

## Pratiques de gestion des superviseurs et bien-être eudémonique de leurs subordonnés : une distinction de profils

Irène Samson, Anne-Marie Paiement, David Emmanuel Hatier, Chloée Bourgeois, Savannah Riopel et Véronique Dagenais Desmarais  
Université de Montréal  
contact : [irenesamson@hotmail.com](mailto:irenesamson@hotmail.com)

**Dans la documentation scientifique, peu d'études s'intéressent au lien entre les styles de supervision et la santé psychologique des subordonnés. De plus, aucune étude n'aurait établi le lien entre les styles de supervision et le bien-être eudémonique au travail. Selon la théorie de l'autodétermination, un individu vit du bien-être psychologique lorsque ses besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'appartenance sont satisfaits. Une étude a été effectuée auprès de 95 travailleurs, puis une analyse de classification en deux étapes a fait ressortir trois profils de superviseurs : *soutenant l'autonomie, psychologiquement contrôlant* et ayant un *profil intermédiaire*. Le style soutenant est celui qui favoriserait le plus le bien-être eudémonique au travail.**

*Mots-clés : théorie de l'autodétermination, bien-être psychologique, soutien à l'autonomie, contrôle psychologique.*

### Introduction

On s'intéresse de plus en plus aux aspects bénéfiques de la santé psychologique (Seligman, 2008; Seligman et Csikszentmihalyi, 2000). Pourtant, seulement 17 % de la population vivrait une santé psychologique optimale, en termes de faible sentiment de détresse et de sentiment de bien-être élevé (Keyes, 2007). Des études ont démontré que les styles de supervision avaient des conséquences sur la santé psychologique des subordonnés (Gillet, Fouquereau, Forest, Brunault, et Colombat, 2011; Parfyonova, 2009). Par exemple, les subordonnés ayant un gestionnaire soutenant leurs besoins fondamentaux vivraient davantage d'affects positifs. Toutefois, ces études ont conceptualisé la santé psychologique selon une approche hédonique, soit en utilisant la satisfaction au travail comme indicateur de santé psychologique au travail. Ainsi, aucune étude à notre connaissance ne s'est intéressée au lien entre les styles de supervision et le bien-être eudémonique au travail, défini comme un état de fonctionnement optimal et d'actualisation de soi (Deci et Ryan, 2008; Ryff et Keyes, 1995). La présente étude explore les liens entre les pratiques de gestion, soit le soutien à l'autonomie et le contrôle psychologique, et le bien-être eudémonique

au travail. Il est important d'étudier ces pratiques de gestion, puisqu'elles affectent les sphères affectives, cognitives, physiques et comportementales des individus (Moreau et Mageau, 2013).

### Contexte théorique

Dans la section qui suit, une brève description des variables et de la théorie utilisée dans cette étude sera présentée. Plus précisément, il sera question des comportements soutenant l'autonomie, des comportements de contrôle psychologique, du bien-être psychologique au travail et de la théorie de l'autodétermination. Enfin, au cours de cette section, les objectifs de l'étude seront nommés.

#### *Comportements soutenant l'autonomie*

Les comportements qui soutiennent l'autonomie des subordonnés sont définis par des actions comme considérer la perspective de ses employés, reconnaître ses sentiments, procurer des informations significatives et utiles, fournir des opportunités pour faire des choix et prendre des initiatives ainsi que minimiser la pression et les demandes provenant de l'extérieur (Black et Deci, 2000; Mageau et Vallerand, 2003). Ces comportements sont associés à la motivation

autodéterminée des subalternes au travail ainsi qu'à des niveaux plus faibles d'intention de quitter (Moreau et Mageau, 2013).

#### *Comportements de contrôle psychologique*

Selon Black et Deci (2000), les comportements de contrôle psychologique se définissent par des comportements comme le fait de donner des ordres, de faire sentir son employé coupable, d'utiliser des menaces et de manipuler son employé en offrant des récompenses. Un environnement contrôlant peut générer des conséquences négatives sur la motivation et est associé à davantage d'anxiété (Black et Deci, 2000).

