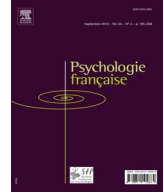




Disponible en ligne sur [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

**ScienceDirect**

et également disponible sur [www.em-consulte.com](http://www.em-consulte.com)



Article court

# Effets du soutien organisationnel perçu et des caractéristiques de l'emploi sur l'anxiété au travail et l'épuisement professionnel : le rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques



*Effects of perceived organizational support and job characteristics on job anxiety and burnout: The mediating role of psychological need satisfaction*

N. Gillet<sup>\*,1</sup>, E. Fouquereau, T. Huyghebaert, P. Colombat

EA 2114 psychologie des âges de la vie (PAV), FED 4223 fédération inter-régionale de recherches en sciences du travail (FIRST), UFR arts et sciences humaines, département de psychologie, université François-Rabelais de Tours, 3 rue des Tanneurs, 37041 Tours cedex 1, France

## IN F O A R T I C L E

Historique de l'article :  
Reçu le 5 septembre 2013  
Accepté le 23 mai 2014

### Mots clés :

Soutien organisationnel perçu  
Caractéristiques de l'emploi  
Satisfaction des besoins psychologiques  
Anxiété au travail  
Épuisement professionnel

## R É S U M É

L'objectif de cette étude était de démontrer le rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'affiliation dans les relations entre, d'une part, le soutien organisationnel perçu et trois caractéristiques motivationnelles dans la sphère professionnelle (i.e., l'identité de la tâche, l'importance de la tâche et l'autonomie dans la planification du travail), et d'autre part, l'anxiété au travail et l'épuisement professionnel. Quatre cent cinquante-sept salariés (216 hommes et 241 femmes) travaillant dans différents secteurs d'activité (ex., industrie, commerce, artisanat) ont participé à cette recherche. Les résultats ont révélé que le soutien organisationnel perçu et les caractéristiques de l'emploi étaient positivement reliés à la satisfaction des besoins psychologiques. En outre, la satisfaction de ces

\* Auteur correspondant.

Adresse e-mail : [nicolas.gillet@univ-tours.fr](mailto:nicolas.gillet@univ-tours.fr) (N. Gillet).

<sup>1</sup> Principaux thèmes de recherche : motivation au travail ; facteurs organisationnels et managériaux ; santé psychologique au travail ; performance.

trois besoins était négativement associée à l'anxiété au travail et à l'épuisement professionnel. Les implications de ce travail et les perspectives de recherche ultérieure sont discutées.

© 2014 Société française de psychologie. Publié par Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés.

## A B S T R A C T

---

### Keywords:

Perceived organizational support  
Work characteristics  
Psychological need satisfaction  
Job anxiety  
Burnout

Based on organizational support theory, job characteristics model, and self-determination theory, we examined the mechanisms that underlie the relations between organizational factors and ill-being. Specifically, the main purpose of the present study was to demonstrate the mediating role of the psychological needs for autonomy (i.e., the need for individuals to feel volitional and responsible for their own behavior), competence (i.e., the need for individuals to interact effectively with their environment), and relatedness (i.e., the need for individuals to feel connected and accepted by others), in the relationships of perceived organizational support (i.e., the degree to which employees believe that their organization values their contributions and cares about their well-being) and three motivational job characteristics (i.e., task identity, task significance, and work scheduling autonomy) to job anxiety and burnout. This is the first research, to the best of our knowledge, to test for the joint effects of perceived organizational support and motivational job characteristics on job anxiety and burnout through psychological need satisfaction. Four hundred and fifty-seven employees (216 men and 241 women) from different sectors (i.e., industry, trade, crafts) took part in the study. Fifty-seven participants worked in companies with less than 10 employees, 105 in companies with 11–49 employees, 138 in companies with 50–249 employees, 33 in companies with 250–499 employees, and 124 in companies with more than 500 employees. The hypothesized model was tested with structural equation modeling analyses. Results provided support for our hypotheses and revealed that all hypothesized paths were significant. Specifically, our results showed that perceived organizational support and job characteristics were positively related to psychological need satisfaction. In addition, satisfaction of these psychological needs was negatively associated with job anxiety and burnout. Therefore, feelings of autonomy, competence, and relatedness play a central role in the development or reduction of well- and ill-being at work. These results are consistent with previous research in the work context, which has shown that social factors (e.g., autonomy-supportive behaviors) have significant effects on workplace mental health through their influence on psychological need satisfaction. Practical and research implications as well as suggestions for future research are discussed.

