

Université de Montréal

Favoriser l'engagement envers la carrière organisationnelle : comprendre les rôles du contrôle psychologique exercé par les superviseurs et de la motivation des travailleurs

Philippe Desmarais

Département de psychologie, Faculté des arts et des sciences

Essai doctoral présenté en vue de l'obtention du doctorat en psychologie (D. Psy.) option psychologie du travail et des organisations, sous la direction de Simon Grenier, Ph.D.

Août 2021

© Philippe Desmarais, Montréal, Canada, 2021

Cet essai intitulé

Favoriser l'engagement envers la carrière organisationnelle : comprendre les rôles du contrôle psychologique exercé par les superviseurs et de la motivation des travailleurs

Présenté par

Philippe Desmarais

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes

Maxime Paquet

Président-rapporteur

Simon Grenier

Directeur de recherche

Luc Brunet

Membre du Jury

Résumé

Un taux de roulement d'employés élevé peut s'avérer très coûteux pour les organisations. Les entreprises seraient gagnantes à trouver une façon de minimiser les risques de voir leurs employés quitter leur organisation. Une solution potentielle pourrait reposer sur l'engagement envers la carrière organisationnelle qui, selon les études, pourrait réduire l'intention de quitter des employés. Afin de tenter de mieux comprendre ce qui peut engendrer ce type d'engagement chez les travailleurs, une étude corrélacionnelle transversale a été réalisée auprès de 304 travailleurs québécois pour déterminer les rôles du contrôle psychologique exercé par les supérieurs, la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux des travailleurs et le niveau de motivation de ceux-ci. Les résultats démontrent que plus les gens ressentent que leur supérieur exerce un contrôle psychologique, moins leur niveau d'engagement est élevé, car le contrôle psychologique semble relié à un faible niveau de satisfaction des besoins psychologiques, ce que la recherche a associé à un faible niveau de motivation autonome. Des implications théoriques et pratiques ainsi que des pistes de recherches futures sont également discutées.

Mots-clés : Engagement envers la carrière organisationnelle, contrôle psychologique, motivation, théorie de l'autodétermination.

Abstract

High employee turnover can prove to be a challenge and end up being very costly for organizations. Companies would benefit from finding a way to minimize the risk of employees leaving their organization. One potential solution could be related to employees' commitment to organizational career, which studies have shown may reduce turnover intentions. In order to better understand what can foster this type of commitment among workers, a cross-sectional correlational study was conducted among 304 Quebec workers. This study aimed to determine the roles of superiors' psychological control, workers' satisfaction of basic psychological needs, and workers' motivation. The results highlight that the more people feel their supervisor exercises psychological control over them, the lower their level of commitment is, this because psychological control appears to be related to low levels of psychological needs satisfaction, which research has associated with low levels of autonomous motivation. Theoretical and practical implications as well as directions for future research are also discussed.

Keywords: Commitment to organizational career, psychological control, motivation, self-determination theory

Table des matières

Résumé	i
Abstract	ii
Table des matières	iii
Liste des tableaux	vi
Liste des figures	vii
Liste des abréviations	viii
Remerciements	ix
Introduction	1
Contexte théorique.....	3
<i>La théorie de l'autodétermination</i>	<i>3</i>
Le continuum de l'autodétermination	3
Les besoins psychologiques fondamentaux	5
<i>La théorie de l'autodétermination et l'engagement.....</i>	<i>6</i>
L'engagement organisationnel	6
L'engagement envers la carrière	9
<i>Le contrôle psychologique</i>	<i>10</i>
Le contrôle psychologique et la motivation au travail	10
<i>Limites</i>	<i>11</i>
<i>Modèle proposé pour la présente étude</i>	<i>11</i>
<i>Hypothèses.....</i>	<i>12</i>
Méthodologie	13
<i>Participants</i>	<i>13</i>
<i>Déroulement.....</i>	<i>13</i>
<i>Instruments.....</i>	<i>14</i>
Informations sociodémographiques	14

Contrôle psychologique exercé par les superviseurs	14
Les besoins psychologiques fondamentaux	15
Motivation au travail.....	15
Engagement envers la carrière organisationnelle	16
<i>Analyses statistiques</i>	17
Résultats	17
<i>Analyses préliminaires</i>	18
Nettoyage de données	18
<i>Données manquantes</i>	18
<i>Données aberrantes</i>	19
Vérification des postulats.....	19
<i>Analyses principales</i>	20
Effets sur les variables d'intérêt.....	22
<i>Analyses supplémentaires</i>	23
Discussion	23
<i>Implications théoriques</i>	27
<i>Implications pratiques</i>	28
<i>Limites</i>	29
<i>Recherches futures</i>	30
Conclusion	31
Références	32
Annexes	42
Annexe 1	43
Annexe 2	45

Annexe 3.....46

Annexe 4.....48

Liste des tableaux

Tableau 1	<i>Statistiques descriptives et corrélations entre les variables de l'étude</i>	18
Tableau 2	<i>Résultats détaillés des analyses de trajectoires</i>	21

Liste des figures

Figure 1	<i>Modèle proposé</i>	12
Figure 2	<i>Résultats du modèle hypothétique avec coefficients standardisés</i>	22

Liste des abréviations

EECO – Engagement envers la carrière organisationnelle

Remerciements

Mon passage dans le programme de doctorat en psychologie du travail et des organisations aura été bref, mais intense. Il va sans dire que je n'aurais été capable de me rendre à bon port sans le soutien de plusieurs.

Merci à mon directeur d'essai, Simon Grenier, pour son soutien autant financier que psychologique. Je suis énormément reconnaissant pour l'autonomie que tu m'as laissée et la confiance que tu as démontrée en moi depuis le début de mon parcours. Merci d'avoir embarqué abord de mon train haute vitesse plutôt que de tenter de me ralentir. Finalement, merci d'avoir poussé ma réflexion sur le plan pratique et de m'avoir impliqué dans plusieurs projets. Je suis convaincu que nous aurons le plaisir de travailler ensemble à nouveau.

Merci à tous les professeurs du programme de psychologie du travail et des organisations pour leur partage de connaissances. Un merci particulier à Luc Brunet et Maxime Paquet, votre expertise et vos questions ont alimenté ma réflexion, ce qui a grandement contribué à la réalisation de cet essai.

Merci à la meilleure cohorte que j'aurais pu avoir pour m'accompagner dans ce deuxième doctorat qui, par moment, pesait lourd sur mes épaules. Anne-Val, Cath, Flavie, Jeanne et Vincent, je peux sincèrement dire que l'expérience n'aurait pas été aussi agréable sans vous. Je vais m'ennuyer de vous et de nos moments qui nous donnaient mal au ventre tellement on riait.

Merci à mon mentor, Jean, qui a toujours répondu toutes mes questions avec enthousiasme, qui a pris le temps de me rassurer. Merci aussi pour le chocolat GF, tu es tellement un grand cœur et j'espère vraiment que nous aurons la chance de travailler ensemble un jour.

Merci à mes collègues de labo, Annabelle, Inès et Leila qui m'ont accueilli les bras grands ouverts et qui m'ont fait sentir à ma place dès la première journée.

Merci à tous mes collègues du programme, vous êtes tous et toutes des gens incroyables qui auront un avenir brillant, j'en suis certain.

Merci à ma famille et à ma belle-famille qui m'ont toujours encouragé dans ma folie d'études interminables.

Finalement, merci à ma conjointe, Véronique. Je ne sais pas quoi dire autre que je ne serais pas la personne que je suis sans toi. Toi seule sais à quel point me rendre ici aura été un des plus grands défis de ma vie. Ton soutien inconditionnel et tes encouragements ont été le vent dans mes voiles. Tu m'inspires au quotidien et je suis tellement reconnaissant de t'avoir à mes côtés.

Introduction

De nos jours, les organisations font face au fait que le monde du travail ainsi que la vision de ce que représente une carrière évoluent rapidement (Gubler et al., 2014; Lapointe et al., 2019). En fait, les gens prennent un rôle de plus en plus actif dans la direction qu'ils aimeraient voir leur carrière prendre, ce qui, tel que montré par Lapointe et ses collaborateurs (2019), est relié négativement aux intentions de quitter une organisation ainsi qu'aux départs volontaires de la part des employés. Précisément, ces derniers ont examiné l'effet d'un nouveau construit, soit celui de l'engagement envers la carrière organisationnelle (EECO), qui se distingue de l'engagement envers la carrière ou l'organisation. Ce nouveau construit est défini comme l'objectif individuel d'un employé qui veut progresser avec succès dans sa carrière au sein d'une organisation particulière (Lapointe et al., 2019). Cette nouvelle façon de conceptualiser l'engagement des travailleurs est d'une grande importance en raison de sa relation avec le départ des employés, un facteur qui peut avoir plusieurs impacts négatifs pour une organisation.

En effet, la perte d'employés peut être dommageable pour la rentabilité et le fonctionnement des organisations. Le roulement des employés entraîne notamment la diminution de la productivité ainsi que la nécessité d'investir des ressources temporelles, humaines et financières supplémentaires afin de remplacer les anciens employés et en former de nouveaux (Morrell et al., 2004). Dans un univers où la concurrence est élevée et où le capital humain permet à une organisation de se démarquer (Ployhart, 2012), il est primordial d'essayer de comprendre ce qui favorise ou ce qui nuit au développement de l'EECO chez les travailleurs. Bien que les chercheurs proposant ce concept aient examiné certains déterminants possibles de ce type d'engagement, très peu de recherches se sont attardées à ce qui pourrait contribuer à un plus grand EECO chez les employés. Dans cette optique, nous proposons que la motivation des

employés telle que définie par la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985; 2002; Ryan et Deci, 2017) puisse être utilisée dans le but de comprendre ce qui favorise cette forme d'engagement au travail (Ryan et Deci, 2019). C'est donc dire que la motivation pourrait être une variable clé dans le développement d'un type d'engagement particulier comme l'EECO.

