

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

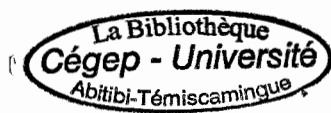
Perception du soutien social et engagement affectif organisationnel

par  
Karine Duchesne

Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en psychoéducation  
en vue de l'obtention du grade de  
Maîtrise ès sciences (M.Sc.)  
en psychoéducation

Avril 2005

© Karine Duchesne, 2005





# BIBLIOTHÈQUE

Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue  
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

## Mise en garde

La bibliothèque du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue et de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue a obtenu l'autorisation de l'auteur de ce document afin de diffuser, dans un but non lucratif, une copie de son œuvre dans Depositum, site d'archives numériques, gratuit et accessible à tous.

L'auteur conserve néanmoins ses droits de propriété intellectuelle, dont son droit d'auteur, sur cette œuvre. Il est donc interdit de reproduire ou de publier en totalité ou en partie ce document sans l'autorisation de l'auteur.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

Ce mémoire intitulé :  
Perception du soutien social et engagement affectif organisationnel

Présenté par  
Karine Duchesne

A été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Katia Quinchon, directrice de recherche, UQAT

André Gagnon, membre du jury, UQAT

Daniel Thomas, membre du jury, UQAT

## REMERCIEMENTS

Je désire exprimer ma grande reconnaissance à madame Katia Quinchon, professeure de psychoéducation à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, et directrice de ce mémoire, pour la générosité de son temps, pour son soutien ainsi que pour la confiance qu'elle m'a témoignée.

Je tiens aussi à remercier monsieur Daniel Thomas, professeur en Travail social à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue. Daniel s'est avéré un modèle pour moi sachant allier compétence, rigueur et accessibilité. Il a su répondre à mes interrogations tant méthodologiques, théoriques que personnelles tout en tenant compte de mes forces et limites. Son appui a été d'une valeur inestimable. Je lui offre mon plus beau clin d'œil.

Je remercie également monsieur André Gagnon, professeur en psychoéducation à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, pour les recommandations et l'aide apportée au sujet de l'approche et de l'analyse des données recueillies.

Merci à tous les employés du ministère des Transports en Abitibi-Témiscamingue, en particulier madame Michelle Bélanger, qui n'a pas hésité un instant à me soutenir dans mes démarches et, sans qui, cette recherche n'aurait été possible.

Finalement, je tiens à remercier ma famille et mes amis (es) qui n'ont jamais douté de mes capacités et qui m'ont soutenue tout au long de ce parcours quelquefois chaotique.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	3
TABLE DES MATIÈRES.....	4
RÉSUMÉ .....	7
INTRODUCTION.....	8
PREMIER CHAPITRE	
CONTEXTE THÉORIQUE.....	11
1.1 L'engagement organisationnel.....	11
1.1.1 Le modèle tridimensionnel d'Allen et Meyer .....	12
1.2 L'étude de la dimension affective de l'engagement organisationnel.....	14
1.2.1 L'intérêt pour le concept de l'engagement affectif.....	14
1.3 Les antécédents de l'engagement affectif.....	18
1.3.1 Les variables relatives aux caractéristiques personnelles.....	18
1.3.1.1 Les variables sociodémographiques.....	21
1.3.1.2 La perception du sentiment de compétence comme variable d'attitude .....	23
1.3.2 Les variables relatives aux caractéristiques organisationnelles .....	25
1.4 Le soutien social.....	27
1.4.1 L'émergence du concept de soutien social.....	28
1.4.2 Les définitions conceptuelles du soutien social .....	30
1.4.2.1 Le modèle de Weiss.....	32
1.5 L'objectif et les hypothèses de recherche .....	34
DEUXIÈME CHAPITRE	
DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE.....	35
2.1 La population à l'étude.....	35
2.2 La collecte de données .....	35
2.2.1 Les caractéristiques des sujets à l'étude .....	36