© 2014 Société française de psychologie. Published by Elsevier Masson SAS. All rights reserved.

---

## 1. Introduction

Les caractéristiques de l'emploi (Hackman & Oldham, 1976) et le soutien organisationnel perçu (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986), ont été largement utilisées par les chercheurs en psychologie du travail et des organisations pour analyser les effets des caractéristiques motivationnelles et du soutien organisationnel perçu sur la santé psychologique des salariés (voir Oldham

& Hackman, 2010 ; Rhoades & Eisenberger, 2002). Plus récemment, la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2008) a également fait l'objet de quelques recherches étudiant les relations entre la motivation et le bien-être et/ou le mal-être des individus dans la sphère professionnelle (ex., Gillet, Fouquereau, Forest, Brunault, & Colombat, 2012). Néanmoins, à ce jour, il n'existe aucune étude à notre connaissance ayant eu recours à ces trois approches théoriques pour analyser les effets conjoints des caractéristiques motivationnelles, du soutien organisationnel perçu et de la satisfaction des besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'affiliation, sur la santé psychologique des salariés. Aussi, l'objectif de la présente recherche est de démontrer le rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques dans les relations entre, d'une part, les caractéristiques motivationnelles et le soutien organisationnel perçu, et d'autre part, l'anxiété au travail et l'épuisement professionnel.

## 2. Caractéristiques de l'emploi et soutien organisationnel perçu

De nombreux chercheurs et praticiens se sont appuyés sur les travaux d'Hackman et Oldham (1976) pour modifier la nature du travail dans les organisations et ainsi améliorer le rendement des employés. Dans un premier temps, cette approche fut présentée dans le cadre de l'enrichissement des tâches professionnelles puis s'est progressivement imposée comme une théorie de la motivation. Selon Oldham et Hackman (2010), trois « états psychologiques » sont nécessaires au développement et au maintien de la motivation intrinsèque (i.e., engagement dans une activité en raison du caractère intéressant de celle-ci et de la satisfaction et du plaisir que l'individu peut ressentir lorsqu'il la réalise ; Deci & Ryan, 2008) : l'expérience d'un travail significatif (i.e., les salariés perçoivent les tâches qui leur sont attribuées comme valorisantes, utiles et intéressantes) l'expérience d'un sentiment de responsabilité (i.e., les employés se sentent personnellement responsables des résultats du travail qu'ils ont réalisé) et la connaissance des résultats (i.e., les employés savent s'ils ont accompli leur travail efficacement).

Des caractéristiques de l'emploi telles que l'identité de la tâche, l'importance de la tâche et l'autonomie influent sur ces trois « états psychologiques » et contribuent indirectement à une augmentation de la motivation intrinsèque, du bien-être et de la performance au travail des employés (Oldham, Hackman, & Pearce, 1976). Premièrement, l'identité de la tâche reflète la possibilité de faire un travail du début à la fin, avec un résultat visible. Deuxièmement, l'importance des tâches fait référence à l'influence du travail réalisé sur la vie d'autres individus, que ce soit au sein de l'organisation ou dans l'environnement extérieur. Finalement, l'autonomie, correspond au fait qu'un travail offre une liberté importante, une certaine indépendance, ainsi que la possibilité de planifier ses tâches et de déterminer les procédures devant être utilisées. Hackman et Lawler (1971) ont montré que lorsque ces caractéristiques étaient présentes, les employés étaient plus intrinsèquement motivés, plus satisfaits dans leur activité professionnelle et plus performants. Humphrey, Nahrgang, et Morgeson (2007) ont également mis en évidence une corrélation négative entre ces caractéristiques motivationnelles et le *burnout*.

Le soutien organisationnel perçu est défini comme la perception de l'employé quant au fait que son organisation valorise ses contributions et se soucie de son bien-être (Eisenberger et al., 1986). De nombreuses études ont montré que le soutien organisationnel perçu était positivement associé à la performance, les comportements citoyens et le bien-être. À l'inverse, le soutien organisationnel perçu est négativement relié à l'absentéisme, l'anxiété et l'épuisement professionnel (voir Eisenberger & Stinglhamber, 2011 ; Rhoades & Eisenberger, 2002). Par exemple, les résultats d'une recherche menée par Jawahar, Stone, et Kisamore (2007) révèlent que le soutien organisationnel perçu permet de réduire l'épuisement professionnel des salariés.