Dans ce projet, l'objectif sera d'examiner si la motivation a le potentiel de favoriser l'EECO des employés. Ensuite, nous proposons d'évaluer deux facteurs supplémentaires qui pourraient influencer la motivation, qui subséquemment aurait un effet sur l'EECO. Le premier facteur représente les besoins psychologiques fondamentaux. Selon la recherche, la satisfaction des besoins psychologiques est primordiale pour le développement de la motivation (Deci et Ryan, 2002, 2008; Ryan et Deci, 2017). Le second facteur est relié au leadership, car dans la littérature, cette variable a été reliée à la satisfaction des besoins psychologiques (p. ex. Kovjanic et al., 2013), à la motivation (p. ex. Kanat-Maynon et al., 2020) et à l'engagement des travailleurs (p. ex. Breevaart, 2014). Précisément, une première vérification de cette influence potentielle sera faite par l'entremise de la perception qu'ont les employés du contrôle psychologique exercé par leur superviseur. Étant donné qu'il a été démontré que le contrôle psychologique peut nuire à la satisfaction des besoins psychologiques (Gillet et al., 2012) et à la motivation (Kanat-Maymon et al., 2018) des employés, cette avenue permettra d'explorer son rôle dans le développement de l'EECO des travailleurs. L'objectif global sera donc d'évaluer la pertinence d'un modèle de médiation au sein duquel le contrôle psychologique exercé par les superviseurs serait relié à la satisfaction des besoins psychologiques des employés, laquelle aurait ensuite une relation avec la motivation des employés qui, à son tour, serait liée à l'EECO.

Dans la section suivante, un retour sur la littérature pertinente en ce qui a trait à la motivation telle que définie par la théorie de l'autodétermination, le contrôle psychologique et

l'engagement au travail sera fait. Ensuite, nous présenterons le modèle théorique examiné dans le cadre de ce projet, les hypothèses de recherche et la méthodologie employée. Finalement, les analyses statistiques ainsi que les résultats seront présentés, et les implications du projet, les limites et les recherches futures seront discutées.

Contexte théorique

La théorie de l'autodétermination

La théorie de l'autodétermination est un cadre théorique de motivation humaine selon lequel tout être humain est enclin à se développer et cherche à s'épanouir tout en intériorisant sa motivation pour des activités qui lui tiennent à cœur (Deci et Ryan, 2002; Ryan et Deci, 2017). Ce cadre théorique se distingue des autres théories de la motivation par son approche qualitative. Tandis que certains définissent la motivation en matière de quantité (p. ex. Bandura, 1996; Baumeister et Vohs, 2007; Vroom, 1964), la théorie de l'autodétermination stipule que c'est plutôt la qualité de la motivation et les raisons d'agir qui ont d'importantes conséquences et qui influencent le comportement humain (Deci et Ryan, 2000; Ryan et Deci, 2017). Ces sources de motivation, communément nommées des régulations comportementales, peuvent être catégorisées selon un continuum d'autodétermination allant de non autodéterminée (motivation de qualité inférieure) à entièrement autodéterminée (motivation de qualité supérieure) et varient selon le niveau d'intériorisation des motifs qui dirigent les actions et comportements d'une personne.

Le continuum de l'autodétermination

Selon ce continuum (Deci et Ryan, 2002), la source la moins autodéterminée est l'amotivation, car elle représente l'absence d'intention d'agir. Par exemple, lorsqu'un individu ne comprend pas l'utilité d'un comportement ou croit qu'il ne sert à rien d'agir puisque ça ne

mènera à rien, il s'agit de l'amotivation. Ensuite, les auteurs (p. ex. Vansteenkiste et al., 2004) considèrent que la régulation externe et la régulation introjectée représentent, ensemble, des formes de motivation dite contrôlée. La régulation externe, qui est moins autodéterminée comparativement aux autres types de régulation, correspond au fait d'agir afin d'obtenir une récompense, d'éviter une conséquence ou de se défaire de la pression sociale. Ainsi, lorsqu'un comportement est motivé par le fait de ne pas vouloir perdre un emploi ou dans le but d'obtenir une prime, on parle de régulation externe. La régulation introjectée, quant à elle, est caractérisée par les pressions internes ressenties par une personne telles que la honte et la culpabilité. Selon ce principe, lorsqu'on agit dans le but d'éviter de se sentir coupable, nos motifs sont introjectés. Ensuite, du côté plus autodéterminé du continuum, il y a d'abord la régulation identifiée. Ce type de régulation comportementale réfère aux comportements adoptés en raison de l'importance qu'on leur accorde ou de leur conformité avec nos valeurs. Par exemple, lorsqu'un individu adopte un comportement parce qu'il comprend et valorise l'importance de l'action pour son développement personnel, il est motivé de façon identifiée. Finalement, la motivation intrinsèque est la plus autodéterminée et représente le fait d'agir simplement pour le bonheur et le plaisir découlant des actions adoptées. Donc, quelqu'un qui accomplit ses tâches parce qu'elles lui apportent un sentiment de plaisir ou de bonheur est motivé intrinsèquement. Parce que leur source de motivation est plus intériorisée, la motivation intrinsèque et la régulation identifiée sont considérées comme étant plus autonomes que la régulation introjectée, la régulation externe et l'amotivation (Deci et Ryan, 2002). La motivation autonome, lorsque comparée à la motivation contrôlée, est plus souvent associée à des conséquences positives sur les plans comportemental et affectif ainsi qu'en ce qui concerne les attitudes (Deci et Ryan, 2008; Gagné et al., 2015; Van den Broeck, 2021).

Bien que la théorie postule que, de nature, les humains ont une volonté à être autonomes et autodéterminés, la théorie de l'autodétermination avance également que l'intériorisation des motifs à l'origine des comportements est favorisée par la satisfaction de trois besoins psychologiques fondamentaux et universels, soit l'autonomie, la compétence et l'affiliation sociale (Deci et Ryan, 2002; Van den Broeck et al., 2016; Ryan et Deci, 2017).

Les besoins psychologiques fondamentaux

Les besoins psychologiques fondamentaux (autonomie, compétence et affiliation sociale) sont associés à la motivation autonome et au bien-être lorsqu'ils sont soutenus, tandis qu'ils mènent à la motivation contrôlée et au mal-être lorsqu'ils sont frustrés (Deci et Ryan, 1985; Deci et Ryan, 2008; Ryan et Deci, 2017). En d'autres mots, les besoins psychologiques agissent comme des nutriments essentiels qui favorisent l'épanouissement des êtres humains et leur évitent d'expérimenter des affects négatifs (Ryan et Deci, 2017). Il est question du besoin d'autonomie lorsque le contexte permet aux gens d'agir en fonction de leurs valeurs et intérêts. Le besoin de compétence fait référence au sentiment de pouvoir atteindre tout son potentiel et le fait d'être efficace dans ses interactions avec son environnement physique et social. Finalement, le besoin d'affiliation sociale représente le désir de faire partie d'une communauté et de pouvoir créer et maintenir des relations de qualité avec autrui (Deci et Ryan, 2002; Ryan et Deci, 2017).

Dans son ensemble, la théorie de l'autodétermination est un cadre théorique utilisé afin de comprendre les motifs des gens. Particulièrement, elle permet de comprendre les facteurs qui influencent ces motifs et les conséquences de ceux-ci, et ce, dans une grande quantité de domaines (Ryan et Deci, 2017). En fait, elle a contribué à l'étude de plusieurs éléments du contexte du travail (Deci et al., 2017), dont l'engagement des travailleurs (Ryan et Deci, 2019).

La théorie de l'autodétermination et l'engagement

Malgré sa nouveauté, l'EEOC peut être considéré comme faisant partie de la grande famille des différents types d'engagements que peut démontrer un travailleur. Cependant, bien qu'il existe un lien entre l'EEOC et les autres concepts d'engagement (p. ex. engagement envers la carrière ou l'organisation), l'EEOC se distingue de ceux-ci de façon théorique ainsi que de façon statistique (Lapointe et al., 2019); il s'agit d'un concept qui ajoute une nouvelle explication à l'engagement des travailleurs. Il est donc primordial de l'étudier individuellement afin de déterminer la nature des relations qui peut être observée avec des variables comme la motivation. D'une part, ce nouveau concept est encore peu documenté dans la littérature portant sur l'engagement, et il n'a pas été examiné en fonction de la motivation des travailleurs. D'autre part, l'engagement des travailleurs au sens large a beaucoup été étudié en ce qui a trait à sa relation avec la motivation telle que définie par la théorie de l'autodétermination (Ryan et Deci, 2019).

