

**Titre : Bien faire et se tenir en joie : La bienveillance, les motivations et les comportements des travailleurs à la lumière de la théorie de l'autodétermination**

Rubrique : Article de recherche

### **Auteur(s)**

- 1 : Marc Antoine Gradito Dubord
- 2 : Ludivine Martin
- 3 : Jacques Forest

Citation : Gradito Dubord, M.A., Martin, L. et Forest, J. (2022). Bien faire et se tenir en joie : La bienveillance, les motivations et les comportements des travailleurs à la lumière de la théorie de l'autodétermination. *Ad Machina*, 6(1), 66-86. <https://doi.org/10.1522/radm.no6.1505>

---

### **Affiliation des auteurs**

- |                  |   |   |
|------------------|---|---|
| 1 : Université : | Université du Québec à Montréal             | Courriel : <a href="mailto:gradito_dubord.marc-antoine@courrier.uqam.ca">gradito_dubord.marc-antoine@courrier.uqam.ca</a> |
| 2 : Université : | Luxembourg Inst. of Socio-Economic Research | Courriel : <a href="mailto:ludivine.martin@liser.lu">ludivine.martin@liser.lu</a>   |
| 3 : Université : | Université du Québec à Montréal             | Courriel : <a href="mailto:forest.jacques@uqam.ca">forest.jacques@uqam.ca</a>   |

---

### **Financement**

Ce travail est financièrement soutenu par une bourse de doctorat du Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC) obtenue par le premier auteur.

---

### **Déclaration des conflits d'intérêts**

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer  
 Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

## Résumé (250 mots)

Cet article présente le possible besoin de bienveillance en s'intéressant à ses implications dans le contexte du travail. Nous proposons que sa satisfaction favorise la motivation autonome, le bien-être et les comportements prosociaux, tandis que sa frustration augmente la détresse psychologique, la motivation contrôlée et les comportements déviants. Basés sur un devis de recherche transversale, les résultats montrent que la satisfaction de la bienveillance a un impact significatif sur le bien-être, ainsi que sur la motivation autonome et les comportements prosociaux au travail. Cependant, les effets de la frustration de la bienveillance sur la détresse, ainsi que sur la motivation contrôlée et la déviance, ne sont pas significatifs.

## Abstract

*This article discusses the potential need for benevolence by looking at its implications at work. We propose that benevolence promotes autonomous motivation, well-being and prosocial behaviours, while depriving it increases psychological distress, controlled motivation and deviant behaviours. Based on a cross-sectional research design, the results show that benevolence has a significant impact on well-being, on autonomous motivation and on prosocial behaviours at work. However, the effects of lack of benevolence on distress, controlled motivation and deviance are not significant.*

## Mots clés

Bienveillance, théorie de l'autodétermination, besoins psychologiques, motivation, comportements prosociaux

## Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



## **Bien faire et se tenir en joie : La bienveillance, les motivations et les comportements des travailleurs à la lumière de la théorie de l'autodétermination<sup>1</sup>**

**Marc Antoine Gradito Dubord  
Ludivine Martin  
Jacques Forest**

### **Introduction**

Nos rencontres sociales sont généralement classées parmi nos expériences les plus agréables du quotidien (Kahneman et collab., 2004; Killingsworth et Gilbert, 2010). Il n'est donc pas surprenant que les comportements prosociaux – des gestes sociaux positifs qui sont accomplis pour produire et maintenir le bien-être et l'intégrité des autres (Brief et Motowidlo, 1986) – soient une source de bonheur, de satisfaction et de développement personnel. En effet, un nombre croissant de travaux expérimentaux démontre que les bonnes actions envers autrui peuvent augmenter le bien-être du donneur (Dunn et collab., 2008; Martela et Ryan, 2016a; Whillans et collab., 2016). Par exemple, les gens qui s'investissent dans des activités bénévoles ou offrent des dons monétaires aux plus démunis de la société sont plus heureux et évaluent leur vie comme étant plus satisfaisante que ceux qui ne le font pas (Lee, 2019; Dunn et collab., 2008) et ce, même quand le bénéficiaire (personne ou groupe) demeure anonyme (Martela et Ryan, 2015). Ces résultats semblent généralisés, puisqu'ils sont observés un peu partout sur la planète (Aknin et collab., 2013; Borgonovi, 2008), notamment au sein d'une société isolée du Pacifique (Aknin et collab., 2015).

En contexte de travail, les comportements prosociaux s'observent bien souvent sous le prisme de la citoyenneté organisationnelle (Borman et Motowidlo, 1993). La citoyenneté organisationnelle réfère à des comportements qui, bien que non critiques à l'exécution des tâches et fonctions respectives des travailleurs (c.-à-d., extrarôle), facilitent le fonctionnement de l'organisation (Lee et Allen, 2002). Les travailleurs qui se comportent comme de bons citoyens de l'organisation éprouvent en général plus de bien-être psychologique (Davila et Finkelstein, 2013), sont moins à risque d'épuisement professionnel (Kumar et collab., 2016), et trouvent davantage de sens dans leur travail (Ozdevecioglu et collab., 2015). Plus concrètement, les comportements d'entraide entre collègues de travail sont une expression manifeste de la citoyenneté organisationnelle (Borman et Motowidlo, 2014). À l'inverse, on retrouve les comportements de déviance au travail, qui sont des gestes volontaires qui nuisent au fonctionnement d'une organisation (Corgnet et collab., 2019; Spector et Fox, 2005). Ainsi, les comportements prosociaux et les comportements de déviance des travailleurs sont intimement liés, et c'est à se demander s'ils ne sont pas régulés par des mécanismes psychologiques antagonistes (Lee et collab., 2013; Ng et collab., 2016). En somme, les individus prennent généralement plaisir à contribuer au bien-être d'autrui, tant dans la sphère privée (p. ex., bénévolat et dons) qu'en contexte de travail (p. ex., la citoyenneté organisationnelle).

Une façon d'expliquer ces résultats est que les êtres humains sont dotés d'un système interne qui les récompense et les motive à agir de manière bienveillante (Brown et Brown, 2006; Hepach et collab., 2012). Par exemple, les premiers comportements de partage apparaissent dès la deuxième année de vie (Koster et collab., 2016), et ils sont généralement le fruit d'une motivation intrinsèque (Baston et collab., 2009; Warneken et Tomasello, 2009). Cela renvoie donc à l'hypothèse que les bienfaits psychologiques suivant l'adoption d'un geste prosocial seraient une disposition interne de base, voire un besoin « universel » (Aknin et collab., 2013; Martela et Ryan, 2015). En la matière, c'est en s'appuyant sur la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000) que nous trouvons des éléments de réponse.

La théorie de l'autodétermination (TAD) est une macrothéorie de la motivation humaine appliquée depuis 45 ans, par environ 400 chercheurs internationaux et ce, dans plusieurs domaines, notamment l'éducation, le sport ainsi que dans le monde du travail (Deci et Ryan, 1985; Ryan et Deci, 2017). Elle postule, entre autres, que la satisfaction de besoins psychologiques innés, universels et fondamentaux influence la qualité des motivations des personnes.

## **1. Les besoins psychologiques innés et universels**

Les besoins psychologiques, à l'instar de ceux physiologiques, sont des nécessités intrinsèques, organiques, plutôt que des acquis (Deci et Ryan, 2000). Ils ont une composante phylogénétique et demeurent universels quelle que soit la culture (Ryan et Deci, 2017). Selon la théorie de l'autodétermination, tous les êtres humains possèdent aux moins trois besoins psychologiques : l'autonomie, la compétence et l'affiliation sociale.

Selon Deci et Ryan (2000), le besoin d'autonomie est la manifestation de notre volonté, c'est-à-dire le désir profond d'agir par soi-même et d'exercer son libre arbitre, en accord avec l'image que l'on a de nous-même. Le besoin de compétence correspond au besoin de produire un effet sur son environnement et de se sentir efficace par rapport aux résultats souhaités. Le besoin d'affiliation sociale est l'importance de se sentir connecté aux autres, dans le sens de l'affiliation à la communauté et de l'interdépendance.