Quels sont les mécanismes pouvant expliquer pourquoi les caractéristiques motivationnelles et le soutien organisationnel perçu sont négativement associés à l'anxiété au travail et à l'épuisement professionnel ? Hackman et Oldham (1976) proposent que les caractéristiques motivationnelles permettent de renforcer la motivation intrinsèque, qui à son tour conduit à une diminution du mal-être au travail. Or, de nombreuses recherches (ex., Gillet, Rosnet, & Vallerand, 2008) ont démontré que la satisfaction des besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'affiliation était un déterminant proximal de la motivation intrinsèque. Par ailleurs, selon Eisenberger et Stinglhamber (2011), les effets du soutien organisationnel perçu peuvent être expliqués par la satisfaction des besoins socio-émotionnels. Aussi, la satisfaction de ces trois besoins psychologiques pourrait être une variable

médiatrice dans les relations entre, d'une part, les caractéristiques motivationnelles et le soutien organisationnel perçu, et d'autre part, la santé psychologique des salariés.

### 3. Satisfaction des besoins psychologiques

La théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2008) considère que la satisfaction des besoins psychologiques d'autonomie (i.e., l'individu veut être responsable et à l'initiative de ses propres actions), de compétence (i.e., volonté, pour une personne, d'interagir efficacement avec son environnement) et d'affiliation (i.e., besoin de se sentir significativement lié à d'autres personnes) permet de renforcer le bien-être et de réduire le mal-être des employés. Plus précisément, les individus sont moins anxieux et moins épuisés par leur travail lorsque l'environnement social facilite la satisfaction de ces trois besoins. De nombreuses recherches réalisées dans différents domaines de vie (ex., éducation, sport, travail) ont apporté du soutien à ces postulats théoriques en montrant que la satisfaction des trois besoins psychologiques était négativement associée à l'anxiété et à l'épuisement (ex., Trépanier, Fernet, & Austin, 2013). De plus, des recherches récentes ont analysé le rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques dans les relations entre les facteurs sociaux et la santé psychologique. Par exemple, Gillet et al. (2012) (étude 1) ont montré que le soutien organisationnel perçu et les comportements de soutien à l'autonomie manifestés par les superviseurs (i.e., le superviseur se rallie aux objectifs des employés en les encourageant à prendre des initiatives et à faire des choix, ainsi qu'en étant à l'écoute de leurs réflexions et de leurs questionnements) avaient une influence positive sur la satisfaction au travail et le bien-être psychologique des salariés via la satisfaction de leurs besoins psychologiques.

### 4. Intérêt et objectif de la présente recherche

Bien que Gillet et al. (2012) (étude 1) aient été les premiers à analyser le rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques dans les relations entre le soutien organisationnel perçu et le bien-être des salariés, aucune étude à notre connaissance n'a analysé l'influence indirecte (via la satisfaction des trois besoins psychologiques) du soutien organisationnel perçu sur l'anxiété au travail et l'épuisement professionnel. En outre, aucune recherche n'a étudié le rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques dans les relations entre les caractéristiques de l'emploi et le mal-être des individus. Plus généralement, peu de travaux scientifiques dans la sphère professionnelle ont analysé aussi bien des déterminants (ex., soutien organisationnel perçu, caractéristiques de l'emploi) que des conséquences (ex., anxiété au travail, épuisement professionnel) de la satisfaction des besoins psychologiques. Aussi, des travaux additionnels sont-ils nécessaires pour démontrer que les caractéristiques motivationnelles (ex., l'identité de la tâche, l'importance de la tâche et l'autonomie) et le soutien organisationnel perçu ont une influence conjointe sur l'anxiété au travail et l'épuisement professionnel via la satisfaction des besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'affiliation.