L'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel est souvent défini à l'aide du modèle en trois composantes de Meyer et Allen (1991). Ces auteurs soulignent l'existence de trois types d'engagement : affectif, normatif et de continuité. L'engagement affectif réfère à un attachement émotif envers une organisation et à l'identification que les gens peuvent développer face à celle-ci. Ensuite, l'engagement normatif représente l'obligation morale et la loyauté qu'un individu peut ressentir envers une organisation. Finalement, l'engagement de continuité correspond au fait de vouloir demeurer à l'emploi d'une organisation afin d'éviter de perdre des bénéfices qui se rattachent à cet emploi (p. ex. fonds de pension, avantages sociaux, etc.). Meyer et Gagné (2008) ont proposé une relation théorique entre l'engagement organisationnel des travailleurs et les différents types

de motivation ainsi qu'entre l'engagement des employés et les besoins psychologiques fondamentaux. Par la suite, Gagné et ses collaborateurs (2008) ont mené deux études afin d'examiner l'existence de cette relation. La première étude a été réalisée au sein d'une grande compagnie à l'aide d'un devis de recherche longitudinal à deux temps de mesures séparés par 13 mois. Des analyses de trajectoires ont permis d'identifier que la motivation autonome au premier temps de mesure était reliée à l'engagement organisationnel intégratif (c.-à-d. s'identifier comme membre de l'organisation et accepter d'adhérer aux valeurs organisationnelles) 13 mois plus tard. Un devis de recherche similaire a été utilisé dans une deuxième étude. Ainsi, des travailleurs d'une usine ont rempli deux questionnaires dans un intervalle de six mois. Toujours à l'aide d'analyses de trajectoires, les auteurs ont démontré, entre autres, que la motivation autonome prédisait l'engagement affectif six mois plus tard alors que la régulation introjectée prédisait l'engagement normatif dans ce même intervalle de temps. Les résultats de cette étude ont également révélé que, de son côté, la régulation externe ne prédit pas l'engagement organisationnel. Ensuite, lors de la conception d'une échelle de motivation au travail ancrée dans la théorie de l'autodétermination, les différents types de régulations comportementales ont été corrélés avec l'engagement organisationnel de plusieurs façons (Gagné et al., 2010). Plus précisément, la motivation intrinsèque et la régulation identifiée étaient corrélées négativement aux intentions de quitter l'organisation et positivement à l'engagement affectif et normatif. La régulation introjectée, quant à elle, était reliée positivement à l'engagement affectif, normatif et de continuité. Finalement, la régulation externe avait une relation négative avec l'engagement affectif et normatif, et une relation positive avec l'engagement de continuité.

De leur côté, Fernet et ses collaborateurs (2012) ont mené une étude longitudinale auprès de directeurs d'école de niveaux primaire et secondaire afin d'explorer les relations entre

plusieurs variables, dont la motivation autonome, la motivation contrôlée et l'engagement affectif. Par le biais d'une modélisation par équations structurelles, les chercheurs ont établi que seule la motivation autonome pouvait prédire l'engagement affectif chez cette population de travailleurs. Ces résultats sont en adéquation avec une étude un peu plus récente au sein de laquelle certaines conséquences au travail ont été évaluées en fonction de différents profils de motivation. Spécifiquement, quatre profils ont été comparés, soit les profils amotivé, moyennement autonome, hautement motivé et balancé. Il a été démontré que l'engagement était plus élevé chez les gens appartenant aux profils moyennement autonome et hautement motivé que chez ceux des profils amotivé et balancé (Howard et al., 2016). Finalement, Gillet et ses collaborateurs (2013) ont démontré que les effets identifiés dans les études précédentes semblent aller plus loin que l'engagement. Les auteurs ont montré que, contrairement à la motivation autonome, la motivation contrôlée avait une relation positive avec les intentions de quitter une organisation.

Tout comme pour la motivation, il a également été démontré que les trois besoins psychologiques fondamentaux sont reliés à l'engagement des travailleurs. Entre autres, les besoins peuvent agir comme médiateurs entre les différents types d'ajustements d'un employé et l'engagement organisationnel affectif (Greguras et Diefendorff, 2009). Des résultats similaires ont été obtenus par l'entremise d'analyses bayésiennes qui ont souligné le lien entre les besoins psychologiques et différents types d'engagements (Shuck et al., 2015). En examinant le rôle de médiateur des besoins psychologiques fondamentaux, entre les ressources d'un emploi et l'engagement au travail cette fois, Van Wingerden et ses collaborateurs (2018) ont déterminé que les ressources disponibles dans un emploi étaient reliées positivement aux besoins psychologiques des travailleurs et que les besoins avaient, à leur tour, un lien positif avec

l'engagement au travail. Finalement, une étude a révélé que l'autonomie, la compétence et l'affiliation pouvaient toutes agir comme médiateurs au sein de la relation positive entre le soutien à l'apprentissage et l'engagement organisationnel (Lee et al., 2020).

L'engagement envers la carrière

Tout comme l'engagement organisationnel, l'engagement envers la carrière a été étudié en fonction de la motivation. Par exemple, Tucker et Winsor (2013) ont montré, de façon qualitative, que plus la motivation des gens d'origine ethnique afro-américaine est autonome, plus ils vont persévérer pour atteindre une carrière dans le domaine de la santé. Une autre étude a quant à elle révélé que l'autonomisation psychologique était reliée positivement à la satisfaction des trois besoins psychologiques fondamentaux et que l'autonomie ainsi que la compétence avaient une association positive avec l'engagement envers la carrière chez des enseignants (Mabekoje et al., 2016). Ensuite, un lien a également été établi entre le soutien des besoins psychologiques fondamentaux, la motivation et l'engagement envers la carrière (Dahling et Lauricella, 2017). Plus précisément, un contexte de travail soutenant l'autonomie et la compétence menait à la satisfaction des besoins psychologiques; ceci entraînait un plus haut niveau de motivation autodéterminée qui, à son tour, menait à un meilleur engagement envers la carrière. Ces résultats ont été répliqués par Arshadi et ses collaborateurs (2019) avec un échantillon de travailleurs iraniens. Finalement, le lien entre les besoins psychologiques fondamentaux et l'engagement envers la carrière a une fois de plus été rapporté, mais cette fois, la relation était expliquée par la satisfaction de carrière (Onyishi et al., 2019).

La multitude d'études établissant un lien entre la motivation, la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et l'engagement organisationnel ainsi que l'engagement envers la carrière démontre l'importance d'étudier ce genre de lien entre la motivation et l'EEO. Au-delà

d'examiner si des relations similaires peuvent être identifiées, il peut également être pertinent d'étudier les déterminants possibles d'une motivation de haute qualité qui, en fin de compte, pourrait être reliée à un plus grand EECO chez les travailleurs.

Le contrôle psychologique

Le contrôle psychologique est étudié depuis longtemps. En fait, on peut constater son émergence dans les écrits sur les relations parentales de Schaefer (1965). Cet auteur a défini le contrôle psychologique comme un pôle opposé de l'autonomie psychologique. Ce contrôle se manifeste par des comportements tels que le rejet, la négligence, l'irritabilité, les évaluations négatives et l'utilisation de la culpabilité. Dans la même optique, Deci et Ryan (1985; 2000) ont proposé qu'au sein d'un même continuum théorique, on puisse opposer le soutien à l'autonomie et le contrôle psychologique. Ces deux pôles du même continuum seraient associés respectivement à des effets de satisfaction et de frustration des besoins psychologiques qui, à leur tour, pourraient avoir plusieurs conséquences chez les individus (Ryan et Deci, 2017).

Le contrôle psychologique et la motivation au travail

L'étude des effets du contrôle psychologique sur la motivation a majoritairement été effectuée au sein de la sphère des relations parentales (p. ex. Fletcher et al., 2012; Mageau et al., 2015; Costa et al., 2016). Dans le milieu du travail, plusieurs chercheurs se sont penchés sur le lien entre le soutien à l'autonomie, la satisfaction des besoins, la motivation et les conséquences chez les travailleurs (voir Slemp et al., 2018 pour une revue exhaustive), mais seulement quelques études se sont intéressées à la pertinence de considérer le contrôle psychologique. En fait, à l'aide de la définition et de l'instrument de mesure de perception de soutien à l'autonomie et de contrôle psychologique développés par Moreau et Mageau (2012), certains chercheurs ont obtenu des résultats intéressants dans cette voie de recherche émergente.

D'abord, il a été démontré que contrairement au soutien à l'autonomie, le contrôle psychologique était associé à une moins grande satisfaction des besoins et à un niveau plus élevé de frustration des besoins, ce qui avait un impact négatif chez les travailleurs (Gillet et al., 2012). De façon similaire, Kanat-Maymon et ses collaborateurs (2018) ont obtenu des résultats qui révèlent un lien positif entre le contrôle psychologique exercé par les superviseurs et le niveau de motivation contrôlée des travailleurs. Finalement, des corrélations négatives ont également été identifiées entre le contrôle psychologique et la motivation autonome ainsi que la satisfaction des besoins d'autonomie, compétence et affiliation sociale (Païement et al., 2019).