À l'égard de ses besoins psychologiques, une personne éprouve tantôt de la satisfaction, tantôt de la frustration. En fait, la satisfaction ou la frustration des besoins sont deux expériences mentales distinctes (Bartholomew et collab., 2011). D'une part, plusieurs études soulignent que la satisfaction des besoins psychologiques est une source de bien-être, de santé et d'intégrité (Van den Broek et collab., 2008; Vansteenkiste et collab., 2007). D'autre part, leur frustration amène une importante détresse psychologique et a des effets délétères sur la santé (Boone et collab., 2014; Vansteenkiste et Ryan, 2013). Ensemble, ces deux états psychologiques sont deux construits théoriques utiles pour comprendre, expliquer et prédire plusieurs phénomènes empiriques dans divers contextes et situations de la vie (Vansteenkiste et Ryan, 2013), en particulier à cause de leurs effets sur la qualité des motivations au travail (Gagné et Deci, 2005; Manganelli et collab., 2018).

## **2. La qualité des motivations**

La théorie de l'autodétermination stipule que les individus recherchent activement des situations, dans leur environnement, qui contribuent à la satisfaction et réduisent la frustration des trois besoins psychologiques pour expliquer la qualité des motivations des personnes dans les différents contextes de vie (Gagné et Deci, 2005; Olafsen et collab., 2018).



Des besoins satisfaits entraînent des activités régulées de manière autonome, c'est-à-dire lorsque les personnes sont engagées dans une activité avec une profonde volonté (Forest et collab., 2022). Dans certaines circonstances, les personnes sont motivées par le simple plaisir et la satisfaction inhérente que procure l'activité (motivation intrinsèque). Dans d'autres, la régulation de l'action provient d'un jugement basé sur un système de valeurs en lien avec l'atteinte d'un objectif personnel (motivation identifiée). L'activité est alors valorisée et jugée importante par la personne et ce, qu'elle soit plaisante ou non.

Au contraire, des besoins frustrés occasionnent des activités régulées de manière contrôlée. La forme la plus évidente est la motivation par régulation extrinsèque, c'est-à-dire lorsque le comportement est principalement contrôlé par des contingences externes, qu'elles soient matérielles ou sociales (c.-à-d. récompenses ou punitions [Gagné et Deci, 2005]). Une seconde forme renvoie à la motivation par régulation introjectée. Dans ce cas, l'individu s'engage dans une activité afin de ne pas se sentir coupable, anxieux ou, encore, pour prouver sa valeur. Ici, contrairement à la motivation extrinsèque par régulation externe, les pressions proviennent de l'individu lui-même et non de son environnement (Gagné et Deci, 2005).

En contexte organisationnel, les travailleurs qui agissent en fonction d'une motivation de type autonome sont plus performants, soutiennent davantage leurs collègues et rapportent un plus grand bien-être psychologique, tandis que ceux qui manifestent une motivation contrôlée sont plus à risque d'adopter des comportements déviants, de ressentir un état de détresse psychologique (Baard et collab., 2004; Gagné et Deci, 2005; Olafsen et collab., 2017; Ryan et Deci, 2017), et d'être moins loyaux envers l'entreprise (Martin, 2020).

### **3. La bienveillance**

Concernant les comportements prosociaux des travailleurs, la théorie de l'autodétermination nous indique qu'ils sont le fruit des trois besoins psychologiques satisfaits (Weinstein et Ryan, 2010) et, par conséquent, d'une motivation autonome (Kong et Ho, 2016). Mais qu'en est-il de la bienveillance à titre d'une disposition innée à la lumière de cette théorie?

Pour Martela et Ryan (2015, 2016), la bienveillance – le fait de contribuer positivement à autrui – serait potentiellement un « quatrième » besoin psychologique. En contrôlant pour les trois besoins initiaux (c.-à-d., l'autonomie, la compétence et l'affiliation), ils ont montré, au moyen de trois études indépendantes, que la satisfaction liée à la bienveillance est une variable médiatrice dans la relation entre les comportements prosociaux et le bien-être, les quatre facteurs émergeant comme indépendants (Martela et Ryan, 2015). Certaines études ont par la suite montré que la satisfaction de la bienveillance aide de manière significative les personnes à trouver un sens dans la vie (Martela et collab., 2017) et au travail (Martela et Riekkki, 2018). Après tout, les intentions bienveillantes seraient un important facteur de la motivation intrinsèque (p. ex., Grant, 2008; Grant et Berry, 2011).

### **4. Problématique**

Si la satisfaction de la bienveillance peut être un prédicteur significatif du bien-être, sa frustration – le sentiment que ses comportements et actions ont causé du tort à autrui – doit également conduire à de la détresse, ce qui n'est pas le cas lorsqu'on contrôle pour la frustration des trois besoins (Martela et Ryan, 2019). À ce jour, les travaux de ces auteurs restent inachevés et une problématique demeure au sujet de la validité conceptuelle de la frustration de la bienveillance.

Néanmoins, Martela et Ryan (2019) ont mesuré ce construit comme étant le fait d'avoir un impact négatif sur autrui, mais ceux-ci concluent *a posteriori* que la frustration de la bienveillance serait plutôt le fait de vouloir profondément avoir un impact positif sur autrui et d'en être désespérément privé. Les résultats

actuels de la frustration de la bienveillance sur la détresse psychologique peuvent s'expliquer par un problème de validité conceptuelle, et les auteurs soutiennent conséquemment l'importance de continuer l'exploration de ce nouveau concept, son opérationnalisation et sa mesure, ainsi que ses implications possibles dans divers contextes et domaines de la vie. Un terreau fertile serait d'étudier les deux dimensions de la bienveillance (satisfaction et frustration) en contexte de travail pour mieux comprendre leurs liens avec les comportements prosociaux (ou de déviance) des employés. Étant montrés les impacts des intentions prosociales sur la motivation autonome (Grant, 2008; Grant et Berry, 2011; Weinstein et Ryan, 2010), il semble pertinent d'explorer ces concepts clés pour expliquer le bien-être, la motivation et les comportements des employés.

Dans la veine des travaux de Martela et Ryan (2015, 2016, 2019), le présent article s'intéresse aux implications possibles de la bienveillance dans le contexte du travail. De ce fait, il contribue à la littérature existante de quatre façons. Premièrement, il établit les relations potentielles entre la satisfaction du besoin de bienveillance, la motivation autonome, le bien-être et les comportements prosociaux au travail. Deuxièmement, il explore également les éventuelles associations entre la frustration du besoin de bienveillance, la motivation contrôlée, la détresse psychologique et les comportements déviants au travail. Troisièmement, il continue l'exploration de la frustration du besoin de bienveillance, un construit théorique embryonnaire et qui, selon Martela et Ryan (2019), mérite d'être étudié davantage et ce, dans divers contextes de vie. Quatrièmement, cet article offre une validation francophone du construit de la satisfaction et de la frustration de la bienveillance en contexte de travail provenant d'une littérature à dominante anglophone.

## 5. Hypothèses de recherche

La présente étude examine si les échelles de satisfaction ou frustration de la bienveillance sont des mesures adéquates du modèle théorique sur lequel elles s'appuient, à l'instar des travaux de Martela et Ryan (2015, 2016, 2019). Dans la lignée de ce modèle théorique, nous proposons une échelle transformée pour mesurer la frustration du besoin de bienveillance fondée sur les recommandations de Martela et Ryan (2019). Nous cherchons, dans un premier temps, à savoir si cette nouvelle échelle repose sur un facteur qui se distingue de ceux relatifs à la frustration des trois besoins initiaux.

**Hypothèse 1 :** La frustration des besoins d'autonomie, de même que ceux de compétence, d'affiliation sociale et de bienveillance sont quatre facteurs distincts.

Dans un second temps, pour juger du caractère universel d'un potentiel besoin psychologique, sa satisfaction (ou frustration) doit démontrer un pouvoir explicatif sur le plan du bien-être (ou détresse) psychologique et ce, au-delà du contrôle statistique des trois besoins initiaux (Ryan et Deci, 2017).

**Hypothèse 2a :** La satisfaction du besoin de bienveillance influence le bien-être psychologique au-delà du contrôle statistique de la satisfaction des trois besoins initiaux.

**Hypothèse 2b :** La frustration du besoin de bienveillance influence la détresse psychologique au-delà du contrôle statistique de la frustration des trois besoins initiaux.

Dans un troisième temps, parce que les associations entre les besoins psychologiques, la motivation et les comportements (prosociaux ou déviants) des travailleurs sont déjà documentées (p. ex., Olafsen et collab., 2018), nous soutenons que la motivation autonome a un effet indirect dans la relation entre la satisfaction de la bienveillance et les comportements prosociaux. À l'opposé, nous présumons aussi que la frustration de la bienveillance est associée aux comportements de déviance et que la motivation contrôlée a un effet indirect dans cette relation.



