recherches conduites dans le cadre de l'application de la théorie de l'autodétermination au travail, concerne l'étude du soutien aux besoins psychologiques des employés sans l'inscrire dans le courant des études conduites sur leadership en milieu organisationnel. Cette thèse visait à clarifier l'opérationnalisation du soutien aux besoins psychologiques des gestionnaires, mais elle n'a pas fait la démonstration de la pertinence du construit par rapport à d'autres styles de leadership populaires dans la documentation organisationnelle, notamment le leadership authentique (Walumbwa, Avolio,

Gardner, Wernsing & Peterson, 2008), le leadership servant (Greenleaf, 1977), mais principalement le leadership transformationnel (Bass, 1985) et le leadership habilitant (Ahearne, Mathieu et Rapp, 2005). Dans de futures recherches, il sera impératif de positionner le soutien aux besoins psychologiques des employés comme une théorie du leadership afin de légitimer davantage la pertinence de ce concept pour le milieu du travail.

En ce sens, les recherches conduites sur le leadership ont à ce jour porté traditionnellement sur les caractéristiques des gestionnaires (caractéristiques personnelles stables), leurs comportements (actions concrètes et spécifiques émises) ou les processus (quels intrants conduisent à quels résultats par quels médiateurs) qui expliquent le mieux la capacité de certains gestionnaires à amener leurs employés et leurs équipes à atteindre les objectifs organisationnels (Day, Fleenor, Atwater, Sturm et McKee, 2013; Fischer, Dietz et Antonakis, 2017). Par ailleurs, la théorie de l'autodétermination et son concept de soutien aux besoins psychologiques des employés se distinguent en tant que théorie du leadership par sa capacité à adresser à la fois les comportements des gestionnaires et le processus selon lequel certains employés obtiennent de meilleurs résultats que d'autres tout en démontrant un haut niveau de bien-être (Gagné et Deci, 2005; Deci et al., 2017). Ce postulat est corroboré par plusieurs recherches antérieures conduites sur le sujet (p. ex. Baard et al., 2004; Deci et al., 2001; Gillet, Colombat, Michinov, Pronost et Fouquereau, 2013; Moreau & Mageau, 2011; Nie, Chua, Yeung, Ryan et Chan, 2014; Olafsen, 2017) et démontre la pertinence de la théorie de l'autodétermination et du soutien aux besoins psychologiques pour étudier le leadership au travail.

### **Pistes de recherches futures**

Plusieurs pistes de recherches futures émergent en continuité des contributions de cette thèse. Premièrement, il serait fort important de poursuivre les efforts de validation afin de



renforcer et de raffiner l’outil psychométrique développé dans cette thèse. Bien que le deuxième article s’attardant au développement et à la validation de l’échelle de soutien managérial aux besoins psychologiques ait été écrit en anglais, l’instrument n’a pas été validé auprès d’une population anglophone. L’instrument pourrait aussi être validé dans d’autres langues et dans plusieurs pays afin de vérifier la généralisation des résultats obtenus dans cette thèse. De plus, le développement et la validation d’un instrument de mesure autorapporté par le gestionnaire pourraient découler également des résultats de cette thèse.

Deuxièmement, une prochaine étape importante serait de s’attarder à la vérification de la valeur incrémentale du soutien aux besoins psychologiques des employés par rapport à d’autres variables contribuant à favoriser la motivation autonome au travail des employés. Bien que la thèse ait permis de clarifier le construit du soutien aux besoins psychologiques appliqué au travail, il reste à en faire la démonstration de sa pertinence au-delà de construits bien établis dans la documentation organisationnelle tels que différents styles de leadership ou d’autres variables contextuelles au travail des employés. D’une part, plusieurs études montrent que le leadership transformationnel (p. ex. Kojvanic, Schuh et Jonas, 2013; Wang et Gagné, 2013; Fernet, Trépanier, Austin, Gagné et Forest, 2015), le leadership authentique (p. ex. Leroy, Anseel, Gardner et Sels, 2012), le leadership habilitant (p. ex. Zang et Bartol, 2010) et le leadership servant (p. ex. Chiniara et Bentein, 2016) sont liés positivement à la satisfaction des besoins psychologiques et la motivation autonome des employés. D’autres part, des études suggèrent que le soutien aux besoins psychologiques par les collègues de travail (p. ex. Fernet, Gagné, et Austin, 2010; Moreau et Mageau, 2011) et les caractéristiques de l’emploi (Hackman and Oldham, 1975) peuvent aussi favoriser la satisfaction des besoins psychologiques des employés et leur motivation autonome au travail. Notamment, il a été montré que plus l’emploi demande

d'utiliser un large éventail d'habiletés (variété de la tâche), a un impact sur autrui (signification de la tâche), offre l'opportunité d'utiliser son pouvoir discrétionnaire (autonomie) et permet d'obtenir de l'information concernant sa performance (rétroaction), plus l'employé rapportera une motivation autonome et être performant dans son travail (Gagné, Sénécal et Koestner, 1997; Millette et Gagné, 2008).

Troisièmement, il serait intéressant de conduire des études visant à mieux comprendre les antécédents du soutien aux besoins psychologiques des employés par le gestionnaire. En d'autres mots, il conviendrait d'étudier l'impact de différentes variables sur l'adoption de pratiques soutenant les besoins psychologiques des employés. Par exemple, l'exposition même du gestionnaire à un style de gestion soutenant ses besoins psychologiques au travail pourrait potentiellement favoriser, via l'apprentissage par l'observation d'un modèle comme un mentor, le soutien aux besoins psychologiques des employés. En ce sens, une étude conduite sur le leadership éthique suggère que l'exposition à un mentor adoptant des comportements de gestion éthiques favorise l'adoption desdits comportements (Brown et Trevino, 2014). Des dispositions plus stables chez le gestionnaire, telles que les traits de personnalité ou l'orientation envers les buts, pourraient également faciliter ou poser difficultés à l'adoption d'un style de leadership (Hendricks et Payne, 2007), comme celui du soutien aux besoins psychologiques des employés.