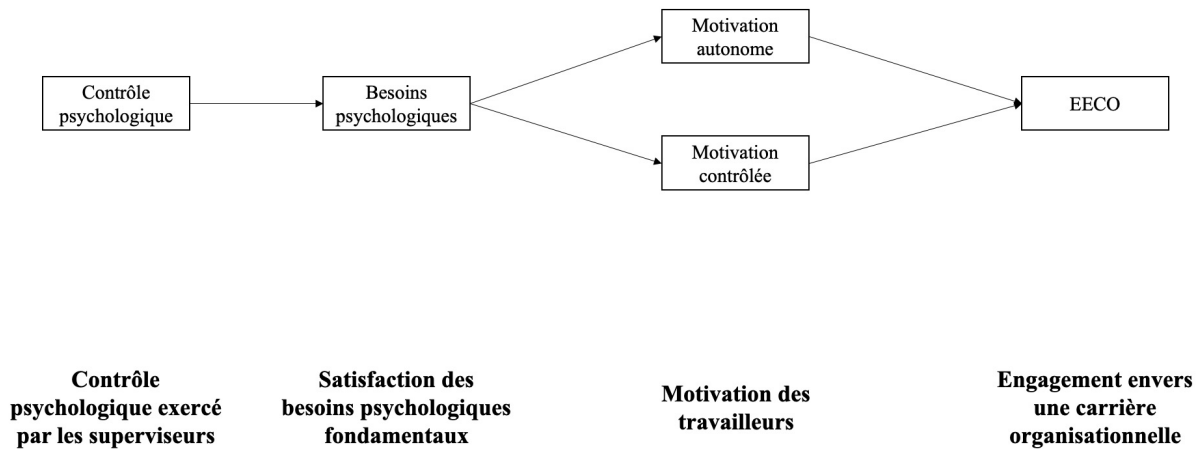
Les résultats présentés ci-haut soulignent l'impact important que peut avoir le contrôle psychologique exercé par les superviseurs.

Limites

Jusqu'à présent, plusieurs travaux ont été effectués afin d'étudier l'effet de la motivation telle que définie par la théorie de l'autodétermination sur l'engagement des travailleurs et l'effet du soutien à l'autonomie. Cependant, étant donné la récente émergence du construit de l'EECO, son lien possible avec la motivation demeure inexploré. De plus, la faible quantité de travaux analysant l'impact possible du contrôle psychologique exercé par les superviseurs sur la satisfaction des besoins et la motivation des travailleurs représente une lacune pour ce domaine d'étude.

Modèle proposé pour la présente étude

Le modèle proposé (figure 1) dans le cadre de cette étude vise à pallier les lacunes présentées plus haut tout en répondant aux objectifs du projet, soit d'examiner si la motivation a une relation avec l'EECO des travailleurs en plus d'évaluer les rôles des besoins psychologiques fondamentaux et du contrôle psychologique au sein de cette potentielle relation.

Figure 1*Modèle proposé***Hypothèses**

Dans cette étude, il est anticipé que :

H1 : Le contrôle psychologique exercé par les superviseurs sera associé négativement à la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux des travailleurs.

H2a : Le niveau de satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux aura un lien positif avec la motivation autonome.

H2b : Le niveau de satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux aura une relation négative avec la motivation contrôlée.

H3a : La motivation autonome aura un lien positif avec l'EECO.

H3b : La motivation contrôlée aura une relation négative avec l'EECO.

Méthodologie

Afin de tester le modèle et de répondre aux objectifs proposés dans le cadre de ce projet de recherche, un devis corrélationnel transversal sera utilisé.

Participants

L'échantillon pour cette étude est composé de 304 travailleurs québécois étant également inscrits à l'université et dont la majorité occupait un emploi à temps plein (58 %) et détenait une permanence (59,3 %). Au sein de l'échantillon, 50 répondants (16,4 %) travaillaient dans le commerce de détail, 48 répondants (15,8 %) dans les soins de santé et l'assistance sociale, 45 répondants (14,8 %) dans les services publics, 27 répondants (8,8 %) dans les services aux entreprises, 27 répondants (8,8 %) dans l'enseignement, 20 répondants (6,6 %) dans les services financiers et le reste l'échantillon travaillait dans divers autres domaines. Une portion majeure des participants étaient des femmes (81 %) tandis que le reste de l'échantillon était composé d'hommes (19 %). L'âge moyen des participants était de 28,38 ans ($ÉT = 8,20$) et ceux-ci travaillaient en moyenne 30,37 heures par semaine ($ÉT = 10,44$).

Déroulement

La collecte de données a été effectuée par le biais de *Survey Monkey*, une plateforme de sondage en ligne. Une fois le questionnaire accessible aux participants, ils devaient d'abord répondre à six questions afin de s'assurer qu'ils répondaient aux critères d'inclusion pour participer à l'étude. Les participants devaient être âgés d'au moins 18 ans, avoir la capacité de comprendre des documents rédigés en français, occuper un emploi à temps plein ou travailler au moins sept heures par semaine, être sous la supervision de leur supérieur actuel depuis au moins six mois en plus d'interagir avec ce dernier au moins une fois par semaine. Ces critères d'inclusion ont été établis afin d'assurer que les travailleurs étaient suffisamment en contact avec

leurs supérieurs et, conséquemment, qu'ils puissent porter un jugement le plus juste possible à l'égard de ces derniers. Les participants ne répondant pas aux critères d'inclusion ont été remerciés pour leur intérêt tandis que les participants admissibles ont été redirigés vers un questionnaire en ligne sur la même plateforme. Ceux-ci devaient ensuite consentir à l'étude de façon libre et éclairée avant d'avoir accès au questionnaire composé de quatre échelles. Finalement, les participants ont été récompensés pour leur participation avec une carte-cadeau d'une valeur de cinq dollars.

Instruments

Étant donné que l'objectif principal de cette étude est d'examiner la relation entre le contrôle psychologique exercé par les superviseurs et l'EECO des travailleurs tout en explorant le rôle des besoins psychologiques et de la motivation de ceux-ci comme médiateurs potentiels au sein de cette relation, quatre échelles de mesure ont été utilisées en plus du questionnaire pour recueillir les informations sociodémographiques. Des échelles de contrôle psychologique, de satisfaction des besoins psychologiques, de motivation et d'EECO ont ainsi été complétées par les participants.

Informations sociodémographiques

Avant de compléter les échelles principales, les participants devaient d'abord répondre à un questionnaire sociodémographique. Ce questionnaire a permis de recueillir de l'information par rapport à leur âge, leur genre et leur emploi.

Contrôle psychologique exercé par les superviseurs

Ensuite, les participants devaient répondre à la *Perceived Autonomy Support Scale for Employees* (PASS-E; Moreau et Mageau, 2012) afin de mesurer leur perception quant au contrôle psychologique exercé par leur superviseur (voir annexe 1). L'échelle en question est

composée de 12 énoncés (p. ex., « Il arrive que mon superviseur menace de m'enlever des privilèges pour m'obliger à faire quelque chose différemment. ») pour lesquels les participants devaient indiquer leur niveau d'accord en utilisant une échelle de type Likert allant de 1 (pas du tout en accord) à 7 (très fortement en accord). Les énoncés ont été combinés en un score moyen où un score élevé et bas représente respectivement un haut niveau et un bas niveau de contrôle psychologique. Dans cette étude, l'échelle a démontré une excellente cohérence interne ($\alpha = 0,956$).

Les besoins psychologiques fondamentaux

Dans le but de mesurer le niveau de satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux des participants, ces derniers ont complété la *Basic Psychological Needs at Work Scale* (Brien et al., 2012) (voir annexe 2). Un total de 12 énoncés de type Likert allant de 1 (fortement en désaccord) à 6 (fortement en accord) composent l'échelle. Quatre énoncés mesurent la satisfaction du besoin d'autonomie (p. ex., « Je peux exercer mon jugement pour résoudre des problèmes dans mon travail »), quatre énoncés évaluent celui de compétence (p. ex., « J'ai les capacités pour bien faire mon travail ») et quatre énoncés mesurent celui de l'affiliation sociale (p. ex., « Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens compris »). Un score moyen pour les trois besoins a également été calculé afin de déterminer un haut ou un bas niveau de satisfaction. La cohérence interne pour cette échelle a été identifiée comme étant bonne dans le cadre de la présente étude ($\alpha = 0,866$).

Motivation au travail

Les participants devaient également compléter la version francophone du *Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS; Gagné et al., 2015) dans le but de mesurer les raisons sous-jacentes (motivations) aux efforts qu'ils déploient dans le cadre de leur travail

(voir annexe 3). Cette échelle comprend des sous-échelles qui représentent les différents types de régulations comportementales. Plus précisément, trois énoncés font référence à la motivation intrinsèque (p. ex., « Parce que j'ai du plaisir à faire ce travail »), trois énoncés concernent la régulation identifiée (p. ex., « Car ce travail correspond bien à mes valeurs personnelles »), quatre énoncés correspondent à la régulation introjectée (p. ex., « Parce qu'autrement j'aurais honte de moi ») et six énoncés se rapportent à la régulation externe (p. ex., « Essentiellement parce que mes supérieurs me récompenseront financièrement »). Le niveau d'accord pour chacun des énoncés est mesuré en utilisant une échelle de type Likert pouvant aller de 1 (pas du tout pour cette raison) jusqu'à 7 (exactement pour cette raison). Des scores moyens, où un score élevé indique un haut niveau de motivation, ont été calculés pour la motivation autonome, pour lequel la cohérence est excellente ($\alpha = 0,922$), ainsi que pour la motivation contrôlée, pour lequel la cohérence interne est acceptable ($\alpha = 0,785$) pour cette étude.