**Hypothèse 3a :** Par l'effet indirect de la motivation autonome, la satisfaction du besoin de bienveillance influence les comportements prosociaux.

**Hypothèse 3b :** Par l'effet indirect de la motivation contrôlée, la frustration de la bienveillance influence les comportements déviants.

## 6. Données et méthodologie

Une analyse transversale des données reposant sur deux échantillons indépendants de travailleurs francophones est utilisée pour tester les hypothèses de recherche. Le premier échantillon a pour fonction d'étudier la validité de la satisfaction de la bienveillance ainsi que ses implications sur le plan du bien-être, de la motivation autonome et des comportements prosociaux des employés. L'objectif du deuxième échantillon est de valider l'opérationnalisation de la frustration du besoin de bienveillance, et d'explorer ses associations potentielles avec la détresse psychologique, la motivation contrôlée et les comportements de déviance des travailleurs.

### 6.1 Étude 1

#### *Les participants*

Les participants ont été contactés par l'entremise d'une annonce publiée sur LinkedIn en octobre 2020. Celle-ci invitait des travailleurs professionnels à remplir un court questionnaire anonyme évaluant plusieurs aspects de leur expérience de travail. Au total, 192 personnes ont ouvert le questionnaire. De ce nombre, 163 ont commencé y répondre et 141 l'ont rempli. Ce dernier nombre constitue notre échantillon final. Au total, l'échantillon est constitué majoritairement de femmes (70 %), la majorité des participants ont moins de 44 ans (64 %) et possèdent au moins 4 années d'ancienneté au sein de leur organisation (53 %). Le tableau 1 présente les données démographiques de l'échantillon. Ainsi, les informations démographiques ont été retirées des analyses supplémentaires.

**Tableau 1**  
*Données démographiques des participants*

Variables	Catégories	Étude 1 (n=142)		Étude 2 (n=153)	
		Fréquences	%	Fréquences	%
<b>Genre</b>	Homme	41	30 %	38	25 %
	Femme	101	70 %	115	75 %
<b>Âge</b>	18-24 ans	20	14 %	3	2 %
	25-34 ans	30	22 %	28	18 %
	35-44 ans	39	28 %	35	23 %
	45-54 ans	36	26 %	40	26 %
	55 ans et plus	15	11 %	47	31 %
<b>Année(s) travaillée(s) pour l'employeur actuel</b>	0-1 an	28	20 %	26	17 %
	1-2 ans	24	17 %	23	15 %
	2-3 ans	14	10 %	17	11 %
	3-4 ans	10	7 %	13	9 %
	4-5 ans	9	6 %	9	6 %
	Plus de 5 ans	57	40 %	65	43 %

## **Les échelles de mesure**

Dans cet échantillon, nous avons mesuré la satisfaction du besoin de bienveillance, la satisfaction des trois besoins psychologiques de base, la motivation autonome, le bien-être psychologique et les comportements prosociaux au travail.

**La satisfaction du besoin de bienveillance.** Une version adaptée de l'échelle proposée par Martela et Ryan (2015) au contexte du travail a été utilisée pour mesurer la satisfaction du besoin de bienveillance. Les participants ont indiqué dans quelle mesure ils étaient en accord avec les déclarations sur une échelle de sept points allant de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord). L'échelle est constituée de quatre énoncés (« *Je sens que mes actions ont un impact positif sur autrui* »; « *Le travail que je fais contribue à l'amélioration de la société* »; « *En général, j'ai une influence positive sur mes collègues et clients* »; « *J'ai pu améliorer le bien-être de mes collègues et clients* »). L'échelle présente un indice de consistance interne satisfaisant ( $\alpha$  de Cronbach = 0,83).

**Les besoins psychologiques de base.** Pour mesurer la satisfaction et la frustration des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale, nous avons utilisé la « *Balanced Measure of Psychological Needs Scale* » (BPMN; Sheldon et Hilpert, 2012). Les participants ont indiqué dans quelle mesure ils étaient en accord avec les déclarations sur une échelle de sept points allant de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord). Premièrement, neuf items de cette échelle ont été mobilisés pour évaluer la satisfaction des besoins d'autonomie (3 items;  $\alpha = 0,76$ ; p. ex., « *Je suis relativement libre de faire les choses à ma manière* »), de compétence (3 items;  $\alpha = 0,80$ ; p. ex., « *Je relève et maîtrise des défis difficiles* ») et d'affiliation (3 items;  $\alpha = 0,73$ ; p. ex., « *Je me sens connecté avec des personnes importantes pour moi au travail* »). Les scores moyens des trois sous-échelles ont été utilisés comme indicateurs de la construction latente de la satisfaction des besoins. Deuxièmement, neuf items de l'échelle BPMN ont été utilisés pour mesurer la frustration des besoins d'autonomie (3 items;  $\alpha = 0,72$ ; p. ex., « *Je dois faire des choses contre ma volonté* »), de compétence (3 items;  $\alpha = 0,75$ ; p. ex., « *J'ai vécu une sorte d'échec dans mon travail, où j'étais incapable de bien faire quelque chose* »), et d'affiliation (3 items;  $\alpha = 0,70$ ; p. ex., « *Je me sens parfois seul au travail* »). Bartholomew et collab. (2011) ont utilisé des analyses factorielles exploratoires pour démontrer que la frustration et la satisfaction des besoins étaient des facteurs indépendants. Dans la présente étude, les scores moyens des trois sous-échelles ont été utilisés comme indicateurs de la construction latente de la frustration des besoins. Il s'agit d'une procédure utilisée dans la littérature par des études qui mesurent la satisfaction des besoins psychologiques (p. ex., Trépanier et collab., 2015).

**La motivation autonome.** Nous avons utilisé l'échelle proposée par Gagné et collab. (2015); (*Multidimensional Work Motivation Scale; MWMS*). Sur une échelle de sept points allant de 1 (pas du tout pour cette raison) à 7 (exactement pour cette raison), les participants ont évalué les principales raisons pour lesquelles ils travaillent. Pour cette étude, nous avons mesuré la motivation intrinsèque (3 items;  $\alpha = 0,96$ ; p. ex., « *Car ce que je fais dans mon travail est stimulant* ») et la régulation identifiée (2 items;  $\alpha = 0,82$ , p. ex., « *Car ce travail correspond bien à mes valeurs personnelles* »). Les scores moyens des deux sous-échelles ont été utilisés pour construire une variable de second ordre, la motivation autonome. Il s'agit d'une procédure utilisée dans la littérature par des études qui mesurent la motivation autonome (p. ex., Gradito Dubord et collab. 2015).

**Le bien-être psychologique.** Celui-ci fut mesuré à l'aide d'une sous-échelle qui provient du questionnaire sur la santé générale (GHQ; Golberg et Hillier, 1979). Sur une échelle de cinq points allant de 1 (jamais) à 5 (tout le temps), les participants ont évalué leurs croyances générales concernant leur fonctionnement psychologique, social et quotidien (7 items;  $\alpha = 0,83$ ; p. ex., « *Vous êtes-vous senti bien dans votre peau, en forme?* »).



**Les comportements de citoyenneté organisationnelle.** Les comportements de citoyenneté organisationnelle ont été évalués à l'aide d'une échelle proposée par Lee et Allan (2002) *The Organizational Citizenship Behavior Items*. Sur une échelle de cinq points allant de 1 (jamais) à 5 (tout le temps), les participants ont noté la fréquence à laquelle ils adoptent des comportements prosociaux. Cette échelle mesure les comportements de citoyenneté organisationnelle des employés envers les autres individus (OCBI; 8 items;  $\alpha = 0,82$ ; p. ex., « *Vous assistez les autres dans leur travail* ») et leur organisation (OCBO; 8 items;  $\alpha = 0,86$ ; p. ex., « *Vous défendez l'organisation quand d'autres employés la critiquent* »). Les scores moyens des deux sous-échelles ont été utilisés pour construire une variable de second ordre, les comportements de citoyenneté organisationnelle.