## 5. Méthode

### 5.1. Participants et procédure

Quatre cent cinquante-sept salariés (216 hommes et 241 femmes) travaillant dans différents secteurs d'activité (ex., industrie, commerce, artisanat) ont pris part à cette recherche. Ils ont été informés de leur droit de ne pas participer à l'étude ainsi que du caractère anonyme de celle-ci. Il leur a également été précisé qu'il n'y avait ni bonnes ni mauvaises réponses et que les données recueillies ne serviraient qu'à des fins de recherche. La durée de passation des questionnaires était comprise entre 15 et 20 minutes. L'âge moyen des participants était de 38 ans (ET = 12 ans), l'ancienneté moyenne dans l'organisation était de 10 ans (ET = 10 ans) et l'ancienneté moyenne pour le poste actuel était de 7 ans (ET = 8 ans). Vingt-sept salariés n'avaient aucun diplôme, 144 salariés avaient un niveau CAP, BEP ou brevet des collèges, 119 salariés avaient le baccalauréat et 167 salariés avaient un diplôme d'études supérieures. Cinquante-sept salariés travaillaient dans une organisation employant moins de 10 salariés, 105 dans une organisation employant entre 11 et 49 salariés, 138 dans une organisation

employant entre 50 et 249 salariés, 33 dans une organisation employant entre 250 et 499 salariés, et 124 dans une organisation employant 500 salariés et plus.

## 5.2. Matériel

Les questionnaires permettant de mesurer le soutien organisationnel perçu et l'anxiété au travail n'ont jusqu'à présent pas fait l'objet de travaux scientifiques confirmant les qualités psychométriques de ces instruments de mesure en langue française. Dans la présente étude, ces deux outils ont été traduits de l'anglais vers le français avec la méthode de traduction inversée préconisée par [Vallerand \(1989\)](#). Les légères différences entre les versions anglaises et françaises ont ensuite été discutées lors d'une réunion regroupant les différents chercheurs impliqués dans le projet. Par ailleurs, pour chaque dimension mesurée, nous avons sélectionné les 3 ou 4 items présentant les meilleures saturations factorielles afin de réduire la longueur totale du questionnaire administré aux salariés. Pour apporter du soutien à la validité de construit de ces outils, nous avons testé un modèle de mesure regroupant les 28 items utilisés dans cette recherche.

### 5.2.1. Caractéristiques de l'emploi

L'identité de la tâche ( $\alpha = 0,80$ ), l'importance de la tâche ( $\alpha = 0,78$ ) et l'autonomie dans la planification du travail ( $\alpha = 0,74$ ) ont été mesurées à l'aide de neuf items issus de la version française du Work Design Questionnaire ([Bigot et al., en révision](#); [Morgeson & Humphrey, 2006](#)). Une échelle de Likert en 7 points s'étendant de 1 (« fortement en désaccord ») à 7 (« fortement en accord ») a été utilisée. Nous avons réalisé une analyse factorielle confirmatoire avec les caractéristiques de l'emploi comme variable latente de second ordre définie par 3 variables latentes de premier ordre (i.e., l'identité de la tâche, l'importance de la tâche et l'autonomie dans la planification du travail). Les résultats ont mis en évidence un ajustement satisfaisant avec le modèle théorique,  $\chi^2 = 74,30$  (24);  $p < 0,001$ ;  $\chi^2/\text{ddl} = 3,10$ ; IFI = 0,97; TLI = 0,95; CFI = 0,97; RMSEA = 0,07. Ces résultats apportent du soutien à la validité de construit de cette version française du Work Design Questionnaire.

### 5.2.2. Soutien organisationnel perçu

Le soutien organisationnel perçu ( $\alpha = 0,90$ ) a été évalué à partir de quatre items développés par [Eisenberger et al. \(1986\)](#). Les réponses étaient données sur une échelle de Likert en 7 points s'étendant de 1 (« fortement en désaccord ») à 7 (« fortement en accord »). Des recherches récentes réalisées auprès de salariés francophones (ex., [Gillet, Gagné, Sauvagère, & Fouquereau, 2013](#); [Gillet, Huart, Colombat, & Fouquereau, 2013](#), étude 1) ont confirmé les bonnes qualités psychométriques de cette version française du questionnaire développé par [Eisenberger et al. \(1986\)](#).

### 5.2.3. Satisfaction des besoins psychologiques

La satisfaction des besoins d'autonomie ( $\alpha = 0,88$ ), de compétence ( $\alpha = 0,85$ ) et d'affiliation ( $\alpha = 0,80$ ) a été évaluée à partir de neuf items issus du questionnaire développé par [Gillet et al. \(2008\)](#) dans le contexte sportif. Une version modifiée et adaptée au domaine du travail a été utilisée dans cette recherche. Plus spécifiquement, nous avons remplacé l'expression « dans mon activité sportive » par « dans mon activité professionnelle » et « programme d'entraînement » par « tâches professionnelles ». [Gillet et al. \(2012\)](#) ont montré, dans deux études, que cette version du questionnaire adaptée à la sphère professionnelle présentait des qualités psychométriques satisfaisantes. Les réponses étaient fournies à l'aide d'une échelle de Likert en 7 points s'étendant de 1 (« fortement en désaccord ») à 7 (« fortement en accord »).