#### *Bien-être psychologique au travail*

L'étude s'ancrant dans le cadre conceptuel de la psychologie positive, le pendant positif de la santé psychologique, le bien-être, est privilégié à son analogue négatif, la détresse. Le bien-être psychologique au travail se définit par « une expérience subjective de nature positive, qui se construit tant à travers soi-même, qu'à travers ses relations interpersonnelles au travail et l'interaction avec son organisation » (Dagenais-Desmarais, 2010, p. 167). Il est constitué des cinq dimensions suivantes : l'adéquation interpersonnelle au travail, l'épanouissement dans le travail, le sentiment de compétence dans le travail, la reconnaissance au travail et la volonté d'engagement au travail (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012). La satisfaction et les émotions positives au travail résulteraient des manifestations associées au sentiment de compétence ou bien à la réalisation de son potentiel.

#### *Théorie de l'autodétermination*

La théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000) est une théorie de la motivation humaine. Selon cette théorie, un individu vit du bien-être psychologique lorsque ses besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'appartenance sont comblés (Deci et Ryan, 2008). La satisfaction de ces trois besoins est cruciale pour définir et conserver la motivation (Forest et Mageau, 2008). Parfyonova (2009) a démontré que des pratiques de gestion soutenant l'autonomie favorisent la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux, alors qu'une seconde étude a observé que la perception du

contrôle psychologique est négativement corrélée à la satisfaction de ces besoins (Gillet et al., 2011).

### **Objectif**

Les buts de cette étude sont :

1. Explorer les liens entre le type de pratiques de gestion, soit le soutien à l'autonomie et le contrôle psychologique, et le bien-être eudémonique au travail;
2. Identifier les profils des superviseurs en fonction de leurs pratiques de gestion telles que perçues par leurs subordonnés;
3. Vérifier de quelles façons ces profils sont associés au bien-être eudémonique de ces mêmes subordonnés.

### **Méthode**

#### *Participants et procédure*

Des travailleurs francophones ont été invités à participer à l'étude par des étudiants au baccalauréat en psychologie dans le cadre d'un cours universitaire d'introduction à la recherche offert à l'automne 2013. L'échantillon se compose de 95 travailleurs, soit 56 femmes (59%) et 39 hommes (41%). Ils sont âgés de plus de 18 ans, travaillent en moyenne 32 heures par semaine (ET =12.16) et travaillent depuis un minimum de six mois dans leur organisation. Ils proviennent principalement des secteurs de la gestion et des affaires (23%), des ventes et services (22%) et du secteur relié aux sciences sociales (17%). Les participants ont répondu en ligne à une batterie de questionnaires auto rapportés. Tous les participants ont répondu de façon volontaire suite à un consentement libre et éclairé. En tout temps, il était possible de se retirer de l'étude.

#### *Mesure des variables*

Les pratiques de gestion ont été mesurées à l'aide de l'Échelle de perception de soutien des besoins individuels (ÉPSBI; Moreau, 2011). Cet instrument possède 21 énoncés séparés en deux dimensions : 9 énoncés mesurent le soutien à l'autonomie ( $\alpha = .93$ ) et 12 énoncés mesurent le contrôle psychologique ( $\alpha$

= .90). Les participants devaient indiquer leur degré d'accord avec les énoncés sur une échelle de type Likert allant de 1 (pas du tout en accord) à 7 (très fortement en accord).

Le bien-eudémonique au travail a été mesuré par l'Indice du bien-être psychologique au travail (IBEPT) de Dagenais-Desmarais et Savoie (2012). Cet instrument ( $\alpha = .96$ ) a 25 énoncés. Les participants devaient également indiquer à quel point ils étaient en accord avec les énoncés sur une échelle de type Likert allant de 1 (en désaccord) à 6 (tout à fait en accord).