Dernièrement, le devis mixte utilisé dans cette thèse, combinant études qualitative et quantitative, pourrait être exporté pour clarifier différentes questions qui persistent dans la documentation scientifique. Par exemple, il pourrait être appliqué pour définir le soutien aux besoins psychologiques offert par les collègues de travail, les comportements de gestion qui nuisent à la satisfaction des besoins psychologiques des employés ou les comportements de gestion qui visent à réduire la motivation contrôlée au travail. Il pourrait également être appliqué

pour mieux comprendre les comportements spécifiques que peuvent déployer des figures d'autorité (p. ex. coach, parent, enseignant, médecin) pour soutenir la satisfaction des besoins psychologiques dans d'autres domaines de vie. Utiliser un tel devis méthodologique, plutôt que de simplement transposer les pratiques et comportements identifiés dans cette thèse à un autre agent émetteur (p. ex. les collègues de travail) ou ceux identifiés dans d'autres domaines de vie (p. ex. coaching, parentalité, enseignement, soins de santé), comporte plusieurs avantages. D'abord, il permet de prendre une approche neutre dans la vérification de la généralisation des pratiques identifiées dans un autre domaine de vie ou visant à être adoptées par un autre agent émetteur. Ensuite, il offre la possibilité d'identifier de nouveaux comportements jusqu'ici ignorés dans la documentation scientifique, mais étant réellement observés dans le contexte de vie visé. Enfin, il permet d'identifier quelles pratiques et quels comportements spécifiques sont clés au construit.

Somme toute, la présente thèse établit une fondation solide pour unifier les recherches futures qui seront conduites sur le soutien aux besoins psychologiques des employés et ouvre à de nombreuses avenues de recherches. Elle supporte l'importance du rôle joué par les gestionnaires auprès de leurs employés et émet des recommandations précises qui pourront guider le développement des gestionnaires qui souhaitent favoriser le succès et la croissance de leurs employés. Favoriser l'adoption de ce style de gestion en organisation est l'une des façons de contribuer à l'offre de milieux de travail sains, où chaque individu peut s'actualiser professionnellement et exercer ses talents au profit d'un objectif collectif.

## Références

- Ahearne, M., Mathieu, J. et Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behaviour on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Baard, P. P., Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068. <https://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Beaulieu, G. (2012). *Développer le soutien aux besoins psychologiques des employés : Évaluation des effets affectifs, comportementaux et motivationnels d'une formation destinée aux gestionnaires* (Thèse de doctorat, Université de Montréal, Montréal, Canada). Repéré à [https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/9707/Beaulieu\\_Genevieve\\_2012\\_these.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/9707/Beaulieu_Genevieve_2012_these.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Berg N. (2010). Non-response bias. *Encyclopedia of social measurement*. London: Academic Press.
- Boudrias, J.S. et Bérard, J. (2016). L'empowerment et le leadership d'habilitation. Dans Bernaud, J.L., Desrumaux, P. et Guédon, D. (dir.). *La bientraitance professionnelle* (p. 102-119). Dunod : Paris.
- Brown, M. E. et Treviño, L. K. (2014). Do role models matter? An investigation of role modelling as an antecedent of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 587-598. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1769-0>

- Chiniara, M. et Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124-141.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004>
- Chua, S. N., Wong, N. et Koestner, R. (2014). Autonomy and controlling support are two sides of the same coin. *Personality and Individual Differences*, 68, 48-52.  
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.04.008>
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E. et McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- Deci, E. L., Connell, J. P. et Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. et Ryan, R. M. (2017). Self-Determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J. et Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930-942. <https://doi.org/10.1177/0146167201278002>

- Fernet, C., Gagné, M. et Austin, S. (2010). When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1163-1180. <https://doi.org/10.1002/job.673>
- Fernet, C., Trépanier, S. G., Austin, S., Gagné, M. et Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress*, 29(1), 11-31. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003998>
- Fischer, T., Dietz, J. et Antonakis, J. (2017). Leadership Process Models: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 43(6), 1726-1753. <https://doi.org/10.1177/0149206316682830>
- Gagné, M. et Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., ... et 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. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Gagné, M., Senecal, C. B. et Koestner, R. (1997). Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: A multidimensional model. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(14), 1222-1240. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1997.tb01803.x>
- Gilbert, M. H., Dagenais-Desmarais, V. et St-Hilaire, F. (2017). Transformational leadership and autonomy support management behaviours: The role of specificity in predicting

- employees' psychological health. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 320-332. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2015-0173>
- Gillet, N., Colombat, P., Michinov, E., Pronost, A.-M. et Fouquereau, E. (2013). Procedural justice, supervisor autonomy support, work satisfaction, organizational identification and job performance: The mediating role of need satisfaction and perceived organizational support. *Journal of Advanced Nursing*, 69(11), 2560-2571. <http://doi.org/10.1111/jan.12144>
- Gioia, D. A., Corley, K. G. et Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigour in inductive research: Notes on the gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Hackman, J. R. et Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. <http://dx.doi.org/10.1037/h0076546>
- Hardré, P. L. et Reeve, J. (2009). Training corporate managers to adopt a more autonomy-supportive motivating style toward employees: An intervention study. *International Journal of Training and Development*, 13(3), 165-184. <https://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2419.2009.00325.x>
- Hendricks, J. W. et Payne, S. C. (2007). Beyond the big five: Leader goal orientation as a predictor of leadership effectiveness. *Human Performance*, 20(4), 317-343. <https://doi.org/10.1080/08959280701521983>

- Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of management*, 21(5), 967-988.  
<https://doi.org/10.1177/014920639502100509>
- Kovjanic, S., Schuh, S. C. et Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance: An Experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 543-555.  
<https://doi.org/10.1111/joop.12022>
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L. et Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677-1697. <https://doi.org/10.1177/0149206312457822>
- Millette, V. et Gagné, M. (2008). Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation and Emotion*, 32(1), 11-22. <https://doi.org/10.1007/s11031-007-9079-4>
- Moreau, E. et Mageau, G. A. (2011). The importance of perceived autonomy support for the psychological health and work satisfaction of health professionals: Not only supervisors count, colleagues too! *Motivation and Emotion*, 36(3), 268-286.  
<https://doi.org/10.1007/s11031-011-9250-9>
- Nie, Y., Chua, B. L., Yeung, A. S., Ryan, R. M. et Chan, W. Y. (2015). The importance of autonomy support and the mediating role of work motivation for well-being: Testing self-determination theory in a chinese work organization. *International Journal of Psychology*, 50(4), 245-255. <https://doi.org/10.1002/ijop.12110>
- Ospina, S. (2004). Qualitative research. In Goethals, G. R., Sorenson, G. J. et Burns, J. M. (dir.), *Encyclopedia of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.



- 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(1), 22-37.  
<https://doi.org/10.1007/s11031-016-9592-4>
- Parfyonova, N. (2009). *Employee motivation, performance and well-being : The role of managerial support for autonomy, competence and relatedness needs* (Thèse de doctorat, University of Western Ontario, London, Canada). Repéré à  
<http://search.proquest.com/docview/305105860>
- Rocchi, M., Pelletier, L., Cheung, S., Baxter, D., & Beaudry, S. (2017). Assessing need-supportive and need-thwarting interpersonal behaviours: The Interpersonal Behaviours Questionnaire (IBQ). *Personality and Individual Differences*, 104, 423-433.  
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.08.034>
- Spector, P. E. (1994). Summated rating scale construction: An introduction. Dans M. S. Lewisbeck (dir.), *Basic measurement: International handbooks of quantitative applications in the social sciences* (pp. 229-300). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Streubert-Speziale, H.J. et Carpenter, D.R. (2010). *Qualitative research in nursing: Advancing the humanistic imperative* (5e ed.). New York: Lippincott Williams & Wilkins
- Trochim, W.M. (2006). The research methods database (2e éd.). Repéré à  
<http://www.socialresearchmethods.net/kb/>
- Vaismoradi, M., Turunen, H. et Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing & Health Sciences*, 15(3), 398-405. <https://doi.org/10.1111/nhs.12048>

- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C. et Stride, C. (2004). Leadership behaviour and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 165-175.  
<http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.9.2.165>
- Vansteenkiste, M. et Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. *Journal of Psychotherapy Integration*, 23(3), 263-280. <https://doi.org/10.1037/a0032359>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. et Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wang, Z. et Gagné, M. (2013). A chinese-canadian cross-cultural investigation of transformational leadership, autonomous motivation, and collectivistic value. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 134-142.  
<https://doi.org/10.1177/1548051812465895>
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behaviour: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.  
<http://dx.doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
- Yukl, G., Wall, S., et Lepsinger, R. (1990). Preliminary report on validation of the managerial practices survey. Dans K. E. Clark et M. B. Clark (dir.), *Measures of leadership* (pp. 223-238). West Orange, NJ : Leadership Library of America.
- Zhang, X. et Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>

# Annexe A

## Protocole semi-structuré des groupes de discussion

### 1. Accueil des participants

- *Accueillir le participant en l'appelant par son nom.*
- *Présenter le participant aux membres de l'équipe de recherche et aux autres participants présents.*
- *Après les présentations, offrir au participant de se servir un breuvage et de se prendre de la nourriture à manger.*

### 2. Consentement et confidentialité

Tel que vous en avez reçu copie, voici le formulaire de consentement à la participation de cette étude. Je tiens à vous rappeler que votre participation est entièrement volontaire et libre et que vous pouvez vous retirer en tout temps de l'étude sans préjudice.

Je vous invite à prendre le temps de le relire si vous le souhaitez, puis de le signer. Si vous avez des questions, n'hésitez pas à les poser et je répondrai honnêtement à celles-ci.

*[Après que les participants aient signé et daté le formulaire de consentement]*

Tel que vous en avez reçu copie, voici l'entente de confidentialité. L'ensemble des discussions que nous aurons dans le cadre de ce groupe de discussion demeurera strictement confidentiel. Vos propos ne pourront jamais être associés à votre nom et les résultats seront traités de façon groupale. Pour protéger l'anonymat des participants et la confidentialité de nos discussions, je vous demande que les informations concernant qui participe au groupe de discussion et les discussions que nous aurons restent entre nous.

Je vous invite à prendre le temps de le relire si vous le souhaitez, puis de le signer. Si vous avez des questions, n'hésitez pas à les poser et je répondrai honnêtement à celles-ci.

### 3. Présentation du projet de recherche et du fonctionnement du groupe de discussion

Bonjour à tous, bienvenus au groupe de discussion. Avant de commencer, je vais vous expliquer le but de notre rencontre aujourd'hui.