### 5.2.4. Anxiété au travail

L'anxiété au travail ( $\alpha = 0,81$ ) a été évaluée à l'aide de trois items utilisés par [Muschalla, Linden, et Olbrich \(2010\)](#). Les réponses étaient données sur une échelle de Likert en 7 points s'étendant de 1 (« fortement en désaccord ») à 7 (« fortement en accord »). Les bonnes qualités psychométriques de ce questionnaire ont été confirmées par [Muschalla et al. \(2010\)](#).

### 5.2.5. Épuisement professionnel

L'épuisement professionnel ( $\alpha = 0,93$ ) a été mesuré à partir de trois items issus de la sous-échelle « fatigue physique » dans la version française du Shirom-Melamed Burnout Measure (Sassi & Neveu, 2010). Ces items étaient évalués sur une échelle de Likert en 7 points s'étendant de 1 (« jamais ») à 7 (« toujours »). Sassi et Neveu (2010) ont confirmé que cet instrument de mesure présentait des qualités psychométriques satisfaisantes.

### 5.3. Traitement des données

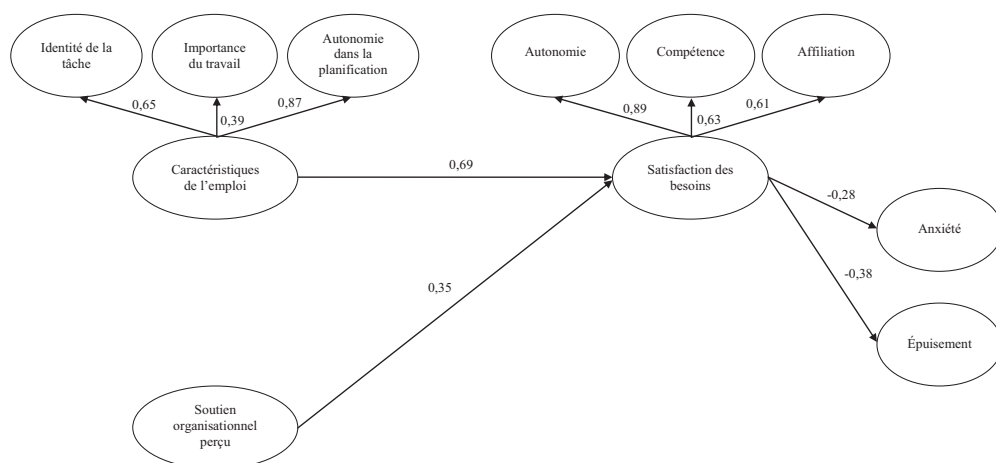
Dans un premier temps, nous avons testé un modèle de mesure afin de confirmer la bonne validité de construit des questionnaires utilisés. Ensuite, nous avons calculé les corrélations entre les différentes variables étudiées. Finalement, nous avons testé un modèle en équations structurelles et réalisé des analyses de rééchantillonnage pour confirmer le rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques dans les relations entre, d'une part, les caractéristiques de l'emploi et le soutien organisationnel perçu, et d'autre part, l'anxiété au travail et l'épuisement professionnel. De nombreux chercheurs (ex., Shrout & Bolger, 2002) estiment que la modélisation par équations structurelles permet une meilleure analyse des variables médiatrices en détournant les problèmes liés aux erreurs de mesure, à la multicollinéarité et aux relations non linéaires. En effet, en intégrant les erreurs de mesure dans l'estimation du modèle étudié, les méthodes d'équations structurelles permettent d'obtenir des coefficients moins biaisés. Par ailleurs, le rééchantillonnage consiste à créer plusieurs échantillons composés par un rééchantillonnage avec remise de l'échantillon initial (généralement au moins 1000 échantillons). Cette technique est particulièrement recommandée avec des échantillons de taille faible à modérée (Shrout & Bolger, 2002), ce qui est le cas dans présente recherche. L'effet indirect est significatif ( $p < 0,05$ ) si l'intervalle de confiance n'inclut pas la valeur 0. Ces analyses sont désormais communément utilisées dans les recherches proposant de tester un modèle médiationnel (voir Preacher & Hayes, 2008).