## 6.2 Étude 2

### *Les participants*

Pour la deuxième étude, le recrutement des participants s'est fait par l'entremise de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec (CRHA). En novembre 2020, un courriel fut envoyé à 800 conseillers en ressources humaines du Québec les invitant à répondre à un court questionnaire anonyme évaluant plusieurs aspects de leur expérience de travail. Au total, 215 personnes ont ouvert le questionnaire. De ce nombre, 173 ont commencé à y répondre et 147 l'ont rempli. Ce dernier nombre constitue notre échantillon final. Au total, l'échantillon est constitué majoritairement de femmes (75 %), près de la majorité des participants ont plus de 44 ans (48 %) et une grande proportion d'entre eux possèdent plus de 5 ans d'ancienneté au sein de leur organisation (43 %). Les données démographiques de l'échantillon sont présentées dans le tableau 1.

Enfin, dans les deux études, nous avons effectué une MANOVA pour vérifier si les variables utilisées dans cette étude divergeaient considérablement en ce qui concerne les antécédents des participants (p. ex., le genre, l'âge, l'expérience), mais aucun effet significatif n'a été trouvé.

### *Les échelles de mesure*

Dans cette deuxième étude, les variables suivantes ont été mesurées : la satisfaction et la frustration de la bienveillance, la satisfaction et la frustration des trois besoins psychologiques de base, la motivation contrôlée, la détresse psychologique et les comportements déviants au travail. En ce qui concerne le besoin de bienveillance et les besoins psychologiques de base, les échelles utilisées sont les mêmes que celles présentées pour l'étude 1.

**La frustration de la bienveillance.** Des items ont été développés par les auteurs en s'inspirant des trois énoncés initiaux qui ont été tirés des travaux de Martela et Ryan (2019) (« *Il m'arrive parfois d'avoir de la difficulté à répondre aux besoins des membres et clients* »; « *Je vis parfois de la frustration de ne pas avoir autant d'impact que je souhaiterais auprès de mes collègues et clients* »; « *Je suis déçu de ne pas être en mesure d'améliorer le bien-être de mes collègues et clients* »). Mis ensemble, ces trois énoncés témoignent d'une consistance interne satisfaisante ( $\alpha = 0,83$ ). La frustration du besoin de bienveillance fut mesurée à l'aide d'une échelle de Likert allant de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait en accord). Il s'agit d'une procédure utilisée dans la littérature par des études qui mesurent la frustration des besoins psychologiques (p. ex., Trépanier et collab., 2015).

**La motivation contrôlée.** De même que pour la motivation autonome à l'étude 1, ici, le MWMS (Gagné et collab., 2015) a été utilisé pour mesurer la motivation contrôlée. Sur une échelle de sept points allant de 1 (pas du tout pour cette raison) à 7 (exactement pour cette raison), les participants ont évalué les principales raisons pour lesquelles ils travaillent. Plus précisément, il fut question de la régulation extrinsèque (3 items;  $\alpha = 0,74$ ; p. ex., « *Essentiellement parce que mes supérieurs me récompenseront financièrement* ») et la régulation introjectée (2 items;  $\alpha = 0,71$ ; p. ex., « *Car je dois me prouver à moi-même que j'en suis capable* »). Les scores moyens des deux sous-échelles ont été utilisés pour construire une variable de second ordre, la

motivation contrôlée. Il s'agit d'une procédure utilisée dans la littérature par des études qui mesurent la motivation contrôlée (p. ex., Gradito Dubord et collab., 2015).

**La détresse psychologique.** La détresse fut évaluée à l'aide de 10 énoncés inspirés des travaux de Kessler et collab. (1992). Sur une échelle de cinq points allant de 1 (jamais) à 5 (tout le temps), les participants ont rapporté la fréquence à laquelle ils ont vécu différents états de détresse psychologique (p. ex., « *Vous êtes-vous senti fatigué sans raison?* »; « *Vous êtes-vous senti déprimé* »). L'échelle démontre un indice de consistance interne satisfaisant ( $\alpha = 0,91$ ).

**Les comportements de déviance.** Pour mesurer ces types de comportement, neuf énoncés de l'échelle proposée par Spector et collab. (*Counterproductive Work Behaviors Scale*; 2006) ont été utilisés. L'échelle comprend trois dimensions : abus (3 items;  $\alpha = 0,72$ ; p. ex., « *Combien de fois avez-vous volontairement mal fait votre travail* »), retrait (3 items;  $\alpha = 0,96$ ; p. ex., « *Combien de fois êtes-vous arrivé au travail en retard sans autorisation* ») et déviance de production (3 items;  $\alpha = 0,76$ ; p. ex. « *Combien de fois avez-vous volontairement mal exécuté votre travail* »). Les scores moyens des trois sous-échelles ont été utilisés pour construire la variable latente des comportements de déviance.

Enfin, nous avons effectué le test à un facteur de Harman pour le biais de variance de la méthode commune (Fuller et collab., 2016) en utilisant d'abord les données du premier échantillon et ensuite celles du deuxième. Cette procédure examine la variance commune qui pourrait exister dans une seule dimension en utilisant tous les items mesurant les construits des variables. Si la variance totale extraite par un facteur dépasse 50 %, un biais de méthode commune est présent. Pour la première étude, la variance totale extraite par un facteur est de 31 % tandis que pour la deuxième, elle est de 36 %. En conséquence, nos deux échantillons ne présentent pas de biais de méthode commune.

## 7. Résultats

### 7.1 Étude 1

#### *Analyses préliminaires*

Les résultats présentés dans cette section ont été obtenus à l'aide du logiciel SPSS, version 21. Tout d'abord, au moyen d'une analyse factorielle exploratoire en composante principale accompagnée d'une rotation Varimax, nous avons testé la structure factorielle des énoncés relatifs à la satisfaction de la bienveillance par rapport à ceux mesurant la satisfaction des trois besoins initiaux. Le tableau 2 présente une structure factorielle robuste à quatre facteurs.



**Tableau 2**  
*Analyse factorielle des besoins psychologiques d'autonomie, de compétence, d'affiliation et de bienveillance (N= 142)*

Items	Autonomie	Compétence	Affiliation	Bienveillance
Je suis relativement libre de faire les choses à ma manière.	0,698			
Mes choix expriment mon « vrai moi ».	0,675			
Je fais vraiment ce qui m'intéresse au travail.	0,582			
Je fais bien même lorsque les circonstances sont difficiles.		0,761		
Je relève et maîtrise des défis difficiles.				
Je termine avec succès des tâches et des projets difficiles.		0,724		
		0,671		
Je ressens un sentiment d'intimité avec les gens avec qui je travaille.			0,916	
Je me sens connecté avec des personnes importantes pour moi au travail.			0,507	
Je ressens un sentiment de contact avec des personnes au travail.			0,479	
Je sens que mes actions ont un impact positif sur autrui.				0,778
Le travail que je fais contribue à l'amélioration de la société.				0,758
En général, j'ai une influence positive sur autrui.				0,722
J'ai pu améliorer le bien-être des autres.				0,691

Par la suite, le tableau 3 présente les coefficients de corrélation entre les différentes variables abordées dans cette première étude : la satisfaction du besoin de bienveillance et des trois besoins initiaux, le bien-être, la motivation autonome et les comportements prosociaux. Ces résultats témoignent que la satisfaction du besoin de bienveillance est positivement reliée au bien-être psychologique et aux comportements prosociaux.

**Tableau 3**  
*Statistiques descriptives et corrélations de la première étude (N=141)*

Variables	M	SD	1	2	3	4	5	6
<b>1. Bienveillance</b>	81 %	13 %	-	-	-	-	-	-
<b>2. Autonomie</b>	74 %	15 %	0,37	-	-	-	-	-
<b>3. Compétence</b>	82 %	11 %	0,35	0,35	-	-	-	-
<b>4. Affiliation</b>	73 %	16 %	0,44	0,37	0,41	-	-	-
<b>5. Motivation autonome</b>	77 %	19 %	0,51	0,47	0,23	0,65	-	-
<b>5. Bien-être</b>	61 %	10 %	0,36	0,38	0,38	0,53	0,59	-
<b>7. Comportements prosociaux</b>	56 %	12 %	0,29	0,26	0,23	0,43	0,54	0,41