Je suis étudiante au doctorat en psychologie du travail à l'Université de Montréal. Dans le cadre de ma thèse, je fais une étude pour mieux comprendre ce que les gestionnaires font pour favoriser le fonctionnement optimal de l'employé dans son travail. Je souhaite que mes recommandations reflètent le plus possible ce que les gens vivent dans leur travail, c'est pourquoi j'ai fait appel à vous et que j'aimerais connaître votre opinion sur différentes questions.

L'objectif du groupe de discussion est de mieux comprendre ce que les gestionnaires font dans leur quotidien pour favoriser le fonctionnement optimal de votre travail. Je cherche à identifier des pratiques de gestion, mais plus précisément des comportements concrets, observables.

L'objectif du groupe de discussion n'est pas d'arriver à un consensus, mais plutôt de recueillir une diversité d'opinions.

Notre rencontre devrait durer 2 heures, maximum. Mon rôle consistera à animer cette rencontre : je vais vous poser des questions et j'aimerais connaître votre opinion sur celles-ci. Je serai aussi la gardienne du temps.

Aujourd'hui, je suis accompagnée de [Assistante 1] et [Assistante 2] qui sont étudiantes au baccalauréat et au doctorat en psychologie. Leur rôle consistera à vous écouter et à prendre des notes sur les informations essentielles. Je les remercie d'ailleurs pour leur aide précieuse. Pour être certaine de bien saisir tous les éléments que nous discuterons et pour faciliter la synthèse de l'information par après, nos discussions seront enregistrées.

Quant à vous, votre rôle est le plus important. Je vais vous demander votre point de vue et je souhaite que vous soyez bien à l'aise de parler le plus librement possible. Ce qui est agréable, c'est qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, je veux plutôt recueillir votre point de vue.

Vous pouvez avoir des opinions différentes les uns des autres même que l'un des avantages des groupes de discussion est de recueillir un éventail de points de vue pour saisir la complexité du sujet à l'étude. Je vous demande toutefois de laisser aux autres la chance de s'exprimer et surtout de demeurer respectueux à l'égard des autres.

#### **4. Présentations des participants au groupe de discussion**

Pour commencer, j'inviterais chacun d'entre vous à vous présenter aux autres participants en nous disant votre prénom, dans quel secteur vous travaillez, et en nous partageant ce qu'est un bon gestionnaire à vos yeux.

– *Remercier chaque participant de leur présence aujourd'hui.*

#### **5. Consignes**

L'élément important est les pratiques de gestion des gestionnaires, c'est-à-dire des actions concrètes et observables posées par un(e) gestionnaire.

J'ai 5 questions à vous poser aujourd'hui. Je cherche comme type de réponses des exemples réels, concrets et spécifiques de comportements de gestionnaire.

Je vous donne un contre-exemple : une personne est gentille. Ceci n'est pas un exemple spécifique et concret, c'est plutôt un qualificatif général. Qu'est-ce qu'une personne fait concrètement pour être gentille ? Elle m'aide quand j'ai besoin d'aide, par exemple, l'autre jour j'étais débordée et elle m'a proposé de faire une partie des tâches qui m'étaient assignées. Un autre exemple, si on dit qu'une personne est efficace, que fait-elle concrètement ? [Laisser les participants s'exercer].

Pour chaque question, vous aurez d'abord un moment pour réfléchir à 1-2 exemples. Vous pourrez les noter pour ne pas les oublier. Ensuite, vous pourrez partager vos exemples, et si au

fur et à mesure que vous entendez les autres exemples d'autres vous viennent en tête, vous pourrez les prendre en note pour ne pas les oublier.

Avez-vous des questions avant que l'on débute ?

## 6. Question 1

Ma première question pour vous est la suivante :

- Groupes d'employés : Que fait votre gestionnaire qui fait en sorte que vous soyez **à l'origine de vos actions et libre d'agir comme vous le souhaitez dans votre travail ?**
- Groupe de gestionnaires : Que faites-vous pour que vos employés soient **à l'origine de leurs actions et libres d'agir comme ils le souhaitent dans leur travail ?**

### Questions d'approfondissement à utiliser au besoin

Pouvez-vous élaborer davantage ?

Pourriez-vous m'en dire plus ?

Rajouteriez-vous autre chose ?

Quelle est une action concrète et observable que votre gestionnaire fait pour [X] ?

Qu'est-ce qu'il/elle fait concrètement par rapport à [X] ?

Pouvez-vous me donner un exemple de ce que vous voulez dire ?

Je ne suis pas certaine de comprendre.

Si je comprends bien, [reformuler les propos de la personne].

## 7. Question 2

Ma deuxième question pour vous est la suivante :

- Groupes d'employés : Que fait votre gestionnaire pour que vous puissiez **exercer et développer vos compétences de façon efficace dans votre travail ?**
- Groupe de gestionnaires : Que faites-vous pour que vos employés puissent **exercer et développer leurs compétences de façon efficace dans leur travail ?**

### Questions d'approfondissement à utiliser au besoin

Pouvez-vous élaborer davantage ?

Pourriez-vous m'en dire plus ?

Rajouteriez-vous autre chose ?

Quelle est une action concrète et observable que votre gestionnaire fait pour [X] ?

Qu'est-ce qu'il/elle fait concrètement par rapport à [X] ?

Pouvez-vous me donner un exemple de ce que vous voulez dire ?

Je ne suis pas certaine de comprendre.

Si je comprends bien, [reformuler les propos de la personne].