### Analyses et résultats

Des analyses de régressions multiples ont été effectuées afin de vérifier si les pratiques de gestion soutenant l'autonomie et de contrôle psychologique permettent de prédire le bien-être eudémonique au travail. Le modèle global permet d'expliquer 32,4 % de la variance du bien-être eudémonique au travail ( $F(2, 95) = 22.77, p < .001$ ) et seules les pratiques soutenant l'autonomie se révèlent significativement

liées au bien-être eudémonique au travail ( $\beta = .50, p < .001$ ); les pratiques de gestion de contrôle psychologique ne sont quant à elles pas significativement associées au bien-être eudémonique au travail ( $\beta = -.10, p > .05$ ).

Par la suite, une analyse de classification en deux étapes (*two-step cluster analysis*) a fait ressortir trois profils de superviseurs : *soutenant l'autonomie, psychologiquement contrôlant* et *ayant un profil intermédiaire* (voir le tableau 1). Cette analyse est centrée sur les personnes, c'est-à-dire qu'elle regroupe les participants par profils similaires sur les variables d'intérêt. Une analyse de variance multivariée (MANOVA) révèle que les profils sont significativement distincts sur chacune des variables ( $F(10, 182) = 6.76, p < .001$ ). De plus, les tests post-hoc de Tukey indiquent que chaque profil de superviseurs est associé à un niveau moyen différent de bien-être au travail chez les subordonnés ( $p < .05$ ). Le *style soutenant* est associé au niveau le plus élevé de bien-être eudémonique au travail ( $M = 5.25$ ;  $ET = .55$ ), alors que pour le style *contrôlant* le niveau de bien-être eudémonique est le plus bas ( $M = 4.27$ ;  $ET = .70$ ).

Tableau 1 : Moyenne de bien-être au travail des subordonnés et de perception des pratiques de gestion des gestionnaires

Libellé du profil	N	Moyenne sur les échelles ( <i>écart-type entre parenthèses</i> )		
		Soutien à l'autonomie	Contrôle psychologique	Bien-être au travail
Soutenant	43	6.12 (.60)	1.12 (.06)	5.25 (.55)
Intermédiaire	27	4.71 (.74)	1.86 (.12)	4.87 (.60)
Contrôlant	25	2.88 (.97)	3.50 (.19)	4.27 (.55)

## Discussion et Conclusion

La présente étude avait pour objectifs d'explorer les divers liens entre les pratiques de gestion et le bien-être psychologique au travail et d'identifier des profils de superviseur s'y rapportant. On peut conclure que les pratiques de gestion soutenant l'autonomie favorisent le bien-être eudémonique au travail des subordonnés, et que celles de contrôle psychologique ont l'effet inverse. Ainsi, plus un superviseur endosse des pratiques perçues comme soutenant l'autonomie, plus on peut s'attendre à ce que ses employés ressentent du bien-être psychologique au travail. En ce qui concerne les pratiques de gestion de contrôle psychologique, elles ne semblent pas être un levier sur le sentiment de bien-être eudémonique. Toutefois, elles pourraient avoir un effet sur la détresse psychologique des subalternes des gestionnaires lorsqu'elles sont émises par celui-ci. En outre, l'étude révèle que les superviseurs de l'échantillon se regroupent selon trois profils distincts de pratiques de gestion. Toujours dans la même direction, le profil *soutenant l'autonomie* est celui qui favoriserait le plus le bien-être eudémonique au travail, tandis que le profil *psychologiquement contrôlant* est celui qui le favoriserait moins.