## 6. Résultats

Nous avons testé un modèle de mesure avec les caractéristiques de l'emploi comme variable latente de second ordre définie par 3 variables latentes de premier ordre (i.e., l'identité de la tâche, l'importance de la tâche et l'autonomie dans la planification du travail), elles-mêmes définies par les 9 items correspondants. Par ailleurs, la satisfaction des besoins psychologiques était une variable latente de second ordre définie par 3 variables latentes de premier ordre (i.e., l'autonomie, la compétence et l'affiliation), elles-mêmes définies par les 9 items correspondants. Finalement, le soutien organisationnel perçu, l'anxiété au travail et l'épuisement professionnel étaient respectivement définis par 4 items, 3 items et 3 items. Les résultats ont mis en évidence un ajustement satisfaisant avec le modèle théorique,  $\chi^2 = 678,05$  (328);  $p < 0,001$ ;  $\chi^2/\text{ddl} = 2,07$ ; IFI = 0,95; TLI = 0,95; CFI = 0,95; RMSEA = 0,05. Toutes les relations étaient significatives ( $p < 0,05$ ) et le poids factoriel de tous les items étaient supérieurs à 0,50. Ces résultats apportent du soutien à la validité de construit des questionnaires utilisés dans cette étude.

Les résultats montrent que l'identité de la tâche ( $r_s$  compris entre 0,33 et 0,42;  $p < 0,001$ ), l'importance de la tâche ( $r_s$  compris entre 0,23 et 0,29;  $p < 0,001$ ), l'autonomie dans la planification du travail ( $r_s$  compris entre 0,26 et 0,63;  $p < 0,001$ ) ainsi que le soutien organisationnel perçu ( $r_s$  compris entre 0,32 et 0,54;  $p < 0,001$ ) sont positivement corrélés à la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation. De plus, ces trois besoins sont négativement reliés à l'anxiété au travail ( $r_s$  compris entre  $-0,11$  et  $-0,20$ ;  $p < 0,05$ ) et à l'épuisement professionnel ( $r_s$  compris entre  $-0,18$  et  $-0,25$ ;  $p < 0,001$ ). Ces résultats préliminaires apportent du soutien à nos hypothèses.

Nous avons ensuite testé un modèle en équations structurelles avec 11 variables latentes et 28 indicateurs à l'aide du logiciel AMOS. L'analyse a été réalisée à partir de la matrice de covariance en utilisant la méthode du maximum de vraisemblance. Les caractéristiques de l'emploi et la satisfaction des besoins psychologiques étaient des variables latentes de second ordre chacune définie par 3 variables latentes (i.e., l'identité de la tâche, l'importance de la tâche et l'autonomie dans la planification du travail, ainsi que la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et



**Fig. 1.** Résultats de la modélisation par équations structurelles. Toutes les relations sont significatives ( $p < 0,001$ ). Les indicateurs ne sont pas présentés sur la figure pour simplifier la présentation des résultats.

d'affiliation). Conformément à nos hypothèses, nous avons spécifié des relations entre, d'une part, les caractéristiques de l'emploi et le soutien organisationnel perçu, et d'autre part, la satisfaction des besoins psychologiques. Par ailleurs, nous avons spécifié des liens entre la satisfaction des besoins psychologiques et l'anxiété au travail ainsi que l'épuisement professionnel. Les résultats ont mis en évidence un ajustement satisfaisant avec le modèle théorique,  $\chi^2 = 684,78$  (332) ;  $p < 0,001$  ;  $\chi^2/\text{ddl} = 2,06$  ;  $\text{IFI} = 0,95$  ;  $\text{TLI} = 0,95$  ;  $\text{CFI} = 0,95$  ;  $\text{RMSEA} = 0,05$ . Tous les items entretenaient des relations significatives ( $p < 0,05$ ) avec les variables latentes correspondantes et les coefficients standardisés étaient tous supérieurs à 0,50.