2.3 Les instruments de mesures .....	39
2.3.1 L'échelle de provisions sociales .....	40
2.3.2 L'échelle d'auto-efficacité généralisée .....	42
2.3.3 L'échelle de mesure de l'engagement affectif .....	43

### TROISIÈME CHAPITRE

RÉSULTATS .....	44
3.1 Les qualités métrologiques des instruments de mesures .....	44
3.2 Les analyses descriptives .....	45
3.3 Les analyses bivariées .....	46
3.4 Les analyses multivariées .....	49

### QUATRIÈME CHAPITRE

DISCUSSION .....	52
------------------	----

CONCLUSION.....	57
-----------------	----

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	61
-----------------------------------	----

### APPENDICES

Appendice A : Questionnaire du prétest .....	71
Appendice B : Version finale du questionnaire.....	75

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 : Les antécédents de l'engagement affectif : variables relatives aux caractéristiques personnelles .....	19
Tableau 1.2 : Les antécédents de l'engagement affectif : variables relatives aux caractéristiques organisationnelles.....	26
Tableau 1.3 : Les dimensions du soutien social selon les auteurs et la terminologie utilisée.....	30
Tableau 2.1 : Les caractéristiques sociodémographiques des personnes répondantes .....	38
Tableau 2.2 : Les coefficients alpha de Cronbach obtenus pour chacune des provisions .....	41
Tableau 3.1 : La répartition des personnes répondantes selon le type et le niveau de soutien .....	46
Tableau 3.2 : Les coefficients de saturation significatifs, valeur propre et pourcentage de variance expliquée pour les trois facteurs orthogonaux .....	50
Tableau 3.3 : Les résultats de l'analyse de régression multiple pour les variables qui prédisent l'engagement affectif .....	51

## RÉSUMÉ

L'objectif principal de ce mémoire est l'étude de la relation existante entre la perception du soutien social et l'engagement affectif organisationnel des employés d'une organisation gouvernementale. Après avoir justifié l'importance de s'attarder à l'engagement affectif, nous exposons et définissons les facteurs susceptibles de le favoriser. Cette étude a été réalisée auprès de tous les employés du ministère des Transports du Québec en Abitibi-Témiscamingue. Nous avons élaboré un questionnaire à partir de trois échelles de mesure qui présentaient de bonnes qualités psychométriques.

Les résultats de nos analyses (bivariées et multivariées) nous ont permis de mieux cibler les facteurs contribuant à l'augmentation de l'engagement affectif envers l'organisation. Les analyses multivariées permettent de dégager trois facteurs regroupant des variables sociodémographiques qui expliquent 73,4 % de la variance de l'engagement affectif envers l'organisation : les variables mesurant le salaire et ses déterminants (30,53 % de la variance); celles relatives à l'expérience (28,74 %) et la prévision à l'égard de l'emploi (13,12 %). L'analyse de régression multiple linéaire indique que le soutien organisationnel est la variable la plus associée à l'engagement affectif et la force de cette association augmente lorsque nous y combinons le salaire et ses déterminants ( $\beta = 0,43$ ,  $p < ,001$ ). Ainsi, le soutien organisationnel et le salaire et ses déterminants expliquent de façon significative 20 % de la variance de l'engagement affectif.

La discussion et la conclusion portent sur les enjeux en matière de gestion des ressources humaines et sur la place de l'intervention psychoéducatrice en milieu de travail.



## INTRODUCTION

Depuis sa période embryonnaire où l'internat représentait son milieu d'intervention exclusif, la psychoéducation semble maintenant avoir éclaté. En effet, il faut aujourd'hui la définir en intégrant la diversité des champs et des milieux d'intervention (qu'elle partage d'ailleurs avec d'autres intervenants), des clientèles ainsi que des divers modèles théoriques auxquels elle se réfère dans ces milieux (Lavoie, 1995). Bien implantée en milieu familial, scolaire, communautaire ainsi qu'en pratique privée, nous assistons depuis quelques années, à l'émergence de la psychoéducation en milieu de travail.