Cette étude apporte des contributions à la fois pratiques et théoriques. D'un côté pratique, les résultats démontrent qu'il est possible d'agir sur le bien-être eudémonique au travail perçu par les employés lorsque ceux-ci perçoivent que leur superviseur adopte un style soutenant. Cela se veut un incitatif aux gestionnaires d'adopter des pratiques de gestion telles qu'offrir à ses employés une certaine latitude dans la façon d'exécuter les tâches et leur expliquer le rationnel derrière les tâches demandées. De plus, les formations et le coaching offerts aux gestionnaires permettent de développer les comportements de soutien à l'autonomie lorsque ceux-ci cherchent à favoriser un sentiment de compétence et de réalisation de son potentiel chez leurs subordonnés.

Sur le plan théorique, cette étude s'intéresse à la conception eudémonique du bien-être alors que la plupart des études recensées dans la documentation emploient une conception hédonique (Deci et Ryan, 2008). À notre connaissance, il s'agit de la première étude s'intéressant aux profils des superviseurs en

fonction de leurs pratiques de gestion telles que perçues par leurs subordonnés.

Cette étude contient certaines limites. D'abord, elle a été effectuée auprès d'un échantillon de convenance de petite taille, et aucune variable n'a été contrôlée, ce qui limite la validation externe et la généralisation des résultats. De plus, il est important de considérer que la détresse n'a pas été prise en compte, cette étude s'est limitée au bien-être eudémonique au travail. Dans une perspective future, il serait intéressant d'explorer les liens entre les pratiques de gestion et la détresse psychologique puisqu'il s'agit d'un axe distinct de la santé psychologique, mais relié à celle-ci.

## Références

- Black, A. E., et Deci, E. L. (2000). The effects of instructors' autonomy support and students' autonomous motivation on learning organic chemistry: A self-determination theory perspective. *Science Education*, 84, 740–756. doi: 10.1002/1098-237X(200011)84:6<740::AID-SCE4>3.0.CO;2-3
- Dagenais-Desmarais, V. (2010). *Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit*. Thèse de doctorat. Université de Montréal.
- Dagenais-Desmarais, V., et Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13, 659-684. doi: 10.1007/s10902-011-9285-3
- 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, 227–268. doi: 10.1207/S15327965PLI1104\_01
- Deci, E. L., et Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life domains. *Canadian Psychology*, 49, 14–23. doi: 10.1037/0708-5591.49.1.14
- Forest, J., et Mageau, G.A. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec/Dossier*, 25, 33-36.

- Gillet, N., Fouquereau, E., Forest, J., Brunault, P., et Colombat, P. (2011). The impact of organizational factor on psychological needs and their relations with well-being. *Journal of Business and Psychology*, 27, 437-450. doi: 10.1007/s10869-011-9253-2
- Keyes, C. L. M. (2007). Promoting and protecting mental health as flourishing: A complementary strategy for improving national mental health. *American Psychologist*, 62, 95-108. doi: 10.1037/0003-066X.62.2.95
- Mageau, G. A., et Vallerand, R. J. (2003). The coach-athlete relationship: A motivational model. *Journal of Sport Sciences*, 21, 883-904. doi: 10.1080/0264041031000140374
- Moreau, E. (2011). *Favoriser la santé psychologique des professionnels de la santé en début de carrière: l'importance du soutien à l'autonomie, de la concordance des tâches et de la conscience de soi*. Thèse de doctorat inédite. Université de Montréal.
- Moreau, E., et Mageau, G.A. (2013). Conséquences et corrélats associés au soutien de l'autonomie dans divers domaines de vie. *Psychologie Française*, 58, 195-227. doi: 10.1016/j.psfr.2013.03.003
- Parfyonova, N. (2009). *Employee motivation, performance and well-being: the role of managerial support for autonomy, competence and relatedness needs*. Thèse de doctorat. The University of Western Ontario.
- Ryff, C.D. et Keyes, C.L.M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719-727
- Seligman, M. E. (2008). Positive health. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 3-18 doi: 10.1111/j.1464-0597.2008.00351.x
- Seligman, M. E., et Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14. doi:10.1037/0003-066X.55.1.5