Engagement envers la carrière organisationnelle

Pour mesurer l'engagement des participants envers leur carrière au sein de l'organisation, l'échelle d'engagement de carrière organisationnelle (Lapointe et al., 2019) a été complétée (voir annexe 4). Les répondants devaient indiquer leur niveau d'accord avec cinq énoncés mesurés sur une échelle de type Likert variant de 1 (fortement en désaccord) à 6 (fortement en accord). Quatre des énoncés mesurent directement le construit d'engagement envers la carrière (p. ex., « Faire carrière dans cette organisation est un objectif prioritaire pour moi ») tandis que le score d'un des énoncés doit être inversé avant de calculer un score global pour l'échelle (i.e. « Je ne suis pas particulièrement intéressé(e) à effectuer une longue carrière dans cette organisation »). Encore une fois, un score moyen a été calculé pour représenter un engagement supérieur ou

inférieur. La cohérence interne pour cette échelle est également excellente ($\alpha = 0,925$) dans le cadre de la présente étude.

Analyses statistiques

Afin de tester le modèle ainsi que les hypothèses proposées dans le cadre de cette étude, des analyses de trajectoires par modélisation d'équations structurelles ont été réalisées. Ceci a permis d'identifier la présence ou non de relations significatives entre le contrôle psychologique, les besoins psychologiques fondamentaux, la motivation et l'EECO. Pour cette étude, les recommandations de Hu et Bentler (1999) ont été appliquées en ce qui a trait aux indices d'ajustements de modèle. Spécifiquement, le test du khi carré (χ^2), l'erreur quadratique moyenne de l'approximation (RMSEA) et la racine du carré moyen d'erreur (SRMR) ont été utilisés comme indices de l'ajustement absolu tandis que l'indice comparatif d'ajustement (CFI) et l'indice de Tucker-Lewis (TLI) ont été utilisés comme indices incrémentaux. Toujours selon les recommandations de ces auteurs, les indices ont été interprétés de façon à ce qu'un χ^2 non significatif indique un bon ajustement, des valeurs de RMSEA et SRMR inférieures à 0,08 représentent un bon ajustement et des valeurs inférieures à 0,06, un excellent ajustement. Finalement, des valeurs de CFI et TLI supérieures à 0,90 indiquent un bon ajustement et celles supérieures à 0,95, un excellent ajustement.

Résultats

Afin de procéder aux analyses de trajectoires, les données ont, dans un premier temps, été nettoyées et vérifiées dans le logiciel SPSS 26 (IBM, 2020) pour ensuite être analysées dans le logiciel Mplus v7 (Muthen et Muthen, 2012). Les statistiques descriptives ainsi que les coefficients de corrélation pour les variables d'intérêt sont présentés dans le tableau 1.

Tableau 1*Statistiques descriptives et corrélations entre les variables de l'étude*

Variable	Moyenne	Écart-type	1	2	3	4	5
1. CP	1,81	1,14	0,96	-0,41**	-0,33**	-0,01	-0,17**
2. BP	4,91	0,65	-	0,87	0,58**	0,07	0,27**
3. MA	4,76	1,39	-	-	0,92	0,21**	0,51**
4. MC	3,99	0,99	-	-	-	0,79	0,21**
5. EECO	3,42	1,44	-	-	-	-	0,93

Note. CP = contrôle psychologique, BP = besoins psychologiques, MA = motivation autonome, MC = motivation contrôlée, EECO = engagement envers la carrière organisationnelle.

Les indices de cohérence interne sont présentés sur la diagonale.

** $p < 0,001$

Analyses préliminaires

Nettoyage des données

Avant de mener les analyses statistiques planifiées, les données ont été nettoyées. Plus précisément, les données manquantes ainsi que les données aberrantes univariées et multivariées ont été prises en considération.

Données manquantes. Aucune donnée manquante n'a été identifiée lors de l'analyse de données manquantes. En conséquence, aucune gestion ou imputation de données n'a été nécessaire.

Données aberrantes. Une vérification des données aberrantes univariées et multivariées a été faite lors du processus de nettoyage. En ce qui concerne les données aberrantes univariées, toutes les variables d'intérêt ont été transformées en scores Z où toute valeur à l'extérieur de l'intervalle de $\pm 3,29$ était considérée comme extrême et a été ajustée de sorte qu'elle soit égale à la prochaine valeur à l'intérieur de cet intervalle (Tabachnick et Fidell, 2007). Un total de 15 données aberrantes univariées ont été identifiées et ajustées. Pour les données aberrantes multivariées, la distance de Mahalanobis a été calculée (Tabachnick et Fidell, 2007), ce qui a permis d'identifier quatre données aberrantes à $p < 0,001$. Les participants associés à ces dernières ont été supprimés de l'échantillon.

Suite au nettoyage des données, l'échantillon total pour les analyses est passé à $N = 300$.

Vérification des postulats

Avant de procéder aux analyses de trajectoires par modélisation d'équations structurelles, des postulats reliés à la taille de l'échantillon, à la multicollinéarité et à la normalité multivariée ont été vérifiés (Kline, 2010).

Pour des analyses de trajectoires, une taille d'échantillon minimale de 200 participants ou de 20 participants par variable est recommandée (Kline, 2010). Le modèle pour cette étude est composé de cinq variables et l'échantillon utilisé contient 300 participants, ce qui permet de respecter les deux critères présentés plus haut.

En ce qui concerne la normalité multivariée, bien qu'aucun problème n'ait été identifié graphiquement concernant l'homoscédasticité et la linéarité des relations ou encore les variances relatives, des problèmes ont été soulignés pour l'asymétrie. Lorsqu'il est question d'évaluer l'asymétrie et l'aplatissement des données, un ratio maximal entre l'indice et l'erreur standard ne devrait pas dépasser 3,00 pour l'asymétrie et 8,00 pour l'aplatissement, sans quoi les données ne

peuvent être considérées comme normales (Kline, 2010). Spécifiquement au sein de cet échantillon, la variable de contrôle psychologique ($1,71/0,141 = 12,15$) a une asymétrie positive tandis que les variables de besoins psychologiques fondamentaux ($-1,01/0,141 = -7,18$) et de motivation autonome ($-0,519/0,141 = -3,68$) ont une asymétrie négative. Aucun problème n'a été identifié par rapport à l'aplatissement des données. Étant donné que le postulat de normalité multivariée n'est pas respecté au sein de l'échantillon, la technique de rééchantillonnage a été utilisée (*bootstrap* = 5000 échantillons), car elle permet de minimiser les effets des échantillons non normaux (Yung et Bentler, 1996).

Enfin, une vérification a été faite afin de confirmer l'absence de multicolinéarité, c'est-à-dire de corrélations trop élevées qui indiquent de la redondance au sein des variables et qui risquent d'entraîner une solution instable (Tabachnick et Fidell, 2007). Selon ces auteurs, toute corrélation entre les variables doit être inférieure à 0,90. Étant donné que la corrélation la plus élevée entre les variables est de 0,58, il n'y a pas de problème à cet effet.

Analyses principales

Les résultats des analyses de trajectoires démontrent un ajustement de modèle qui est à la limite d'être adéquat ($\chi^2(4) = 19,61, p < 0,001, CFI = 0,945, TLI = 0,863, RMSEA = 0,114$ $CI_{90}[0,067; 0,167], SRMR = 0,049$). Afin d'assurer un ajustement du modèle qui permet une meilleure interprétation des résultats, un lien entre les variables de motivation autonome et de motivation contrôlée a été ajouté. L'ajout d'un lien, non proposé initialement dans le modèle, entre deux variables endogènes est justifiable si ce lien peut être démontré empiriquement ainsi que théoriquement (Kline, 2010). Sur le plan empirique, les deux variables de motivation sont corrélées significativement au sein de cet échantillon et, du point de vue théorique, cette relation entre la motivation autonome et la motivation contrôlée a été identifiée à plusieurs reprises dans

la littérature (p. ex. Gegenfurtner et al., 2009; Li et al., 2015). Après l'ajout de ce lien, l'ajustement du modèle est adéquat ($\chi^2(4) = 6,24, p < 0,001, CFI = 0,992, TLI = 0,980, RMSEA = 0,043 CI_{90}[0,00; 0,105], SRMR = 0,025$). Les résultats sont présentés en détail dans le tableau 2 et sommairement dans la figure 2.

Tableau 2

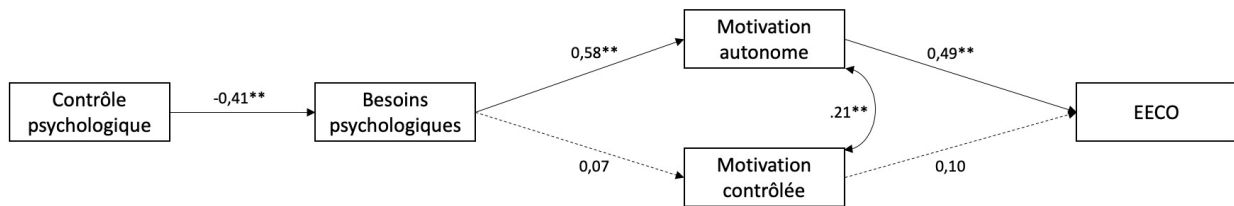
Résultats détaillés des analyses de trajectoires

Effet	Non-stand.	Erreur-type	Stand.	Intervalle de confiance 99,5%
Sur les besoins psychologiques du contrôle psychologique	-0,234	0,041	-0,410	-0,349 à -0,136
Sur la motivation autonome des besoins psychologiques	1,238	0,095	0,580	0,990 à 1,479
Sur la motivation contrôlée des besoins psychologiques	0,108	0,081	0,071	-0,120 à 0,305
Sur l'EEO				
de la motivation autonome	0,506	0,052	0,489	0,368 à 0,637
de la motivation contrôlée	0,149	0,077	0,102	-0,048 à 0,349

Note. EEO = engagement envers la carrière organisationnelle; Non-stand. = coefficients non standardisés, Stand. = coefficients standardisés.