\*\*Toutes les corrélations sont significatives à  $p < 0,001$

### ***Les effets indépendants sur le bien-être***

Il fut avancé que le pouvoir explicatif de la satisfaction de la bienveillance sur le bien-être psychologique demeure significatif au-delà du contrôle statistique des trois besoins initiaux (Martela et Ryan, 2015). Pour le tester, nous avons exécuté une régression hiérarchique, utilisant le bien-être psychologique comme variable dépendante (VD). À l'étape 1, nous avons testé le lien entre la satisfaction des trois besoins initiaux et la VD et, à l'étape 2, nous avons ajouté la satisfaction du besoin de bienveillance. À l'étape 1,  $F(3, 139) = 32,8$ ,  $p < 0,001$ ,  $R^2 = 0,406$ , les variables portant sur l'autonomie, la compétence et l'affiliation sociale sont toutes significatives, dans l'ordre :  $\beta = 0,44$ , IC à 95 % [0,213, 0,483],  $p < 0,001$ ;  $\beta = 0,156$ , IC à 95 % [0,051, 0,315],  $p < 0,05$ ; et  $\beta = 0,147$ , IC à 95 % [0,01, 0,23],  $p < 0,05$ . Lorsque la bienveillance fut ajoutée, à l'étape 2, ( $F(4, 138) = 28,56$ ,  $p < 0,001$ ,  $R^2 = 0,44$ ), les coefficients standardisés de la satisfaction de l'autonomie, la compétence, l'affiliation sociale et la bienveillance demeurent significatifs, dans l'ordre :  $\beta = 0,360$ , IC à 95 % [0,145, 0,420],  $p < 0,001$ ;  $\beta = 0,186$ , IC à 95 % [0,0245, 0,286],  $p < 0,05$ ;  $\beta = 0,156$ , IC à 95 % [0,0188, 0,311],  $p < 0,010$ ; et  $\beta = 0,266$ , IC à 95 % [0,089, 0,393],  $p < 0,05$ . Le changement de la variance totale expliqué ( $\Delta R^2 = 0,034$ ) était statistiquement significatif,  $F(1, 141) = 9,81$ ,  $p < 0,001$ . Ces résultats confirment l'hypothèse 2a.

### ***Bienveillance et comportements prosociaux : effet indirect de la motivation autonome***

Pour tester le rôle de la motivation autonome dans la relation entre la satisfaction du besoin de bienveillance et les comportements prosociaux, nous avons utilisé le modèle PROCESS 6, une fonction de SPSS qui permet de calculer des effets de l'effet indirect (Hayes, 2013). Pour un modèle qui contient une variable médiatrice (motivation autonome), une variable indépendante (satisfaction bienveillance) et une variable dépendante (comportements prosociaux), les résultats démontrent un effet total significatif ( $\beta = 0,257$ , IC à 95 % [.148, .361],  $p < 0,001$ ), de même qu'un effet indirect standardisé ( $\beta = 0,28$ , IC à 95 % [.187, .381],  $p < 0,001$ ).

De surcroît, nous voulions vérifier si l'effet indirect de la motivation autonome dans la relation entre la satisfaction du besoin de bienveillance et le bien-être restait significatif en contrôlant statistiquement pour la satisfaction des besoins initiaux. Nous avons reproduit l'exercice précédent, en prenant soin d'y insérer la mesure de la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation à titre de covariables. Pour un modèle qui comprend une variable médiatrice (motivation autonome), une variable indépendante (satisfaction bienveillance) et une variable dépendante (comportements prosociaux), les résultats démontrent un effet total significatif et ce, même en contrôlant pour la satisfaction des trois besoins initiaux ( $\beta = 0,116$ , IC à 95 % [.009, .231],  $p < 0,05$ ), de même qu'un effet indirect standardisé ( $\beta = 0,14$ , IC à 95 % [.077, .234],  $p < 0,05$ ). Par ailleurs, l'effet direct du modèle est non significatif ( $\beta = 0,015$ , IC à 95 % [-.097, .126], N.S.), ce qui présume un effet de l'effet indirect complet. Les résultats de la présente section soutiennent l'hypothèse 3a.

## **7.2 Étude 2**

### ***Analyses préliminaires***

Tout d'abord, au moyen d'une analyse factorielle exploratoire en composante principale accompagnée d'une rotation Varimax, nous avons testé la structure factorielle des énoncés relatifs à la frustration du besoin de bienveillance par rapport à ceux mesurant la frustration des trois besoins initiaux. Le tableau 4 présente une structure factorielle robuste à quatre facteurs. Ce résultat confirme l'hypothèse 1.



**Tableau 4**  
*Analyse factorielle des besoins psychologiques d'autonomie, de compétence, d'affiliation et de bienveillance (N =145)*

Items	Autonomie	Compétence	Affiliation	Bienveillance
Au travail, j'ai beaucoup de pressions dont je pourrais me passer.	0,772			
Il y a des gens qui me disent fréquemment ce que je dois faire.	0,669			
Je dois faire des choses contre ma volonté.	0,609			
J'ai vécu une sorte d'échec dans mon travail, où j'étais incapable de bien faire quelque chose.		0,711		
Au travail, j'ai fait quelque chose qui m'a fait sentir incompetent.		0,669		
J'ai du mal à faire quelque chose dans lequel je devrais être bon.		0,463		
Je me sens parfois seul au travail.			0,738	
Je ne me sens pas apprécié par une ou plusieurs personnes importantes.			0,716	
J'ai des conflits avec des personnes avec lesquelles je m'entends habituellement bien.			0,558	
Il m'arrive parfois d'avoir de la difficulté à répondre aux besoins des membres et clients.				0,790
Je suis déçu de ne pas être en mesure d'améliorer le bien-être de mes collègues et clients.				0,694
Je vis parfois de la frustration de ne pas avoir autant d'impact que je souhaiterais.				0,504

Par la suite, le tableau 5 présente les coefficients de corrélations entre les différentes variables abordées par cette deuxième étude : la frustration du besoin de bienveillance et des trois besoins initiaux, la détresse psychologique, la motivation contrôlée et les comportements de déviance. Ces résultats soutiennent que la frustration du besoin de bienveillance est positivement reliée à la détresse et aux comportements de déviance.

**Tableau 5**  
*Statistiques descriptives et corrélations de la deuxième étude (N=145)*

Variables	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. Bienveillance	51 %	18 %	-	-	-	-	-	-
2. Autonomie	45 %	17 %	0,43	-	-	-	-	-
3. Compétence	43 %	19 %	0,36	0,41	-	-	-	-
4. Affiliation	48 %	18 %	0,38	0,31	0,27	-	-	-
5. Motivation contrôlée	53 %	15 %	0,22	0,44	0,31	0,19	-	-
5. Détresse	41 %	13 %	0,38	0,55	0,51	0,32	0,36	-
7. Comportements de déviance	23 %	9 %	0,21	0,36	0,37	0,22	0,18	0,42

\*\* Toutes les corrélations sont significatives  $p < 0,001$

### ***Les effets indépendants sur la détresse***

Martela et Ryan (2019) ont proposé une échelle pour mesurer la frustration du besoin de bienveillance, et ils ont découvert que l'effet explicatif de cette mesure sur la détresse psychologique était non significatif en contrôlant pour la frustration des trois besoins initiaux. Nous avons reproduit la procédure statistique avec la version modifiée de l'échelle présentée dans la section sur la méthodologie. Nous avons exécuté une régression hiérarchique, utilisant la détresse psychologique comme variable dépendante (VD). À l'étape 1, nous avons inclus la frustration des trois besoins initiaux pour voir l'effet sur la VD et à l'étape 2, nous avons ajouté la frustration du besoin de bienveillance. À l'étape 1,  $F(3, 143) = 31,74, p < 0,001, R^2 = 0,396$ , les variables portant sur la frustration des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale sont toutes significatives, dans l'ordre:  $\beta = 0,384, IC \text{ à } 95 \% [0,190, 0,423], p < 0,001$ ;  $\beta = 0,259, IC \text{ à } 95 \% [0,114, 0,330], p < 0,001$ ; et  $\beta = 0,179, IC \text{ à } 95 \% [0,09, 0,206], p < 0,05$ . Lorsque la frustration du besoin de bienveillance fut ajoutée à l'étape 2,  $F(4, 142) = 23,340, p < 0,001, R^2 = 0,398$ , les coefficients standardisés de la frustration des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale demeurent significatifs, dans l'ordre:  $\beta = 0,372, IC \text{ à } 95 \% [0,175, 0,419], p < 0,001$ ;  $\beta = 0,287, IC \text{ à } 95 \% [0,105, 0,327], p < 0,001$ ;  $\beta = 0,116, IC \text{ à } 95 \% [0,021, 0,203], p < 0,010$ . Par contre, l'effet de la frustration du besoin de bienveillance, au-delà du contrôle statistique de la frustration des trois besoins initiaux, se montre non significatif  $\beta = 0,039, IC \text{ à } 95 \% [-0,092, 0,154], N.S.$  Le changement de la variance totale expliqué ( $\Delta R^2 = 0,002$ ) est également non significatif,  $F(1,142) = 0,238, N.S.$  Ces résultats ne permettent pas de confirmer l'hypothèse 2b.