## 8. Question 3

Ma troisième question pour vous est la suivante :

- Groupes d'employés : Que fait votre gestionnaire qui fait en sorte que vous ayez des **interactions sociales positives, réciproques et significatives au travail** avec votre gestionnaire et/ou vos collègues ?

- Groupe de gestionnaires : Que faites-vous pour que vos employés puissent avoir des **interactions sociales positives, réciproques et significatives au travail** avec vous-mêmes et/ou leurs collègues ?

#### Questions d'approfondissement à utiliser au besoin

Pouvez-vous élaborer davantage ?

Pourriez-vous m'en dire plus ?

Rajouteriez-vous autre chose ?

Quelle est une action concrète et observable que votre gestionnaire fait pour [X] ?

Qu'est-ce qu'il/elle fait concrètement par rapport à [X] ?

Pouvez-vous me donner un exemple de ce que vous voulez dire ?

Je ne suis pas certaine de comprendre.

Si je comprends bien, [reformuler les propos de la personne].

### **11. Clôture**

Le temps file et la discussion tire maintenant à sa fin. Selon vous, y a-t-il d'autres éléments importants liés à ce dont on a discuté aujourd'hui que nous n'avons pas couvert ?

Avant que vous quittiez, je vous demanderais de compléter ce court questionnaire si vous le souhaitez. Il m'aidera à m'assurer que je représente bien tous les types de travailleurs dans les groupes de discussion que je conduis. Si vous le souhaitez, vous pouvez aussi me partager comment vous avez trouvé votre expérience d'aujourd'hui à la fin du questionnaire sociodémographique.

*[Laissez le temps aux participants de compléter le questionnaire sociodémographique]*

Avez-vous des questions ou des commentaires concernant notre discussion ou le projet en général ?

Je vous remercie énormément pour votre participation, cela m'aide grandement pour ma recherche. Grâce à nos discussions, je pourrai construire un questionnaire sur les pratiques de gestion qui favorisent le fonctionnement optimal de l'employé qui sera aligné à la réalité des gestionnaires et je pourrai faire des recommandations plus justes.

Dans le prochain mois, je continue les groupes de discussions, puis j'élaborerai mon questionnaire sur les pratiques de gestion. Après cela, je compte demander à des employés de répondre à ce questionnaire, avec d'autres mesures, pour savoir si les pratiques de gestion permettent de satisfaire les besoins des employés, leur permet de ressentir plus de bien-être et de mieux performer dans leur emploi. Si cela vous intéresse pour votre organisation, je vous invite à me laisser vos coordonnées.

Si jamais le sujet vous intéresse, je prévois rendre publics les résultats des groupes de discussion dans environ 1 an. Je pourrais vous faire parvenir une copie des articles.

Je vous remercie encore de votre participation. Bonne fin de journée, au plaisir.

# Annexe B

Questionnaires utilisés dans l'article 2

## Échelle de mesure de soutien aux besoins psychologiques de l'employé (Paiement et al., 2019)

**Consigne :** Les énoncés suivants correspondent à des comportements que les superviseurs peuvent adopter au travail.

En utilisant l'échelle de réponses ci-dessous, veuillez indiquer à quel point vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun de ces énoncés en ce qui concerne les comportements de votre superviseur (c'est-à-dire la personne qui vous supervise dans votre travail).

Si vous êtes supervisé(e) par plus d'une personne, veuillez répondre aux questions en pensant à la personne qui vous a supervisé le plus au quotidien dans le dernier mois.

### Échelle de réponse :

1	2	3	4	5	6
Fortement en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Légèrement en accord	En accord	Fortement en accord

**Ancrage :** Mon superviseur...

### Items randomisés :

- 64. me consulte lorsqu'il souhaite apporter des modifications à mon rôle ou mes responsabilités.
- 58. prend connaissance de mes intérêts au travail.
- 69. montre de l'ouverture à mes idées.
- 30. m'encourage à sortir de ma zone de confort.
- 14. me donne le crédit pour mes idées.
- 41. s'informe de comment je vais.
- 65. tient compte de ma situation lorsqu'il prend des décisions qui me touchent.
- 103. m'explique le rationnel derrière ses décisions.
- 29. m'encourage à prendre de nouvelles responsabilités au travail.
- 5. m'invite à l'informer du progrès dans mon travail à la fréquence que je juge pertinente.
- 86. m'encourage à aider mes collègues s'ils en ont besoin.
- 2. me laisse des options dans la gestion de mon temps au travail.
- 15. me dit ce que je fais bien au travail.
- 40. me dit au revoir lorsqu'il quitte le travail.
- 78. prend le temps de m'aider dans mon travail.
- 53. me propose son aide.
- 59. s'adapte en fonction de mes besoins.