Figure 2

Résultats du modèle hypothétique avec coefficients standardisés



Note. ECCO = engagement envers la carrière organisationnelle.

$**p < 0,001$

Effets sur les variables d'intérêt

En ce qui a trait aux liens proposés, un total de quatre des six liens sont significatifs dans la direction prévue. Premièrement, le contrôle psychologique exercé par les superviseurs est associé négativement à la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux des employés, ce qui confirme H1. Ce lien permet d'expliquer 16,8 % de la variance du phénomène de satisfaction des besoins psychologiques. Deuxièmement, la relation entre les besoins psychologiques et la motivation autonome est caractérisée par un lien positif tandis qu'aucune relation significative n'a été identifiée entre les besoins psychologiques et la motivation contrôlée. Ces résultats viennent confirmer H2a, mais ne permettent pas de confirmer H2b. Le modèle permet d'expliquer 33,7 % de la variance de la motivation autonome. Troisièmement, la variabilité de l'ECCO est expliquée majoritairement par la motivation autonome. En effet, il existe un lien positif entre la motivation autonome et l'ECCO, et un lien positif marginalement significatif entre la motivation contrôlée et l'ECCO, ce qui permet de confirmer H3a sans,

toutefois, confirmer H3b. Un total de 27,1 % de la variabilité de l'EECO est expliqué par ces variables.

Analyses supplémentaires

Des analyses de trajectoires supplémentaires ont été menées afin d'examiner un modèle alternatif où un lien direct entre le contrôle psychologique et l'EECO est proposé. Les résultats démontrent que ce modèle a un ajustement adéquat ($\chi^2(3) = 6,22, p = 0,101, CFI = 0,989, TLI = 0,962, RMSEA = 0,060 CI_{90}[0,00; 0,127], SRMR = 0,025$). Tous les liens entre les variables demeurent les mêmes qu'au sein du modèle principal et aucun lien significatif direct entre le contrôle psychologique et l'EECO n'est observé ($\beta = -0,007, p = 0,90$). Ceci démontre que le lien entre le contrôle psychologique et l'EECO se fait par voie de médiation en passant d'abord par la satisfaction des besoins psychologiques et, ensuite, par la motivation autonome.

Discussion

L'objectif principal de cette étude était d'examiner si la motivation des employés a le potentiel de contribuer à leur EECO. De plus, un autre objectif consistait à déterminer si cette relation entre la motivation et l'EECO peut d'abord être influencée par la satisfaction de leurs besoins psychologiques fondamentaux et si le contrôle psychologique qu'exerce leur superviseur peut avoir un impact sur la satisfaction des besoins psychologiques des employés. En nous appuyant sur la théorie de l'autodétermination, nous estimions que le contrôle psychologique exercé par les superviseurs entretiendrait un lien négatif avec la satisfaction des besoins. Nous émettions aussi l'hypothèse selon laquelle la satisfaction de ces besoins serait liée à plus de motivation autonome et moins de motivation contrôlée, ce qui ultimement serait associé à un plus grand EECO chez les travailleurs.

Premièrement, les analyses ont permis de déterminer que plus les travailleurs perçoivent que leur superviseur exerce du contrôle psychologique, plus le niveau de satisfaction des besoins rapporté par ceux-ci est bas. Il y aurait donc une relation négative entre le contrôle psychologique et la satisfaction des besoins psychologiques. Bien que peu d'études aient exploré le lien entre ces deux variables dans un contexte de travail, il y a une cohérence entre ces résultats et les études de Gillet et ses collaborateurs (2012) ainsi que Paiement et ses collaborateurs (2019), qui ont également rapporté ce lien négatif. Ainsi, il semblerait que lorsque les superviseurs adoptent des comportements tels que les menaces, la manipulation et les ordres, ils contribuent potentiellement au fait que les travailleurs, dans le cadre de leurs fonctions, ressentent qu'ils n'agissent pas de leur propre gré, qu'ils n'ont pas l'impression d'être efficaces et qu'ils n'entretiennent pas de relations riches et réciproques.

Deuxièmement, les analyses ont permis de soutenir le lien positif entre la satisfaction des besoins psychologiques et la motivation autonome, sans toutefois permettre de corroborer les résultats existants dans les recherches antérieures en ce qui a trait au lien négatif entre la satisfaction des besoins et la motivation contrôlée. C'est donc dire que plus les travailleurs rapportent un niveau de satisfaction des besoins psychologiques élevé, plus ils rapportent un niveau élevé de motivation autonome. Les attentes étaient telles qu'un niveau de satisfaction de besoins psychologiques élevé entraînerait un niveau de motivation contrôlée bas, ce qui n'a pas été observé à l'aide des données. Les résultats entre les besoins et la motivation autonome sont cohérents avec les recherches antérieures (p. ex. Gagné et al., 2015), mais ceux entre les besoins et la motivation contrôlée peuvent soulever des questionnements. Une explication potentielle pour l'absence d'un lien significatif entre la satisfaction des besoins psychologiques et la motivation contrôlée est que les types de régulation comportementale qui composent cette

motivation n'ont pas nécessairement le même lien avec la satisfaction des besoins. Plus précisément, dans une récente méta-analyse, Van den Broeck et ses collaborateurs (2016) ont démontré que bien que les besoins psychologiques, à l'exception du besoin d'affiliation, avaient une relation négative avec la régulation externe, les trois besoins avaient une relation positive avec la régulation introjectée. Il est donc possible que lorsque que les travailleurs se sentent autonomes, compétents et impliqués dans des relations de qualité, il y ait une plus grande possibilité qu'ils accomplissent leur travail non seulement parce qu'ils y prennent plaisir ou qu'ils y accordent de l'importance, mais également en raison de pressions internes.

Troisièmement, à l'aide des analyses, il a été déterminé que plus les travailleurs rapportent qu'ils exercent leurs fonctions pour des motifs autonomes, plus ils rapportent un EECO élevé. Des conclusions similaires ne peuvent être tirées pour ce qui est de la motivation contrôlée, pour laquelle aucun lien significatif avec l'EECO n'a été observé lors des analyses. D'un côté, ceci souligne le fait que les relations entre les types de motivation et l'EECO ne sont potentiellement pas les mêmes qu'avec les autres types d'engagement en contexte organisationnel. Dans cette optique, la méta-analyse de Van den Broeck et ses collaborateurs (2021) démontre des liens positifs significatifs entre la motivation contrôlée et les différents types d'engagement organisationnel. D'un autre côté, les résultats introduisent la possibilité que la relation entre la motivation contrôlée et l'EECO soit modulée par d'autres variables. On peut penser à des variables contextuelles comme le fait d'être syndiqué (Park et al., 2014) et à des caractéristiques d'emploi comme la sécurité d'emploi ou les conditions de travail (Ahmad, 2018), pour lesquelles des liens ont été établis avec l'engagement organisationnel dans des études antérieures. Cette proposition d'intégrer des variables modératrices pour clarifier la relation entre la motivation contrôlée et l'EECO pourrait mériter davantage d'attention si des

études futures démontrent également l'absence de ce lien. Pour l'instant, il semblerait que seuls les employés qui s'impliquent dans leur travail par plaisir et par l'importance qu'ils lui accordent ont le potentiel d'augmenter leur désir de mener avec succès leur carrière au sein d'une seule et même organisation. Ceci illustre l'importance de réduire le niveau de contrôle psychologique exercé par les superviseurs afin d'augmenter les chances que les travailleurs sentent que leurs besoins psychologiques soient comblés, que cette satisfaction des besoins favorise une motivation autonome qui elle, éventuellement, pourrait permettre d'accroître leur EECO.

Enfin, à l'aide d'analyses supplémentaires, une médiation en série a été identifiée entre le contrôle psychologique exercé par les superviseurs et l'EECO des travailleurs. Précisément, une fois que le construit de satisfaction des besoins psychologiques et celui de motivation ont été intégrés au modèle, aucun lien direct n'a été identifié entre le contrôle psychologique et l'EECO. Ainsi, selon ces résultats, le contrôle psychologique exercé par les superviseurs semble relié à l'EECO par le biais d'une médiation en série passant par la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et la motivation autonome. Un parallèle peut ici être fait entre ce que Ryan et Deci (2017) positionnent comme un environnement soutenant qui est bénéfique sur les plans individuel et organisationnel. Étant donné que les superviseurs font partie de l'environnement social des employés, ils contribuent grandement au caractère soutenant ou pas de l'environnement dans lequel ces employés œuvrent, ce qui par l'entremise de la satisfaction des besoins et de motivation autonome peut engendrer des conséquences positives, notamment l'EECO.

Dans l'ensemble, les résultats mettent en lumière les rôles potentiels du contrôle psychologique, de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et de la motivation dans le développement de l'EECO des employés.