### ***Bienveillance et comportements de déviance : effet indirect de la motivation contrôlée***

Pour tester le rôle de la motivation contrôlée dans la relation entre la frustration du besoin de bienveillance et les comportements de déviance, nous avons, là encore, utilisé le modèle PROCESS 6, une fonction de SPSS qui permet de calculer des effets de l'effet indirect (Hayes, 2013). Pour un modèle qui contient une variable médiatrice (motivation contrôlée), une variable indépendante (frustration bienveillance) et une variable dépendante (comportements de déviance), les résultats rapportent un effet total qui est significatif ( $\beta = 0,289, IC \text{ à } 95 \% [0,169, 0,408], p < 0,001$ ), de même qu'un effet indirect standardisé ( $\beta = 0,07, IC \text{ à } 95 \% [0,023, 0,143]$ ).

En plus, nous voulions vérifier si l'effet indirect de la motivation contrôlée dans la relation entre la frustration du besoin de bienveillance et les comportements de déviance demeurerait significatif en contrôlant statistiquement pour la frustration des besoins initiaux. Nous avons reproduit l'exercice précédent, en prenant soin d'y insérer les mesures de la frustration des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation à titre de covariables. Pour un modèle qui comprend une variable médiatrice (motivation contrôlée), une variable indépendante (frustration bienveillance) et une variable dépendante (comportements de déviance), les résultats indiquent un effet total non significatif au-delà de la frustration des trois besoins initiaux ( $\beta = 0,032, IC \text{ à } 95 \% [-0,091, 0,156], N.S.$ ), de même qu'un effet indirect standardisé ( $\beta = 0,004, IC \text{ à } 95 \% [-0,014, 0,055]$ ). Ces résultats ne permettent pas de soutenir l'hypothèse 3b.

## **8. Discussion**

La présente étude avait comme objectif général de contribuer à la validation du construit du besoin de bienveillance, en explorant ses potentielles implications dans le contexte du travail. D'une part, à l'instar des travaux de Martela et Ryan (2015), les résultats témoignent que la satisfaction du besoin de bienveillance est un facteur lié au bien-être psychologique du travailleur et ce, en contrôlant statistiquement pour les trois besoins initiaux. De plus, il semble que celle-ci ait également un effet unique pour expliquer une partie de la variance de la motivation autonome et, par ricochet, les comportements prosociaux des travailleurs. D'autre part, la mesure de la frustration du besoin de bienveillance proposée par cet article ne semble pas contribuer significativement à la détresse au-delà des trois besoins. De plus, bien que la frustration du



besoin de bienveillance puisse favoriser la motivation contrôlée et les comportements de déviance, son effet ne semble pas se distinguer de celui de la frustration des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation.

## 8.1 Contributions théoriques

### *Validité de la bienveillance*

La bienveillance peut-elle prétendre au statut de besoin psychologique inné et universel comme l'entend la théorie de l'autodétermination? Selon la présente étude, il semble que non. Sur le plan de la validité de la bienveillance, la présente étude appuie les observations de Martela et Ryan (2015, 2019) et ce, tant pour sa satisfaction que sa frustration. Concernant cette dernière, elle ne contribue pas significativement à la détresse au-delà des trois besoins présentés par la théorie. Cela dit, ces résultats n'impliquent pas nécessairement que l'exploration de la frustration de la bienveillance doit être mise de côté, mais plutôt qu'il s'agit d'un construit théorique émergent et qui, encore aujourd'hui, présente un problème de validité conceptuelle, d'opérationnalisation et de mesure.

Par ailleurs, toutes choses étant égales, la satisfaction du besoin de bienveillance demeure un construit théorique pertinent avec une valeur explicative établie pour favoriser différents indicateurs du fonctionnement optimal des personnes dans plusieurs contextes de vie.

Ces résultats corroborent ceux de Martela et Ryan (2019) qui proposent une distinction entre les besoins psychologiques de base et les optimisateurs de bien-être (*well-being enhancer*). Les optimisateurs de bien-être sont similaires aux besoins en ce sens que leur satisfaction doit conduire au bien-être, mais leur frustration ne doit pas nécessairement avoir des effets uniques sur le mal-être. Les optimisateurs de bien-être seraient, en conséquence, définis comme « des conditions universelles pour améliorer l'épanouissement humain, dont la satisfaction devrait conduire à un développement optimal et au bien-être » (Martela et Ryan, 2019, p. 130). Leur présence dans la vie devrait rendre celle-ci plus riche et plus florissante, mais leur frustration pourrait ne pas directement rendre la vie misérable. Ainsi, les optimisateurs de bien-être fonctionnent principalement sur le côté positif du spectre du bien-être humain, contrairement aux besoins de base universels qui impactent à la fois le bien-être et le mal-être (Vansteenkiste et Ryan 2013). D'autres candidats à titre d'optimisateurs de bien-être peuvent inclure des besoins pour la nature (p. ex., Ryan et collab., 2010), la moralité (Prentice et collab., 2019) et la nouveauté (González-Cutre et collab., 2016), entre autres. Ce n'est que par la recherche empirique que nous pouvons voir si la catégorie des optimisateurs de bien-être se tient empiriquement et quels concepts pourraient appartenir à une telle catégorie.

### *La bienveillance, la motivation et les comportements des travailleurs*

La contribution originale et significative de cet article de recherche a été d'observer les effets de la satisfaction du besoin de bienveillance sur les comportements prosociaux au travail. En effet, il apparaît que la satisfaction du besoin de bienveillance augmente les comportements d'entraide au travail par le truchement de la motivation autonome. Surtout, cette relation reste significative au-delà du contrôle statistique de la satisfaction des trois besoins. En d'autres mots, la bienveillance présente un effet explicatif unique servant à mieux comprendre les comportements prosociaux, car il agit directement sur le plaisir (motivation intrinsèque) et le sens (motivation identifiée) que les employés perçoivent dans leurs tâches quotidiennes. Ainsi, la satisfaction du besoin de bienveillance joue potentiellement un rôle unique dans l'émission de comportements altruistes (Martela et Ryan, 2016), tantôt pour les dons monétaires ou activités bénévoles (Lee, 2019; Dunn et collab., 2008), tantôt pour les comportements de citoyenneté organisationnelle.

En contrepartie, la frustration du besoin de bienveillance, telle que nous l'avons opérationnalisée et mesurée, ne semble pas suffisante pour expliquer une partie additionnelle de la variance de la motivation contrôlée et des comportements de déviance. En la matière, les seules variables qui demeurent essentielles pour expliquer cette relation sont la frustration des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale.

## 8.2 Limites et recommandations pour la recherche future

Bien que la présente étude révèle plusieurs découvertes éclairantes qui décrivent le rôle de la bienveillance au travail, plusieurs limites doivent être mentionnées. Premièrement, il doit être reconnu que les échantillons utilisés dans la présente étude sont relativement petits ( $n_1 = 142$ ,  $n_2 = 153$ ). Bien que la taille des échantillons puisse paraître convenable en ce qui concerne le type d'analyses choisies (Preacher et Hayers, 2008), il n'en demeure pas moins que les effets non significatifs observés dans cette étude peuvent s'expliquer par un manque de puissance statistique. Les études futures devraient valider nos résultats en utilisant des échantillons plus grands et diversifiés.

Deuxièmement, la conception transversale de notre analyse de données ne permet pas de conclure sur les relations causales entre les variables. Par exemple, il est possible que les comportements des employés (p. ex., l'entraide) agissent sur l'état psychologique (satisfaction des trois besoins psychologiques et bienveillance). Cependant, la présente étude propose une séquence étayée par plusieurs preuves empiriques au sein de la littérature sur l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000; Ryan et Deci, 2017), soit la suivante : satisfaction des besoins psychologiques (ou optimisateurs de bien-être) → qualité des motivations au travail → comportements de l'employé. Des recherches longitudinales utilisant au moins quatre points dans le temps ont validé cette dernière séquence (Olafsen et collab., 2017, 2018). Les études futures devraient valider la séquence des relations proposées dans cette étude en utilisant également des analyses de données longitudinales, voire expérimentales.