À l'OCCOPPQ (Ordre des conseillers et conseillères d'orientation et des psychoéducateurs et psychoéducatrices du Québec), on ne répertorie que cinq membres qui font du milieu organisationnel un de leur domaine de pratique. Bien que ce nombre ne soit pas représentatif de l'ensemble des psychoéducateurs (insuffisance des données disponibles), il dénote le caractère nouveau de ce champ de spécialisation. Les milieux universitaires répondent également à ce nouvel engouement en offrant, aux diplômés en psychoéducation, de la formation reliée à l'intervention en milieu organisationnel (la supervision professionnelle, l'analyse et l'évaluation de l'intervention ainsi que le contexte légal et organisationnel actuel de l'intervention psychosociale).

Que ce soit à titre de consultant (gestion de conflits, animation de groupe, intervention post-traumatique) ou par l'entremise de programmes d'aide aux employés, il s'avère important de favoriser le développement et de solidifier la contribution de la psychoéducation pour ce nouveau domaine d'expertise. Le contexte organisationnel semble donc devenir un milieu d'intervention intéressant où les psychoéducateurs sont appelés à mettre leurs compétences professionnelles (leur savoir, savoir-faire et savoir-être) à profit.

La situation économique à laquelle sont confrontés les travailleurs d'aujourd'hui représente un contexte propice à l'intervention psychoéducative. Cette situation économique précaire influence non seulement leurs conditions de travail et leur sécurité d'emploi, mais également leur environnement social et leur environnement de travail. Les employeurs et les gestionnaires sont alors devant un grand défi : entrevoir la possibilité d'avoir de nouvelles stratégies susceptibles d'assurer la viabilité de leurs organisations tout en veillant au bien-être personnel, familial et professionnel de leurs ressources humaines. Pour atteindre leurs objectifs et surmonter ledit défi, les employeurs doivent désormais réaliser que les problèmes de leurs employés sont forcément les leurs.

Depuis la dernière décennie, tant du point de vue des théoriciens et des chercheurs que de celui des praticiens, l'importance du rôle des ressources humaines est maintenant reconnue (Ferris, Hochwater, Buckley, Harrel-Cook et Frink, 1999). Par l'entremise de ces ressources, les organisations tentent de mettre en place des politiques et des pratiques qui favorisent la mobilisation de leurs employés. Le concept de l'engagement organisationnel prend alors toute son importance. L'engagement permet de décrire la relation existante entre l'individu et son organisation. Il reflète l'acceptation de l'employé des buts de l'organisation et sa volonté d'agir en leur sens.

L'approche aujourd'hui dominante de l'engagement organisationnel est le modèle tridimensionnel développé par Meyer et Allen (1991). Ces auteurs proposent de distinguer les trois composantes suivantes : (1) la composante affective qui s'intéresse à l'attachement émotionnel envers l'organisation, (2) la composante de continuation qui mesure les coûts associés pour l'individu d'un départ volontaire et (3) une composante normative qui réfère au sentiment de loyauté et à la notion de devoir moral pour caractériser les comportements de l'individu.

Très répandu et fortement utilisé, le concept de l'engagement de type affectif présente de nombreuses conséquences favorables pour l'organisation : la réduction du roulement de personnel, la réduction du taux d'absentéisme et de retards, l'augmentation des comportements discrétionnaires et l'augmentation de l'effort individuel rattaché au désir de

poursuivre les buts de l'organisation. À la suite à ce constat, plusieurs chercheurs ont cherché à connaître les facteurs qui contribuent à son développement. Ces facteurs sont, pour la plupart des études, regroupés sous deux différentes catégories de variables. Alors que les variables relatives aux caractéristiques personnelles regroupent les variables sociodémographiques et les variables d'attitudes, la variable « perception de soutien » a été étudiée en tant que variable relative aux caractéristiques organisationnelles. À notre connaissance, aucune étude ne s'est intéressée à l'influence du soutien social proprement dit, sur l'engagement de type affectif. Dès lors, de par l'étude de cette nouvelle variable et à la lumière de la littérature existante, l'objectif de cette recherche est de mettre en relief et de bien cibler, les principaux facteurs contribuant au développement de l'engagement affectif des employés. De façon plus précise, notre analyse portera sur la mesure et l'influence de ces différents facteurs.