Les résultats de la modélisation par équations structurelles sont présentés sur la Fig. 1. Les caractéristiques de l'emploi ( $\beta = 0,69$  ;  $p < 0,001$ ) et le soutien organisationnel perçu ( $\beta = 0,35$  ;  $p < 0,001$ ) sont positivement reliés à la satisfaction des besoins psychologiques, qui est, à son tour, négativement associée à l'anxiété au travail ( $\beta = -0,28$  ;  $p < 0,001$ ) et à l'épuisement professionnel ( $\beta = -0,38$  ;  $p < 0,001$ )<sup>2</sup>. Pour confirmer le rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques dans les relations entre, d'une part, les caractéristiques de l'emploi et le soutien organisationnel perçu, et d'autre part, l'anxiété au travail et l'épuisement professionnel, des analyses de rééchantillonnage (Preacher & Hayes, 2008) ont été conduites. Dans la présente recherche, les intervalles de confiance à 95 % ont été calculés en utilisant 1000 échantillons rééchantillonnés. Les résultats sont les suivants :  $-0,19$  (IC =  $-0,27, -0,12$  ;  $p < 0,05$ ) pour l'effet indirect des caractéristiques de l'emploi sur l'anxiété au travail,  $-0,26$  (IC =  $-0,34, -0,18$  ;  $p < 0,01$ ) pour l'effet indirect des caractéristiques de l'emploi sur l'épuisement professionnel,  $-0,10$  (IC =  $-0,18, -0,04$  ;  $p < 0,05$ ) pour l'effet indirect du soutien organisationnel perçu sur l'anxiété au travail, et  $-0,13$  (IC =  $-0,19, -0,03$  ;  $p < 0,05$ ) pour l'effet indirect du soutien organisationnel perçu sur l'épuisement professionnel. Ces résultats sont conformes à nos hypothèses.

## 7. Discussion

L'objectif de la présente recherche était de démontrer le rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'affiliation (Deci & Ryan, 2008) dans les relations

<sup>2</sup> Nous avons testé un modèle où nous avons spécifié des effets directs entre, d'une part, le soutien organisationnel perçu et les caractéristiques de l'emploi, et d'autre part, l'épuisement professionnel et l'anxiété au travail. Toutes ces relations directes étaient non significatives ( $p > 0,05$ ) :  $\beta = -0,09$  ( $p = 0,45$ ) pour la relation entre soutien organisationnel perçu et anxiété au travail,  $\beta = -0,09$  ( $p = 0,36$ ) pour la relation entre soutien organisationnel perçu et épuisement professionnel,  $\beta = 0,24$  ( $p = 0,33$ ) pour la relation entre caractéristiques de l'emploi et anxiété au travail et  $\beta = -0,20$  ( $p = 0,37$ ) pour la relation entre caractéristiques de l'emploi et épuisement professionnel. Ces résultats confirment que la satisfaction des besoins médiate totalement les effets du soutien organisationnel perçu et les caractéristiques de l'emploi sur l'épuisement professionnel et l'anxiété au travail.

entre, d'une part, les caractéristiques de l'emploi (Hackman & Oldham, 1976) et le soutien organisationnel perçu (Eisenberger et al., 1986), et d'autre part, l'anxiété au travail et l'épuisement professionnel. Conformément à nos hypothèses, nous avons montré que les caractéristiques motivationnelles (i.e., l'identité de la tâche, l'importance de la tâche et l'autonomie dans la planification du travail) et le soutien organisationnel perçu étaient positivement associés à la satisfaction des besoins psychologiques, qui à son tour, était négativement reliée à l'anxiété au travail et à l'épuisement professionnel. Dans la lignée des résultats obtenus par Gillet et al. (2012), ces résultats confirment que la satisfaction des besoins psychologiques représente un des mécanismes explicatifs dans les relations entre les facteurs environnementaux et la santé psychologique des individus.

Plus généralement, les résultats mis en évidence dans cette étude montrent à quel point la satisfaction des besoins psychologiques est une variable à prendre en considération pour expliquer l'influence des facteurs organisationnels et managériaux sur les attitudes et les comportements des individus au travail. Les travaux scientifiques s'appuyant la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2008), et plus particulièrement sur la satisfaction des besoins psychologiques, sont de plus en plus nombreux dans la littérature en psychologie du travail, mais les études menées auprès de salariés francophones demeurent encore relativement limitées. Par conséquent, cette recherche contribue à l'amélioration des connaissances sur les mécanismes psychologiques pouvant expliquer pourquoi les caractéristiques motivationnelles et le soutien organisationnel perçu produisent généralement des effets positifs. Néanmoins, soulignons que des études longitudinales prenant en considération d'autres mécanismes explicatifs (ex., sentiment de fierté, identification à l'équipe) devront être conduites pour enrichir les résultats que nous venons de mettre en évidence. De même, il pourrait être pertinent de mesurer d'autres indicateurs de la santé psychologique des individus (ex., satisfaction, détresse psychologique) et de s'intéresser également à la frustration des besoins psychologiques (voir Gillet et al., 2012, étude 2). En effet, Bartholomew, Ntoumanis, Ryan, et Thøgersen-Ntoumani (2011) ont montré que la satisfaction des besoins et la frustration des besoins représentaient deux construits distincts. Par ailleurs, la frustration des besoins psychologiques a une influence néfaste sur le bien-être et le fonctionnement des individus.