Troisièmement, comme il s'agit de données autorapportées, le biais de la méthode commune peut avoir contaminé les résultats. Cependant, étant donné la nature de la plupart des variables d'intérêt (expériences et états psychologiques tels que la satisfaction et la frustration des besoins et la qualité des motivations), mesurer ces variables avec d'autres méthodes aurait été difficile, et peut-être même moins précis (Spector, 2006). Nous avons également effectué le test à un facteur de Harman pour observer, sur le plan statistique, l'ampleur de ce biais, et il semble que celle-ci témoigne d'une variance totale extraite qui est acceptable (Fuller et collab., 2016). Les études futures pourraient utiliser des mesures objectives pour certaines des variables étudiées, notamment en ce qui a trait aux comportements prosociaux (p. ex., observation par les pairs).

Quatrièmement, les variables observées ont été regroupées pour créer des variables latentes dans les deux échantillons de notre étude. Cette procédure, bien qu'habituelle en sciences sociales, soulève un enjeu en ce qui concerne l'erreur de mesure et la validité de construit de nos variables. Cela dit, nous soulignons que la majorité des variables mesurées dans les deux échantillons démontrent des indices de consistance interne au-dessus de 0.80, et que l'ensemble des indices est supérieur à 0.70. En d'autres mots, la fidélité des échelles de mesure semble assurée pour l'ensemble des variables mesurées. Pour assurer la validité de construit des énoncés que nous avons utilisés pour créer les variables latentes, nous avons exécuté des analyses confirmatoires dans le logiciel SPSS AMOS regroupant toutes les variables de nos deux études et les indices d'adéquation étaient tous satisfaisants : étude 1 ( $\chi^2 = 300,44$ ,  $df = 137$ ;  $p < .001$ ; CFI = 0.91; IFI = 0.92; RMSEA = 0.079, [CL = 0.070–0.090]; SRMR = 0.0712) et étude 2 ( $\chi^2 = 398.627$ ,  $df = 141$ ;  $p < .001$ ; CFI = 0.92; TLI = 0.91; RMSEA = 0.077, [CL = 0.59 – 0.088]; SRMR = 0.067). Enfin, la procédure de création de variables latentes sur la base des variables observées dans cette étude a été constatée dans plusieurs publications qui mesurent des construits similaires à ceux présentés dans le présent article (p. ex., Gradito



Dubord et collab., 2022; Jungert et collab., 2022; Trépanier et collab., 2015). En somme, nous avons reproduit une procédure partagée dans la littérature scientifique sur la théorie de l'autodétermination.

Cinquièmement, comme cette étude repose sur deux échantillons composés majoritairement de femmes francophones spécialisées en gestion des ressources humaines, dans la province de Québec (Canada), la validité externe des conclusions est limitée. Par conséquent, d'autres études sont nécessaires pour valider les résultats dans d'autres populations travaillant dans d'autres provinces canadiennes ainsi que dans d'autres pays et secteurs d'activité.

### **Implications pratiques et conclusion**

Les implications pratiques de cette recherche, notamment celles pour le milieu du travail, sont considérables. D'abord, pour les employés, le fait de s'engager dans des actions à impacts positifs envers autrui apparaît comme une source significative de bien-être. Les entreprises ont donc tout intérêt à considérer davantage la nature prosociale de leurs employés en mettant en place des pratiques qui contribuent à la satisfaction du « besoin » de bienveillance pour maximiser leur motivation autonome et, en retour, stimuler leurs comportements d'entraide. Par exemple, les gestionnaires doivent miser sur l'objectif et l'impact du travail au sein de l'organisation ou de la communauté pour augmenter la qualité des motivations des travailleurs à y adhérer.

Les gestionnaires ont également un rôle clé à jouer dans la satisfaction du « besoin » de bienveillance de leurs employés. Ils sont encouragés à adapter certaines pratiques de gestion afin de mettre en évidence l'impact de la contribution de l'employé sur son équipe, l'organisation et la société. Par exemple, ils peuvent maintenir un dialogue avec l'employé tout au long de l'année pour mettre en évidence le lien entre ses contributions individuelles et le fonctionnement de l'équipe ou de l'entreprise. C'est en faisant comprendre à l'employé comment ses actions quotidiennes contribuent positivement au bien-être collectif que les gestionnaires pourront favoriser une motivation autonome et des comportements prosociaux de leur part. Il revient aux gestionnaires de trouver des manières créatives de le faire. Néanmoins, les résultats de cette étude suggèrent que les gestionnaires doivent assurer la satisfaction des trois besoins psychologiques de base en premier lieu, car leur frustration est associée au mal-être et, en deuxième lieu, mettre l'accent sur la satisfaction de la bienveillance.

Enfin, lorsque vient le temps d'élaborer ou améliorer une culture d'entreprise, la présente étude encourage les dirigeants à intégrer la bienveillance à titre de valeur organisationnelle pour consolider un tissu social soutenant, entraînant et plaisant pour tout un chacun. En ce sens, la cible culturelle d'une organisation doit miser sur la contribution de l'entreprise sur le fonctionnement d'une société. Il va de soi que plusieurs pratiques de ressources humaines découlent de l'orientation culturelle de l'entreprise. Par exemple, la bienveillance doit être mise en valeur dès le recrutement de l'employé pour ensuite imprégner le développement des personnes et la gestion de la performance.

### **NOTE**

- 1 Les données utilisées dans cette étude sont les mêmes que celles employées par Gradito Dubord, M.-A. et Forest, J. (2022). « *Focusing on strengths or weaknesses?: Using self-determination theory to explain why a strengths-based approach has more impact on optimal functioning at work than deficit correction* », publié dans la revue *International Journal of Applied Positive Psychology* en septembre 2022. Cependant, dans cette étude, nous avons exploré différentes variables, proposé différentes hypothèses et mené différentes analyses.