En plus d'offrir une contribution théorique, cette recherche trouve sa pertinence sur le plan de la pratique. En effet, les transformations récentes du marché de l'emploi ont dénaturé les relations de l'individu avec son organisation. À cet égard, cette étude permettra d'aider les intervenants en ressources humaines à bien identifier les facteurs favorisant la régénérescence de cette relation et ainsi, à bien orienter leurs interventions futures.

Afin de répondre à notre objectif de recherche, nous définirons, en premier lieu, l'engagement organisationnel, plus particulièrement sa dimension affective, tout en justifiant l'intérêt pour ce concept. Puis, à partir des écrits recensés, nous verrons l'influence de différentes variables sur l'engagement affectif. Le soutien social, en tant que nouvelle variable, sera alors défini. Par la suite, nous préciserons les procédures suivies au niveau méthodologique. Enfin, nous discuterons des résultats de notre étude en y incluant certaines recommandations pour de futures recherches.

## **PREMIER CHAPITRE**

### **CONTEXTE THÉORIQUE**

#### **1.1 L'engagement organisationnel**

L'engagement organisationnel permet de décrire la qualité de la relation entre une personne et son organisation, à l'intérieur d'une orientation théorique proactive et positive. Jusqu'à la fin des années 80, de par sa complexité, ce concept demeurait obscur et confus. Or, l'intérêt croissant de la recherche pour le concept de l'engagement organisationnel, a conduit à d'importants développements tant sur le plan théorique qu'empirique (Meyer, Allen et Smith, 1993). Cet intérêt s'explique par l'importance de cette variable pour la compréhension du comportement des individus au travail.

Dès 1958, les auteurs March et Simon, en se fondant sur la théorie de l'échange, font la distinction entre la motivation des individus à participer à l'organisation (rejoindre l'organisation et y rester) et la motivation de produire qui concerne leur propension à être performants dans les tâches qu'ils accomplissent. Depuis cette première distinction, plusieurs auteurs ont tenté de définir l'engagement organisationnel (Becker, 1960; Brown, 1969; Buchanan, 1974; Grusky, 1966; Hall, Schneider et Nygren, 1970; Hrebiniak et Alutto, 1972; Kanter, 1968; Sheldon, 1971). Depuis 1990, selon Perron et Collier, nombre d'auteurs s'accordent pour considérer la définition de Porter et ses collaborateurs (Porter, Steers, Mowday et Boulian, 1974; Mowday, Steers et Porter, 1979) comme étant la plus exhaustive et la plus fréquemment utilisée dans les recherches contemporaines sur le sujet. Pour ces auteurs, qui sont à l'origine de la clarification conceptuelle de l'engagement organisationnel, trois facteurs le caractérise: 1) une forte croyance et une acceptation des buts et des valeurs de l'organisation, 2) la volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation et 3) un fort désir d'en rester membre. L'engagement organisationnel reflète donc l'acceptation par le salarié des buts de l'organisation et sa volonté d'agir pour les atteindre. Il apparaît comme une variable importante dans la compréhension du comportement organisationnel.

Selon Rousseau (1998), il existe toujours un besoin chez chaque être humain de s'identifier au système social dont il fait partie, un besoin dont la satisfaction est source de bénéfices psychologiques pour l'individu. En ce sens, les organisations disposent donc d'un allié de poids pour favoriser l'engagement de leurs employés.