Les présents résultats soulignent que les dirigeants d'entreprise et les managers de proximité pourraient limiter le développement de l'anxiété au travail et de l'épuisement professionnel de leurs salariés en facilitant la satisfaction de leurs besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'affiliation. Pour ce faire, nous les encourageons ainsi à valoriser les contributions de leur personnel et à se soucier de leur bien-être (i.e., renforcer leur perception de soutien organisationnel). En outre, nous suggérons une organisation du travail permettant aux salariés de faire un travail du début à la fin avec un résultat visible, leur offrant la possibilité de réaliser des tâches significatives et importantes aussi bien pour eux que pour les autres, et enfin leur apportant de la liberté et de l'indépendance dans la planification des tâches à réaliser. En agissant de la sorte, les entreprises pourront limiter le mal-être de leurs employés et cela contribuera indirectement à une amélioration de la performance et à une réduction de l'absentéisme au sein de l'organisation (ex., Consiglio, Borgogni, Alessandri, & Schaufeli, 2013).

## Déclaration d'intérêts

Les auteurs déclarent ne pas avoir de conflits d'intérêts en relation avec cet article.

## Références

- Bartholomew, K. J., Ntoumanis, N., Ryan, R. M., & Thøgersen-Ntoumani, C. (2011). Psychological need thwarting in the sport context: Development and initial validation of a psychometric scale. *Journal of Sport & Exercise Psychology, 33*(1), 75–102.
- Bigot, L., Fouquereau, E., Lafrenière, M.-A., Gimenes, G., Becker, C., & Gillet, N. (en révision). Preliminary evidence of the psychometric properties for a French Version of the Work Design Questionnaire. *Psychologie du Travail et des Organisations*.
- Consiglio, C., Borgogni, L., Alessandri, G., & Schaufeli, W. B. (2013). Does self-efficacy matter for burnout and sickness absenteeism? The mediating role of demands and resources at the individual and team levels. *Work & Stress, 27*(1), 22–42.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie. *Canadian Psychology, 49*(1), 24–34.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500–507.



- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington: American Psychological Association.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Forest, J., Brunault, P., & 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.
- Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S., & 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.
- Gillet, N., Huart, I., Colombat, P., & Fouquereau, E. (2013). Perceived organizational support, motivation, and engagement among police officers. *Professional Psychology: Research and Practice*, 44(1), 46–55.
- Gillet, N., Rosnet, E., & Vallerand, R. J. (2008). Développement d'une échelle de satisfaction des besoins fondamentaux en contexte sportif. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 40(4), 230–237.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259–286.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356.
- Jawahar, I. M., Stone, T. H., & Kisamore, J. L. (2007). Role conflict and burnout: The direct and moderating effects of political skill and perceived organizational support on burnout dimensions. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 142–159.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.
- Muschalla, B., Linden, M., & Olbrich, D. (2010). The relationship between job-anxiety and trait-anxiety: A differential diagnostic investigation with the Job-Anxiety-Scale and the State-Trait-Anxiety-Inventory. *Journal of Anxiety Disorders*, 24(3), 366–371.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), 463–479.
- Oldham, G. R., Hackman, J. R., & Pearce, J. L. (1976). Conditions under which employees respond positively to enriched work. *Journal of Applied Psychology*, 61(4), 395–403.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Sassi, N., & Neveu, J.-P. (2010). Traduction et validation d'une nouvelle mesure d'épuisement professionnel : Le Shirom-Melamed Burnout Measure. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 42(3), 177–184.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7, 422–445.
- Trépanier, S.-G., Fernet, C., & Austin, S. (2013). Workplace bullying and psychological health at work: The mediating role of satisfaction of needs for autonomy, competence and relatedness. *Work & Stress*, 27(2), 123–140.
- Vallerand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation transculturelle de questionnaires psychologiques : Implications pour la recherche en langue française. *Canadian Psychology*, 30(4), 662–689.