## RÉFÉRENCES

- Aknin, L. B., Barrington-Leigh, C. P., Dunn, E. W., Helliwell, J. F., Burns, J., Biswas-Diener, R., Kemeza, I., Niende, P., Ashton-James, E. et Norton, M. I. (2013). Prosocial spending and well-being: Cross-cultural evidence for a psychological universal. *Journal of personality and social psychology*, 104(4), 635. <https://doi.org/10.1037/a0031578>
- Aknin, L. B., Broesch, T., Hamlin, J. K. et Van de Vondervoort, J. W. (2015). Prosocial behavior leads to happiness in a small-scale rural society. *Journal of Experimental Psychology: General*, 144(4), 788–795. <https://doi.org/10.1037/xge0000082>
- 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 1. *Journal of applied social psychology*, 34(10), 2045-2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>
- Batson, C. D., Ahmad, N. et Lishner, D. A. (2009). Empathy and altruism. Dans S. J. Lopez et C. R. Snyder (Eds.), *The Oxford handbook of positive psychology* (p. 417–426). Oxford University Press.
- Bartholomew, K. J., Ntoumanis, N., Ryan, R. M., Bosch, J. A. et 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>
- Boone, L., Vansteenkiste, M., Soenens, B., Van der Kaap-Deeder, J. et Verstuyf, J. (2014). Self-critical perfectionism and binge eating symptoms: A longitudinal test of the intervening role of psychological need frustration. *Journal of Counseling Psychology*, 61(3), 363–373. <https://doi.org/10.1037/a0036418>
- Borgonovi, F. (2008). Doing well by doing good. The relationship between formal volunteering and self-reported health and happiness. *Social science & medicine*, 66(11), 2321-2334. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2008.01.011>
- Borman, W. C. et Motowidlo, S. J. (Eds.). (2014). *Organizational citizenship behavior and contextual performance: A special issue of human performance*. Psychology Press.
- Borman, W. et Motowidlo, S. (1993) Expanding the criterion domain to included elements of contextual performance, Dans N. Schmitt, et W. Borman, (dir), *Personnel Selection in Organizations*. Jossey-Bass. [https://digitalcommons.usf.edu/psy\\_facpub/1111](https://digitalcommons.usf.edu/psy_facpub/1111)
- Brief, A. et Motowidlo, S. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *The Academy of Management Review*, 11(4), 710-725., <https://doi.org/10.2307/258391>
- Brown, S. L. et Brown, R. M. (2006). Selective investment theory: Recasting the functional significance of close relationships. *Psychological Inquiry*, 17(1), 1–29. [https://doi.org/10.1207/s15327965pli1701\\_01](https://doi.org/10.1207/s15327965pli1701_01)
- Davila, M. C. et Finkelstein, M. A. (2013). Organizational citizenship behavior and well-being: Preliminary results. *International Journal of Applied Psychology*, 3(3), 45-51. <https://doi.org/10.5923/j.ijap.20130303.03>
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (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](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deci, E. L. et Ryan, R. (1985). *Motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Publishing Co. <https://www.springer.com/gp/book/9780306420221>
- Dunn, E. W., Aknin, L. B. et Norton, M. I. (2008). Spending money on others promotes happiness. *Science*, 319(5870), 1687-1688. <https://doi.org/10.1126/science.1150952>
- Corgnet, Brice, Ludvine Martin, Peguy Ndodjang et Angela Sutan (2019). On the merit of equal pay: Performance manipulation and incentive setting. *European Economic Review*, 113, 23-45. <https://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2018.12.006>
- Forest, J., Gradito Dubord, M. A., Olafsen, A. et Carpentier, J. (sous presse, 2022). Shaping tomorrow’s workplace by integrating self-determination theory: A literature review and recommendations. Dans R. Ryan et E. Deci (dir.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-determination Theory*, Oxford University Press.
- 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., Aspeli, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z. et Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of work and organizational psychology*, 24(2), 178-196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- González-Cutre, D., Sicilia, A., Sierra, A. C., Ferriz, R. et Hagger, M. S. (2016). Understanding the need for novelty from the perspective of self-determination theory. *Personality and Individual Differences*, 102, 159–169. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.036>
- Goldberg, D. P. et Hillier, V. F. (1979). A scaled version of the General Health Questionnaire. *Psychological medicine*, 9(1), 139-145. <https://doi.org/10.1017/s0033291700021644>
- Gradito Dubord, M-A, Forest, J., Balčiūnaitė, L. M., Raeun, E. et Jungert, T. (2022). The power of strength-oriented feedback enlightened by Self-Determination Theory: A positive technology-based intervention. *Journal of Happiness Studies*. 23(4), 159-169. <https://doi.org/10.1007/s10902-022-00524-3>
- Grant, A. M. et Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of management journal*, 54(1), 73-96. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.59215085>
- 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>
- Hepach, R., Vaish, A. et Tomasello, M. (2012). Young children are intrinsically motivated to see others helped. *Psychological Science*, 23(9), 967–972. <https://doi.org/10.1177/0956797612440571>
- Jungert, T., Gradito Dubord, M.-A., Högberg, M. et Forest, J. (2022). Can managers be trained to further support their employees' basic needs and work engagement: A manager training program study. *International Journal of Training and Development*. 26(3), 472-494. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12267>
- Kahneman, D., Krueger, A. B., Schkade, D. A., Schwarz, N. et Stone, A. A. (2004). A survey method for characterizing daily life experience: the day reconstruction method. *Science*, 306(5702), 1776–1780. <https://doi.org/10.1126/science.1103572>
- Killingsworth, M. A. et Gilbert, D. T. (2010). A wandering mind is an unhappy mind. *Science*, 330(6006), 932–932. <https://doi.org/10.1126/science.1192439>
- Kong, D. T. et Ho, V. T. (2016). A self-determination perspective of strengths use at work: Examining its determinant and performance implications. *The Journal of Positive Psychology*, 11(1), 15-25. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1004555>
- Kumar, M., Jauhari, H. et Singh, S. (2016). Organizational citizenship behavior & employee well-being. *Indian Journal of Industrial Relations*, 51(4), 594-608. <https://www.jstor.org/stable/43974584>
- Lee, M. A. (2019). Volunteering and happiness: Examining the differential effects of volunteering types according to household income. *Journal of Happiness Studies*, 20(3), 795-814. <https://doi.org/10.1007/s10902-018-9968-0>
- Lee, U. H., Kim, H. K. et Kim, Y. H. (2013). Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes. *Global Business & Management Research*, 5(1), 54.
- Lee, K. et Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of applied psychology*, 87(1), 131-142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131>
- Manganelli, L., Thibault-Landry, A., Forest J et Carpentier, J. (2018). Self-Determination Theory Can Help You Generate Performance and Well-Being in the Workplace: A Review of the Literature. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2):227-240. <https://doi.org/10.1177/1523422318757210>
- Martela, F. et Pessi, A. B. (2018). Significant work is about self-realization and broader purpose: defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>
- Martela, F. et Riekkki, T. J. (2018). Autonomy, competence, relatedness, and beneficence: A multicultural comparison of the four pathways to meaningful work. *Frontiers in psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01157>

- Martela, F. et Ryan, R. M. (2016). The benefits of benevolence: Basic psychological needs, beneficence, and the enhancement of well-being. *Journal of personality*, 84(6), 750-764. <https://doi.org/10.1111/jopy.12215>
- Martela, F. et Sheldon, K. M. (2019). Clarifying the concept of well-being: Psychological need satisfaction as the common core connecting eudaimonic and subjective well-being. *Review of General Psychology*, 23(4), 458-474. <https://doi.org/10.1177/1089268019880886>
- Martela, F. et Steger, M. F. (2016). The three meanings of meaning in life: Distinguishing coherence, purpose, and significance. *The Journal of Positive Psychology*, 11(5), 531-545. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1137623>
- Martin L. (2020). How to retain motivated employees in their job?, *Economic and Industrial Democracy*, 41(4), 910-953 <https://doi.org/10.1177/0143831X17741528>
- Ng, T. W., Lam, S. S. et Feldman, D. C. (2016). Organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: Do males and females differ?. *Journal of vocational behavior*, 93, 11-32. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.12.005>
- Olafsen, A. H., Deci, E. L. et 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>
- Prentice, M., Jayawickreme, E., Hawkins, A., Hartley, A., Furr, R. M. et Fleeson, W. (2019). Morality as a basic psychological need. *Social Psychological and Personality Science*, 10(4), 449-460. <https://doi.org/10.1177/1948550618772011>
- Preacher, K. J. et Hayes, A. F. (2008). Assessing mediation in communication research. Dans A.F. Hyes, M.D. Slater, L.B. Snyder (dir), *The Sage sourcebook of advanced data analysis methods for communication research* (13-54). Sage.
- 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>
- Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Ryan, R. M., Weinstein, N., Bernstein, J., Brown, K. W., Mistretta, L. et Gagne, M. (2010). Vitalizing effects of being outdoors and in nature. *Journal of Environmental Psychology*, 30(2), 159-168. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2009.10.009>
- Sheldon, K. M. et Hilpert, J. C. (2012). The balanced measure of psychological needs (BMPN) scale: An alternative domain general measure of need satisfaction. *Motivation and Emotion*, 36(4), 439-451 <https://doi.org/10.1007/s11031-012-9279-4>
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A. et Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of vocational behavior*, 68(3), 446-460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- Spector, P. E. et Fox, S. (2005). A model of counterproductive work behavior. Dans S. Fox et P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive workplace behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151-174). American Psychological Association <https://doi.org/10.1037/10893-007>
- Olafsen, A. H., Niemiec, C. P., Halvari, H., Deci, E. L. et Williams, G. C. (2017). On the dark side of work: A longitudinal analysis using self-determination theory. *European Journal of work and organizational psychology*, 26(2), 275-285. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1257611>
- Ozdevecioglu, M., Demirtas, O. et Kurt, T. (2015). *The Effect of Leader-Member Exchange on Turnover Intention and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Meaningful Work*. Actes de colloque, International management conference (Vol. 9, No. 1, pp. 710-719).
- Kessler R, Mroczek D. (1992). *An Update of the Development of Mental Health Screening Scales for the US National Health Interview Study* [memo]. Survey Research Center of the Institute for Social Research, University of Michigan.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. et Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & stress*, 22(3), 277-294. <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., De Witte, H. et Van den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of occupational and organizational psychology*, 80(2), 251-277. <https://doi.org/10.1348/096317906X111024>



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>

Warneken, F. et Tomasello, M. (2009). Varieties of altruism in children and chimpanzees. *Trends in Cognitive Sciences*, 13(9), 397-402. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2009.06.008>

Weinstein, N. et Ryan, R. M. (2010). When helping helps: Autonomous motivation for prosocial behavior and its influence on well-being for the helper and recipient. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(2), 222–244. <https://doi.org/10.1037/a0016984>

Whillans, A. V., Weidman, A. C. et Dunn, E. W. (2016). Valuing time over money is associated with greater happiness. *Social Psychological and Personality Science*, 7(3), 213-222. <https://doi.org/10.1177/1948550615623842>