- 84. intervient lorsqu'il y a des propos irrespectueux entre collègues.
- 48. clarifie comment nous travaillerons ensemble au début d'un nouveau projet.
- 93. dîne avec mes collègues et moi quand il le peut.
- 25. me parle de mes erreurs en privé.
- 76. me dit que je peux lui poser des questions n'importe quand.
- 33. m'appuie lorsque je souhaite mettre en place des améliorations au travail.
- 16. souligne mes réussites.
- 60. me donne du travail qui sollicite mes forces.
- 32. souligne les initiatives que je prends.
- 38. s'informe sur ce qui se passe dans ma vie.
- 72. tient compte de mes préoccupations au travail.
- 68. me demande mon point de vue.
- 11. m'invite à proposer des solutions.
- 26. me dit que lui aussi fait des erreurs.
- 4. me permet de décider dans quel ordre je fais mes tâches.
- 52. vérifie de temps en temps l'évolution de mon travail.
- 94. prends le temps de discuter avec moi pendant les heures au travail.
- 3. me permet de choisir comment je fais mon travail.
- 98. me rencontre pour discuter du développement de mes compétences.
- 66. me rappelle l'importance de garder un équilibre entre ma vie personnelle et le travail.
- 102. prend connaissance de mon travail pour me donner de la rétroaction.
- 51. me fournit les outils dont j'ai besoin pour être efficace.
- 6. m'invite à venir le voir en cas de difficultés.
- 67. tient compte de ma disponibilité dans la planification du travail à faire.
- 81. me guide lorsque je rencontre des difficultés.
- 99. me laisse choisir mes formations en fonction de mes besoins.
- 43. me parle de différents sujets au-delà de ce qui se passe au travail.
- 7. me permet d'explorer moi-même différentes façons de réaliser mon travail.
- 18. me consulte au sujet de ce que je fais bien au travail.
- 49. me donne des directives claires pour que je puisse réaliser mon travail.
- 42. m'écoute lorsque je ne me sens pas bien.
- 87. nous permet de discuter entre collègues pendant les heures de travail.
- 90. organise régulièrement des réunions d'équipe.
- 8. me donne l'occasion de prendre des décisions.
- 61. évite de me solliciter lorsque je suis très occupé(e) au travail.
- 63. porte attention à mon bien-être.
- 44. porte attention à mes centres d'intérêts.
- 17. prend le temps de me le dire lorsqu'il est satisfait de mon travail.
- 74. cherche à comprendre ma perspective avant de suggérer une nouvelle façon de procéder.
- 75. prend le temps de discuter avec moi des difficultés que je rencontre dans mon travail.
- 24. prends le temps de me parler de mes erreurs pour que je m'améliore.
- 77. répond rapidement à mes questions.
- 57. reconnaît que j'ai des forces spécifiques dans mon travail.
- 12. me laisse de la latitude dans la réalisation de mon travail.
- 82. accorde de l'importance aux problèmes que je lui partage.
- 36. apprécie que je lui raconte différentes expériences que je vis au travail.



- 46. me fait part de l'information qui peut m'être utile dans mon travail.
- 88. facilite l'organisation d'activités sociales dans notre équipe.
- 55. m'explique le résultat attendu.
- 96. paire les employés moins expérimentés avec des collègues plus expérimentés pour favoriser l'apprentissage.
- 28. me dit qu'il a confiance en ma capacité de bien faire mon travail.
- 37. discute avec moi d'intérêts communs.
- 47. m'explique l'objectif du travail que j'ai à faire.
- 20. dédramatise les erreurs que je fais au travail.
- 62. est réceptif à la façon dont j'aimerais m'y prendre pour faire mon travail.
- 71. écoute mon opinion lorsque je ne suis pas d'accord avec lui.
- 79. est présent lorsque j'ai besoin de lui.
- 50. vérifie ma compréhension du travail à faire.
- 91. s'amuse au bureau avec mes collègues et moi lorsque l'occasion s'y prête.
- 73. prend mon avis en considération même s'il est différent du sien.
- 19. m'invite à proposer des façons de corriger mes erreurs.
- 27. me dit que je suis capable de faire des tâches difficiles.
- 21. m'encourage à tester différentes solutions lorsque je fais face à un problème.
- 104. m'explique le rationnel derrière ses recommandations.
- 89. participe aux activités sociales de notre équipe.
- 92. parle d'autres sujets que le travail avec mes collègues et moi.
- 39. me salue la première fois qu'on se croise dans la journée.
- 1. me permet de gérer mon horaire comme je le veux.
- 13. me remercie pour le travail que je fais.
- 45. me rassure lorsque j'en ai besoin.
- 101. me demande de réfléchir à ce que j'ai appris dans mon travail.
- 35. m'écoute attentivement lorsque je lui parle.
- 100. me donne des suggestions spécifiques pour que je puisse m'améliorer.
- 22. me dit que mes erreurs sont des opportunités d'apprentissage.
- 80. me donne des directives supplémentaires lorsque j'en ai besoin.
- 9. me permet de prendre des décisions même lorsqu'il y a des risques.
- 95. me donne des tâches pour que je me développe.
- 83. souligne les événements importants dans la vie des employés (p. ex. anniversaire, naissance, départ à la retraite, etc.).
- 54. m'aide à identifier des obstacles que je pourrais rencontrer en faisant mon travail.
- 56. clarifie ses attentes par rapport à mon travail.
- 97. me montre comment faire de nouvelles tâches dans le but que je me développe.
- 23. m'explique l'impact de mes erreurs.
- 85. m'encourage à consulter mes collègues si j'ai des questions.
- 70. prend en considération mon point de vue au sujet du travail.

## Échelle de contrôle psychologique (Moreau & Mageau, 2011)

**Consigne :** Les énoncés suivants correspondent à des comportements que les superviseurs peuvent adopter au travail.

En utilisant l'échelle de réponses ci-dessous, veuillez indiquer à quel point vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun de ces énoncés en ce qui concerne les comportements de votre superviseur (c'est-à-dire la personne qui vous supervise dans votre travail).

Si vous êtes supervisé(e) par plus d'une personne, veuillez répondre aux questions en pensant à la personne qui vous a supervisé le plus au quotidien dans le dernier mois.