### **1.1.1 Le modèle tridimensionnel d'Allen et Meyer**

Actuellement, l'approche dominante de l'engagement organisationnel est celle développée par Meyer et Allen (1997). Le modèle tridimensionnel qu'ils ont développé a donné lieu à de nombreuses validations (Dunham, Grube et Castaneda, 1994; Hackett, Bycio et Hausdorf, 1994; Ko, Price et Mueller, 1997; Meyer, Allen et Smith, 1993; Stanley, Meyer, Topolnysky et Herscovitch, 1999) et semble actuellement s'imposer comme la conceptualisation la plus complète de ce construit. Meyer et Allen définissent l'engagement comme « [...] *a psychological state that (a) characterizes the employee's relationship with the organization, and (b) has implications for the decision to continue or discontinue membership in the organization* » (Meyer et Allen, 1991, p.67).

Pour ces auteurs, si l'engagement reste un état psychologique qui reflète la relation des salariés à leur organisation, le concept a désormais plusieurs dimensions. Leur approche fait de l'engagement un construit multidimensionnel à trois composantes : une composante « affective », une composante « de continuation » et une composante « normative ». Meyer et Allen (1997) insistent sur le fait que ces trois composantes coexistent à des divers degrés chez chaque individu et que ces celles-ci sont observables et mesurables. Il est donc possible qu'un acteur ait le besoin de rester au sein de l'entreprise et en ressente fortement le devoir, bien qu'il n'ait pas pour autant la volonté de demeurer au sein de son organisation.

Tout d'abord, l'engagement affectif désigne une identification et un attachement émotionnel à l'entreprise. Ce type d'engagement s'intéresse à la volonté de l'individu d'adhérer à ce que représente l'organisation. L'individu engagé affectivement, s'identifie, s'implique et demeure heureux d'être membre de l'entreprise pour laquelle il travaille

(Allen et Meyer, 1990 et Meyer et Allen, 1997). Il s'inscrit directement dans la ligne des recherches de Porter et ses collègues (Mowday, Porter et Steers, 1982; Mowday, Steers et Porter, 1979; Porter, Steers, Mowday et Boulian, 1974).

Ensuite, l'engagement de continuation est basé sur les coûts occasionnés par la rupture du lien contractuel avec l'entreprise, comme la perte d'acquis ou d'investissements tels que le salaire, la position hiérarchique ou les relations interpersonnelles. L'engagement est alors fondé sur une évaluation coûts/bénéfices. En d'autres mots, l'engagement de continuation mesure les conséquences pour l'individu d'un départ volontaire. L'individu engagé de façon continue demeure au sein de son organisation parce qu'il en a besoin (Allen et Meyer, 1990).

Cette forme d'engagement s'articule autour de deux théories : la théorie de l'échange réciproque (March et Simons, 1958) et la théorie des avantages comparatifs (*Side Bets Theory*); (Becker, 1960) qui témoignent, toutes deux, d'une rationalisation de l'appartenance de l'individu à l'organisation. Elles préconisent que « l'engagement résulte des investissements qu'un individu aura accumulés dans l'organisation » (Savoie et Martin, 1990, p.291). Ceci signifie que le temps passé et l'expérience dans l'organisation sont susceptibles de susciter l'engagement. Face aux efforts investis et aux gains accumulés, il devient difficile pour l'acteur de quitter l'organisation qui l'emploie, suscitant alors le désir de poursuivre la relation individu/organisation.

Enfin, s'inspirant des travaux de Wiener (1982) qui considère l'engagement comme une conséquence de l'influence de l'environnement social sur l'attitude individuelle, Allen et Meyer (1990) ont identifié une troisième composante : l'engagement normatif. Cet engagement, quelquefois marginalisé dans la littérature, représente une attitude de loyauté envers l'entreprise dérivée d'un sentiment d'obligation morale à son égard. Ainsi, un individu engagé de façon normative demeure dans l'organisation parce qu'il le doit (Allen et Meyer, 1990).