Implications théoriques

La nature émergente de cette voie de recherche fait en sorte que plusieurs implications théoriques peuvent être notées. D'abord, cette étude permet de faire avancer les connaissances en ce qui a trait à la théorie de l'autodétermination. Alors que les précédents travaux reliant l'engagement organisationnel à la motivation et aux besoins psychologiques sont campés sur le modèle en trois composantes de Meyer et Allen (1991), soit l'engagement affectif, normatif et de continuité, cette étude est la première à faire le lien entre la motivation et l'EEO. Étant donné la relation entre l'EEO et les intentions de quitter soulevée par Lapointe et ses collaborateurs (2019) et les impacts négatifs qu'un taux de roulement élevé peut entraîner pour une organisation (Hausknecht, 2017), le cadre théorique de la théorie de l'autodétermination devient clé dans l'étude de cette variable fort pertinente pour la pérennité des entreprises.

Ensuite, cette étude vient appuyer le peu de travaux qui ont identifié un lien entre le contrôle psychologique, les besoins psychologiques et la motivation dans un contexte de travail (Gillet et al., 2012; Kanat-Maymon et al., 2018; Paiement et al., 2019). En plus de réitérer l'impact potentiel du contrôle psychologique, cette étude permet de soulever la possibilité que lorsque cette dernière variable est étudiée seule, son impact ne soit possiblement pas visible, car il passerait par la satisfaction des besoins psychologiques et la motivation autonome.

Finalement, l'impact du contrôle psychologique exercé par les superviseurs évoque l'importance d'explorer davantage le rôle des gestionnaires. Précisément, il convient d'examiner plus en profondeur le rôle que pourraient jouer les caractéristiques ou les styles des leaders dans l'EEO des travailleurs, et ce, par l'entremise des besoins psychologiques et de la motivation.

Implications pratiques

Au-delà des contributions théoriques, cette étude présente également des pistes pratiques intéressantes pour les gens en organisation. Premièrement, le fait qu'il existe un lien entre la motivation des travailleurs et leur EECO nous permet d'agir sur un levier comme la satisfaction des besoins psychologiques afin de tenter de favoriser le développement d'un tel engagement. Bien que la satisfaction des besoins psychologiques soit une perception qui appartient aux travailleurs, les gens peuvent y contribuer en adoptant certains comportements (Ryan et Deci, 2017). À cet effet, des interventions de formation pourraient être livrées au sein des organisations afin d'assurer que les superviseurs soient en mesure d'adopter des comportements qui permettent d'augmenter la satisfaction des besoins de leurs travailleurs. Par exemple, simplement en encourageant des discussions où chacun doit prendre position, communiquer son point de vue et collaborer pour comprendre le sujet de discussion, il est possible de favoriser des comportements soutenant (Jungert et al., 2018). Ce type d'intervention pourrait facilement être adopté par les organisations et permettre l'apprentissage de comportements qui ont démontré leur efficacité, comme l'utilisation d'un langage informatif, le fait de fournir une justification pour ce qui est demandé et de reconnaître en plus d'accepter les émotions négatives que vivent les gens (Hardré et Reeve, 2009). Deuxièmement, il importe de faire passer le message que le contrôle psychologique comme technique de gestion implique beaucoup plus de risques que de bénéfices potentiels pour les travailleurs ainsi que pour l'entreprise. Il est donc primordial de fournir de l'information qui détaille exactement ce qui constitue le contrôle psychologique (p. ex. menaces, ordres et manipulation) et les effets potentiels d'une telle approche. Ceci pourrait favoriser une prise de conscience chez les gestionnaires afin qu'ils puissent cesser d'adopter ce genre de comportements si besoin est. Finalement, les organisations qui auraient la capacité d'éliminer

une pratique de gestion comme le contrôle psychologique et qui agiraient sur le levier des besoins psychologiques pourraient développer un avantage compétitif face aux organisations qui peinent à retenir leurs employés. Ces organisations favoriseraient la motivation autonome de leurs travailleurs dans l'optique de faire accroître leur EECO, ce qui, en fin de compte, a le potentiel de sauver beaucoup de coûts et d'éviter une diminution de performance pour les organisations (Hausknecht, 2017).

Limites

Bien que la présente étude mette en lumière de l'information nouvelle, elle comporte, comme toute recherche, un certain nombre de limites qui doivent être soulignées afin de permettre une meilleure appréciation des résultats. La première limite a trait au devis de recherche qui est corrélationnel et transversal. En effet, ce type de devis de recherche ne permet pas d'établir un lien causal entre les variables étudiées (Van der Stede, 2014). Il est donc impossible de conclure que le contrôle psychologique influence les besoins psychologiques ou que la motivation autonome mène à un plus grand niveau d'EECO chez les travailleurs. En réalité, il peut uniquement être dit que ces variables sont reliées. La deuxième limite porte sur l'échantillon de participants. Dans le cadre de l'étude, l'échantillon était composé entièrement de travailleurs québécois, ce qui permet d'établir un bon portrait pour les employés du Québec, mais qui ne permet pas de généraliser les résultats à d'autres populations. La troisième limite est reliée aux échelles de mesure auto-rapportées. Ce type d'instrument de mesure rend la recherche accessible, mais il comporte également le risque de provoquer un biais de variance commune. Effectivement, selon certains auteurs (p. ex. Feldman et Lynch, 1988; Lindell et Withney, 2001), le fait d'utiliser des questionnaires afin de rapporter soi-même à la fois un état interne et des comportements passés rehausse la possibilité d'obtenir des liens artificiels. La quatrième limite

concerne le type d'analyse employé afin de tester le modèle hypothétique. Plus précisément, en raison de l'absence de variables latentes, les analyses de trajectoires estiment que le modèle ne comporte aucune erreur de mesure, ce qui peut causer un biais dans les résultats obtenus (Coffman et MacCallum, 2005).

Les limites présentées ci-haut devraient mener à une interprétation plus prudente des résultats de cette étude. Cependant, il n'en demeure pas moins que ces résultats soutiennent certaines des hypothèses avancées et permettent de contribuer à la littérature de la théorie de l'autodétermination et de l'engagement organisationnel.

Recherches futures

Au-delà des connaissances générées par la présente étude, des propositions de recherches futures découlent des résultats ainsi que des limites discutées. D'abord, il est impératif de tenter de répliquer les résultats avec différents échantillons plus diversifiés afin de permettre une meilleure capacité de généralisation des conclusions. Ensuite, dans l'optique d'éviter le potentiel biais de variance commune, une étude longitudinale pourrait être menée. Tel que stipulé par Doty et Glick (1998), ce type de devis permet de réduire les risques associés à ce genre de biais. Puisque les variables clés de cette étude ne sont pas nécessairement stables dans le temps, il serait possible d'examiner le contrôle psychologique, les besoins psychologiques, la motivation et l'EECO à plusieurs reprises sur une période de temps afin de voir si les variables fluctuent ensemble. Ceci permettrait de déterminer, par exemple, si le contrôle psychologique entraîne une variation dans les niveaux de satisfaction des besoins, de motivation et d'EECO dans l'immédiat ou s'il s'agit plutôt d'une fluctuation à retardement. Il existe plusieurs différents scénarios pouvant être considérés pour ce type de devis (hebdomadaire, mensuel ou annuel). De plus, ceci pousserait l'étude du lien entre les variables plus loin que le devis transversal et pourrait

éventuellement mener à des devis expérimentaux si les résultats soutiennent ce qui a été observé dans la présente étude. Finalement, des recherches comportant des variables additionnelles devraient être réalisées afin d'étudier le phénomène de l'EEO plus en profondeur.

Spécifiquement, aux variables de cette étude devrait être ajoutée la frustration des besoins, car celle-ci a des effets délétères sur la motivation et le bien-être des individus (Ryan et Deci, 2017), et parce que la non-satisfaction des besoins ne se traduit pas nécessairement en frustration de besoins (Sheldon et Filak, 2008). De plus, il importe d'ajouter l'amotivation aux variables motivationnelles en raison de son lien avec les différents types d'engagement organisationnel (Van den Broeck et al., 2021). Il serait également intéressant d'ajouter une variable d'intention de quitter dans l'optique d'examiner si le contrôle psychologique peut, effectivement, par le biais des besoins psychologiques, de la motivation et de l'EEO, mener aux départs des employés.

Conclusion

Dans son ensemble, la recherche ici présentée a permis de proposer et d'évaluer un modèle motivationnel relié à l'EEO. Il est espéré que cette étude agira comme tremplin pour les chercheurs qui viseront à accroître les connaissances dans cette voie de recherche dont l'importance prend de plus en plus d'ampleur pour les travailleurs et les organisations.

Références

- Ahmad, A. (2018). The relationship among job characteristics organizational commitment and employee turnover intentions. *Journal of Work-Applied Management*, 10(1), 74-92.
<https://10.1108/jwam-09-2017-0027>
- Arshadi, N. et Neisi, A. (2019). Designing and testing a model of some antecedents of subjective career success. *International Journal of Psychology*, 13(1), 78-106.
<https://10.24200/ijpb.2018.136291.1031>
- Bandura, A. (1996). Failure in self-regulation: Energy depletion or selective disengagement? *Psychological Inquiry*, 7(1), 20-24. https://doi.org/10.1207/s15327965pli070_3
- Baumeister, R.F. et Vohs, K. (2007). Self-regulation, ego depletion, and motivation. *Social and Personality Compass*, 1, 115-128. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2007.00001.x>
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K. et Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(1), 138-157.
<https://doi.org/10.1111/joop.12041>
- Brien, M., Forest, J., Mageau, G. A., Boudrias, J. S., Desrumaux, P., Brunet, L. et 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>
- Coffman, D. L. et MacCallum, R. C. (2005). Using parcels to convert path analysis models into latent variable models. *Multivariate behavioral research*, 40(2), 235-259.
https://doi.org/10.1207/s15327906mbr4002_4
- Costa, S., Cuzzocrea, F., Gugliandolo, M. C. et Larcán, R. (2016). Associations between

- parental psychological control and autonomy support, and psychological outcomes in adolescents: The mediating role of need satisfaction and need frustration. *Child Indicators Research*, 9(4), 1059-1076.
- Dahling, J. J. et Lauricella, T. K. (2017). Linking job design to subjective career success: A test of self-determination theory. *Journal of Career Assessment*, 25(3), 371-388.
<https://doi.org/10.1177/1069072716639689>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. et Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E.L. et Ryan, R.M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Plenum. Dans Deci, E. et Ryan, R. (dir.) *Handbook of self-determination research*. University of Rochester Press.
- Deci, E. et Ryan, R. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. et Ryan, R. (2002). *Handbook of self-determination research*. The University of Rochester Press.
- Deci, E., et Ryan, R. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182-185.
<https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Doty, D. H. et Glick, W. H. (1998). Common methods bias: does common methods variance really bias results?. *Organizational research methods*, 1(4), 374-406.