### Échelle de réponse :

1	2	3	4	5	6	7
Pas du tout en accord	Très peu en accord	Un peu en accord	Moyennement en accord	Assez en accord	Fortement en accord	Très fortement en accord

### Items randomisés :

1. Lorsque mon superviseur me promet des récompenses, c'est pour me manipuler.
2. Il arrive que mon superviseur menace de m'enlever des privilèges pour m'obliger à faire quelque chose différemment.
3. Mon superviseur ne prend pas le temps de me demander de faire quelque chose, il m'ordonne de le faire.
4. Mon superviseur cherche à me motiver en me faisant sentir coupable de ne pas en faire assez.
5. Dès que les choses ne vont pas exactement comme il le souhaite, mon superviseur menace de me faire la vie dure.
6. Lorsque mon superviseur m'offre une récompense, j'ai la désagréable impression que je lui dois quelque chose en retour.
7. Mon superviseur est constamment en train de me donner des ordres.
8. Mon superviseur me fait sentir coupable lorsque je n'ai pas eu le temps de terminer une tâche.
9. Il arrive que mon superviseur m'intimide ou fasse du chantage afin que j'exécute certaines tâches.
10. Lorsque je reçois une récompense de la part de mon superviseur, je sais que j'aurai à travailler encore plus fort en retour.
11. Mon superviseur a un ton de voix autoritaire lorsqu'il me dit les tâches que j'ai à faire.
12. Mon superviseur essaie de me faire sentir mal lorsqu'il n'est pas satisfait de mon travail.

## Échelle de motivation au travail (Gagné et al., 2015)

**Consigne :** Les individus peuvent faire des efforts au travail pour différentes raisons. Ce questionnaire permet de comprendre avec précision ces raisons.

Pour chaque proposition qui suit, veuillez indiquer votre degré d'accord en ce qui concerne les différentes raisons qui vous conduisent à déployer des efforts dans votre travail actuel. Nous entendons ici les efforts intellectuels, physiques et mentaux que vous déployez dans votre travail.

### Échelle de réponse :

1	2	3	4	5	6	7
Pas du tout	Très peu	Un peu	Modérément	Fortement	Très fortement	Exactement pour cette raison

**Ancre :** Pourquoi faites-vous ou feriez-vous des efforts dans votre emploi actuel ?

### Items randomisés :

1. Car ce que je fais dans mon travail est stimulant.
2. Car je risque de perdre mon emploi si je ne fais pas assez d'efforts au travail.
3. Parce qu'autrement, j'aurais honte de moi.
4. Pour me faire respecter davantage par certains (mes supérieurs, collègues, clients, famille...).
5. Essentiellement parce que mes supérieurs me récompenseront financièrement.
6. Car je dois me prouver à moi-même que j'en suis capable.
7. Pour éviter les critiques de certains (mes supérieurs, collègues, clients, famille...).
8. Parce qu'autrement, je me sentirais mal face à moi-même.
9. Car je considère qu'il est important de faire des efforts dans ce travail.
10. Parce que j'ai du plaisir à faire ce travail.
11. Pour obtenir l'approbation de certains (mes supérieurs, collègues, clients, famille...).
12. Parce que le travail que je fais est intéressant.
13. Parce qu'ainsi, je me sens fier(fière) de moi.
14. Parce que mes supérieurs m'assurent une plus grande sécurité d'emploi.
15. Car ce travail a une signification personnelle pour moi.
16. Car ce travail correspond bien à mes valeurs personnelles.

## Échelle de satisfaction des besoins psychologiques (Brien et al., 2012)

**Consigne :** Les énoncés suivants correspondent à des perceptions que l'on peut avoir par rapport à son travail.

En utilisant l'échelle de réponses ci-dessous, veuillez indiquer à quel point vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun de ces énoncés.

### Échelle de réponse :

1	2	3	4	5	6
Fortement en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Légèrement en accord	En accord	Fortement en accord

**Ancreage :** Indiquez jusqu'à quel point vous êtes en accord avec ces énoncés.

### Items randomisés :

1. Mon travail me permet de prendre des décisions.
2. Je peux exercer mon jugement pour résoudre des problèmes dans mon travail.
3. Je peux assumer des responsabilités dans mon travail.
4. Au travail, je me sens libre d'exécuter mes tâches à ma façon.
5. J'ai les capacités pour bien faire mon travail.
6. Je me sens compétent à mon travail.
7. Je suis capable de résoudre des problèmes à mon travail.
8. Je réussis bien dans mon travail.
9. Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens compris.
10. Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens écouté.
11. Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens en confiance avec eux.
12. Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens un ami pour eux.

## Échelle de leadership transformationnel (Dussault et al., 2007)

**Consigne :** Veuillez indiquer jusqu'à quel point vous êtes en accord avec les énoncés suivants. Ces énoncés concernent votre perception de votre superviseur(e) immédiat.

### Échelle de réponse :

1	2	3	4	5	6
Fortement en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Légèrement en accord	En accord	Fortement en accord

**Ancrage :** Mon superviseur...

### Items randomisés :

1. s'exprime de manière enthousiaste.
2. incite le personnel à s'engager dans des activités de formation.
3. respecte les opinions différentes des siennes.
4. écoute attentivement les autres.
5. parle de manière optimiste de l'avenir.
6. communique sa vision de l'organisation.
7. soutient le personnel engagé dans des activités de formation.
8. fait participer le personnel au processus de résolution de problèmes.
9. respecte les sentiments d'autrui.
10. est jovial(e).
11. partage l'information avec le personnel.
12. prend en compte les besoins du personnel dans ses décisions.

## Échelle de santé psychologique au travail (Gilbert et Malo, 2017)

**Consigne :** Lisez chaque énoncé et indiquez la fréquence à laquelle vous éprouvez ces sentiments dans le cadre de votre travail.

### Échelle de réponse :

1	2	3	4	5	6
Jamais	Rarement	Quelques fois	Souvent	Très souvent	Toujours

**Ancreage :** Ces temps-ci, dans mon emploi...

### Items randomisés :

1. J'ai le goût d'entreprendre plein de choses.
2. Je me sens apprécié(e) des autres.
3. J'ai des buts.
4. Je demeure moi-même avec quiconque.
5. Je trouve mon travail stimulant.
6. J'ai du plaisir dans mes relations.
7. Je me sens énergique.
8. J'ai un bon moral.
9. Je me sens équilibré(e) émotionnellement.
10. J'ai l'impression d'avoir raté ma carrière.
11. Je me sens agressif(ve) à l'égard des autres.
12. Je me sens irritable envers les autres.
13. Je me sens dévalorisé(e).
14. Je suis en conflit avec les autres.
15. J'ai envie de tout abandonner.
16. Je me sens arrogant(e) avec les autres.
17. Je manque de confiance en moi.
18. Je me sens préoccupé(e).
19. Je manque d'énergie.
20. Je me sens désintéressé(e) par mon travail.
21. J'éprouve de la difficulté à me concentrer.

## Échelle de leadership habilitant (Sinclair et al., 2014)

**Consigne :** Les énoncés suivants correspondent à des comportements que votre superviseur(e) peut faire au travail.

Indiquez ce qui reflète le mieux la fréquence à laquelle votre supérieur immédiat fait les comportements suivants.

### Échelle de réponse :

1	2	3	4	5
Jamais	Peu souvent	Modéremment	Souvent	Toujours

**Ancrage :** Il...

### Items randomisés :

1. Me donne les pouvoirs d'agir qui correspondent à mes responsabilités.
2. M'aide à reconnaître mes besoins de formation.
3. Témoigne son appréciation pour mes contributions.
4. M'encourage à exprimer mes idées.
5. Me permet de décider de la meilleure façon d'atteindre mes objectifs de travail.
6. M'explique comment ce que je fais contribue au bon fonctionnement de l'organisation.
7. Prend le temps de discuter de mes préoccupations.
8. Écoute réellement mes suggestions.
9. M'offre des occasions d'apprendre dans la réalisation de mon travail.
10. Me laisse prendre les décisions dans l'exécution de mon travail.
11. Reconnaît ma performance.
12. Tient compte de mes propositions avant de prendre une décision pouvant affecter mon travail.
13. M'informe des ressources disponibles pour atteindre les objectifs fixés.
14. Apprécie mes efforts.
15. Se préoccupe de mon bien-être.
16. Me donne l'autorité nécessaire pour faire mon travail.
17. Me suggère des façons d'améliorer ma performance.
18. Me félicite pour mes réalisations.
19. S'intéresse à ce que je fais
20. Me permet de décider de la meilleure façon d'accomplir mon travail.

## Échelle d'engagement au travail (Schaufeli & Bakker, 2006)

**Consigne :** Lisez chaque énoncé et indiquez la fréquence à laquelle vous éprouvez ces sentiments à l'égard de votre travail.

### Échelle de réponse :

1	2	3	4	5	6
Jamais	Rarement	Quelques fois	Souvent	Très souvent	Toujours

### Items randomisés :

1. Je déborde d'énergie pour mon travail.
2. Je suis littéralement plongé(e) dans mon travail.
3. Faire ce métier est stimulant.
4. Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler.
5. Je me sens fort(e) et vigoureux(se) pour faire ce métier.
6. Je suis content(e) lorsque je suis captivé(e) par mon activité
7. Je suis fier(e) du travail que je fais.
8. Je suis passionné(e) par mon travail.
9. Je suis complètement absorbé(e) par mon travail.



## Échelle de performance au travail (Païement et al., 2018; Williams & Anderson, 1991)

**Consigne :** Les énoncés suivants correspondent à des perceptions que l'on peut avoir par rapport à son travail.

En utilisant l'échelle de réponses ci-dessous, veuillez indiquer à quel point vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun de ces énoncés.

### Échelle de réponse :

1	2	3	4	5	6	7
Pas du tout en accord	Très peu en accord	Un peu en accord	Moyennement en accord	Assez en accord	Fortement en accord	Très fortement en accord

**Ancrage :** Indiquez votre réponse par rapport aux énoncés suivants.

### Items randomisés :

1. J'exécute adéquatement les tâches qui me sont confiées.
2. Je comble les responsabilités précisées dans ma description de tâches.
3. Je fais les tâches qu'on attend de moi.
4. Je réponds aux critères de performance pour mon emploi.
5. J'entreprends des activités qui affecteront directement l'évaluation de ma performance.
6. Je néglige des aspects de mon travail que je dois accomplir.
7. Je ne réussis pas à faire les tâches essentielles de mon travail.
8. J'aide les autres qui ont été absents.
9. J'aide les autres qui ont une charge de travail élevée.
10. J'aide mon superviseur dans son travail sans qu'il ne me le demande.
11. Je prends le temps d'écouter les problèmes et préoccupations de mes collègues.
12. Je fais des efforts considérables pour aider les nouveaux employés.
13. Je m'intéresse personnellement aux autres employés.
14. Je transmets l'information à mes collègues.
15. Mon assiduité au travail est supérieure à la norme.
16. J'avertis lorsque je ne serai pas en mesure de venir au travail.
17. Dans mon travail, je prends plus de pauses que nécessaire.
18. Je passe beaucoup de temps au téléphone (ou sur mon cellulaire) pour des raisons personnelles.
19. Je me plains de choses sans importance au travail.
20. Je protège la propriété organisationnelle.
21. J'adhère aux règles informelles conçues pour maintenir l'ordre dans l'organisation.