<https://doi.org/10.1177/109442819814002>

Feldman, J. M. et Lynch, J. G. (1988). Self-generated validity and other effects of measurement on belief, attitude, intention, and behavior. *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 421–435. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.3.421>

Fernet, C., Austin, S. et Vallerand, R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress*, 26(3), 213-229. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.713202>

Fletcher, K. L., Shim, S. S. et Wang, C. (2012). Perfectionistic concerns mediate the relationship between psychologically controlling parenting and achievement goal orientations. *Personality and Individual Differences*, 52(8), 876-881. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.02001>

Gagné, M., Chemolli, E., Forest, J. et Koestner, R. (2008). A temporal analysis of the relation between organisational commitment and work motivation. *Psychologica Belgica*, 48(2-3), 219-241. <http://dx.doi.org/10.5334/pb-48-2-3-219>

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., 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>

Gegenfurtner, A., Festner, D., Gallenberger, W., Lehtinen, E. et Gruber, H. (2009), Predicting

autonomous and controlled motivation to transfer training. *International Journal of Training and Development*, 13(2), 124-138.

<https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2009.00322.x>

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.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.665228>

Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S. et Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 450-460.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.665228>

Greguras, G. J. et Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of applied psychology*, 94(2), 465.

<https://doi.org/10.1037/a0014068>

Gubler, M., Arnold, J. et Coombs, C. (2014). Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S23-S40. <https://doi.org/10.1002/job.1908>

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://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2009.00325.x>

Hausknecht, J. P. (2017). Collective turnover. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 527-544.

<https://doi.org/10.1146/annurevorgpsych-032516-113139>

Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J. et Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 95-96, 74-89.

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.004>

Hu, L. et Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.

<https://doi.org/10.1080/10705519909540118>

IBM (2020). IBM SPSS Statistics for Windows, Version 26.0. Armonk, NY: IBM Corp

Jungert, T., Van den Broeck, A., Schreurs, B. et Osterman, U. (2018). How colleagues can support each other's needs and motivation: An intervention on employee work motivation. *Applied Psychology*, 67(1), 3-29. <https://doi.org/10.1111/apps.12110>

Kanat-Maymon, Y., Elimelech, M. et Roth, G. (2020). Work motivations as antecedents and outcomes of leadership: Integrating self-determination theory and the full range leadership theory. *European Management Journal*, 38(4), 555-564.

<https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.003>

Kanat-Maymon, Y., Yaakobi, E. et Roth, G. (2018). Motivating deference: Employees' perception of authority legitimacy as a mediator of supervisor motivating styles and employee work-related outcomes. *European Management Journal*, 36(6), 769-783.

<https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.02.004>

Kline, R. B. (2010). Principles and practice of structural equation modelling (3e éd.). The Guilford Press.

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>

Lapointe, É., Vandenberghe, C., Mignonac, K., Panaccio, A., Schwarz, G., Richebé, N. et Roussel, P. (2019). Development and validation of a commitment to organizational career scale: At the crossroads of individuals' career aspirations and organizations' needs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(4), 897-930. <https://doi.org/10.1111/joop.12273>

Lee, A. N., Nie, Y. et Bai, B. (2020). Perceived principal's learning support and its relationships with psychological needs satisfaction, organisational commitment and change-oriented work behaviour: A Self-Determination Theory's perspective. *Teaching and Teacher Education*, 93(3), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2020.103076>

Li, M., Wang, Z., You, X. et Gao, J. (2015). Value congruence and teachers' work engagement: The mediating role of autonomous and controlled motivation. *Personality and Individual Differences*, 80, 113-118. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.02.021>

Lindell, M. K. et Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114-121. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.114>

Mabekoje, S. O., Azeez, O., Okunuga, O. O. et Bamgbose, A. O. (2016). Does basic work

- needs satisfaction mediate between psychological empowerment and career commitment of teachers?. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 5(3), 187-187.
- 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 Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 47(3), 251. <https://doi.org/10.1037/a0039325>
- Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P. et Gagne, M. (2008). Employee engagement from a self-determination theory perspective. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 60-62.
- Moreau, E. et Mageau, G. A. (2012). 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.
- Morrell, K., Loan-Clarke, J. et Wilkinson, A. (2004). The role of shocks in employee turnover. *British Journal of Management*, 15(4), 335-349. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2004.00423.x>
- Muthen, L. K. et Muthen, B. O. (2012) Mplus v7.
- Onyishi, I. E., Enwereuzor, I. K., Ogbonna, M. N., Ugwu, F. O. et Amazue, L. O. (2019). Role of career satisfaction in basic psychological needs satisfaction and career commitment of nurses in Nigeria: A self-determination theory perspective. *Journal of Nursing Scholarship*, 51(4), 470-479. <https://doi.org/10.1111/jnu.12474>
- Paiement, A.-M., Gilbert, M.-H. et Dagenais-Desmarais, V. (2019). Development and validation

- of the managerial need support scale [document inédit]. Université de Montréal.
- Park, H. Y., Christie, R. L. et Sype, G. E. (2014). Organizational commitment and turnover intention in union and non-union firms. *SAGE Open*, 4(1), 1-11.
<https://doi.org/10.1177/2158244013518928>
- Ployhart, R. E. (2012). From possible to probable: The psychology of competitive advantage. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(1), 120-126.
<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01417.x>
- Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2019). Research on intrinsic and extrinsic motivation is alive, well, and reshaping 21st-century management approaches: Brief reply to Locke and Schattke (2019). *Motivation Science*, 5(4), 291-294. <https://doi.org/10.1037/mot0000128>
- Schaefer, E. S. (1965). A configurational analysis of children's reports of parent behavior. *Journal of Consulting Psychology*, 29(6), 552. <https://doi.org/10.1037/h0022702>
- Sheldon, K. M. et 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.
<https://doi.org/10.1348/014466607X238797>
- Shuck, B., Zigarmi, D. et Owen, J. (2015). Psychological needs, engagement, and work intentions. *European Journal of Training and Development*, 39(1), 2-21.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2014-0061>
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J. et Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the

- workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42(5), 706-724.
<https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>
- Tabachnick, B. G. et Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (vol. 5). Pearson.
- Tucker, C. R. et Winsor, D. L. (2013). Where extrinsic meets intrinsic motivation: An investigation of black student persistence in pre-health careers. *Negro Educational Review*, 64(1/4), 37.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H. et Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H. et Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*. 11(3), 240-273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- Van der Stede, W. A. (2014). A manipulationist view of causality in cross-sectional survey research. *Accounting, Organizations and Society*, 39(7), 567-574.
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2013.12.001>
- Vansteenkiste, M., Lens, W., De Witte, S., De Witte, H. et Deci, E. L. (2004). The 'why' and 'why not' of job search behaviour: Their relation to searching, unemployment experience, and well-being. *European journal of social psychology*, 34(3), 345-363.
<https://doi.org/10.1002/ejsp.202>
- Van Wingerden, J., Derks, D. et Bakker, A. B. (2018). Facilitating interns' performance: The role of job resources, basic need satisfaction and work engagement. *Career Development International*, 23(4), 382-396. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2017-0237>

Vroom, V.H. (1964) *Work and Motivation*. Wiley.

Yung, Y. F. et Bentler, P. M. (1996). Bootstrapping techniques in analysis of mean and covariance structures. Dans G. A. Marcoulides et R. A. Shumacker (dir.), *Advanced structural equation modeling: Issues and techniques* (p. 195-226). Psychology Press.

ANNEXES

Annexe 1

Contrôle psychologique (Moreau et Mageau, 2012)

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

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.

Annexe 2

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

Indiquez jusqu'à quel point vous êtes en accord avec ces énoncés?

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.

Annexe 3

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

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

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 supérieur, 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 supérieur, 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 supérieur, 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.

Annexe 4

Engagement envers carrière organisationnelle (Lapointe et al., 2019)

Consigne : Les énoncés suivants correspondent à des perceptions que l'on peut avoir par rapport à sa carrière.

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

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

1. Faire carrière dans cette organisation est un objectif prioritaire pour moi.
2. Je ne suis pas particulièrement intéressé(e) à effectuer une longue carrière dans cette organisation.
3. Devenir quelqu'un d'important dans cette organisation est une aspiration profonde chez moi.
4. J'aspire à progresser le plus possible au sein de cette entreprise.
5. Accéder à un poste valorisé dans cette organisation représente un de mes défis les plus importants.