En somme, les individus affectivement engagés restent membres de leur entreprise parce qu'ils le désirent, ceux qui éprouvent un engagement de continuation restent parce qu'ils y sont contraints et ceux qui sont normativement engagés restent parce qu'ils en ressentent l'obligation.

## **1.2 L'étude de la dimension affective de l'engagement organisationnel**

À ce jour, parmi les trois dimensions du modèle multidimensionnel, c'est l'engagement affectif qui est le plus répandu et le plus utilisé. Tremblay, Guay et Simard (2000) le considèrent comme le principal déterminant de la mobilisation. Par opposition à celui qui reste dans l'entreprise par sens du devoir ou pour éviter les coûts liés au départ, l'individu impliqué affectivement reste parce qu'il le veut.

### **1.2.1 L'intérêt pour le concept de l'engagement affectif**

Les conséquences de l'engagement affectif sur les comportements organisationnels présentent une justification appréciable pour s'intéresser à ce concept. Les études qui ont porté sur les conséquences de l'engagement organisationnel démontrent l'importance que revêt, pour les organisations publiques et privées, un employé hautement engagé affectivement. Meyer et Allen (1987) mentionnent qu'un employé fortement engagé affectivement présentera une plus grande motivation ou un plus grand désir de contribuer de façon significative à l'organisation. Il travaillera avec plus d'ardeur et aura un rendement supérieur. Il dirigera son attention vers les aspects performants de son travail qu'il considère précieux aux yeux de l'organisation. Il percevra une congruence entre ses objectifs et ceux de son organisation.

Dans la littérature organisationnelle, le processus d'intention de départ des salariés est de loin la conséquence la plus étudiée et la plus importante. Cet intérêt s'explique, en majeure partie, par les coûts exorbitants qui sont associés pour l'organisation à un taux élevé de roulement de personnel.

Qu'il soit mesuré par le biais des intentions de quitter ou par le départ réel, les résultats de plusieurs études montrent que l'engagement affectif est négativement corrélé avec le départ volontaire (Allen et Meyer, 1996; Becker, 1992; Cohen, 2000; DeCottis et Summer, 1987; Jaros, 1997; Mathieu et Zajac, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002; Mobley, 1977; Mowday et autres, 1982; Saba, Lemire et Henri, 2002; Tett et Meyer, 1993; Whitener et Walz, 1993). Mathieu et Zajac (1990), dans leur méta-analyse, ont effectivement relevé une corrélation moyenne de  $-.46$  entre l'engagement affectif et l'intention de quitter, et de  $-.28$  entre l'engagement affectif et le départ réel. D'autres chercheurs, dans leur méta-analyse (Cohen et Hudecek, 1993; Griffeth, Hom et Gaertner, 2000 et Lee, Carswell et Allen, 2000), ont conclu que l'engagement affectif était l'un des meilleurs indicateurs du roulement de personnel. Enfin, corroboré par Iverson et Buttigieg (1999), l'étude de Somers (1995) révèle que l'engagement affectif est le seul antécédent au roulement du personnel (mesuré par le roulement et l'intention de quitter) et de l'absentéisme.

Tout comme Becker (1992), plusieurs chercheurs se sont attardés à inclure d'autres variables comme conséquence de l'engagement affectif. L'absentéisme est l'une de ces variables. Que les absences soient volontaires ou non, ses principales mesures sont le nombre d'absences, le nombre de jours d'absence, la ponctualité et la présence au travail. En 1996, Allen et Meyer ont recensé cinq études qui affichaient un lien significatif entre l'engagement affectif et différentes mesures d'absentéisme. Mathieu et Zajac (1990), dans leur méta-analyse, ont eux aussi trouvé des liens entre ces variables. Leur étude révèle qu'un employé engagé sur le plan affectif aura, en général, un taux de présence au travail plus élevé et un nombre moindre de retards qu'un individu non engagé. Plusieurs études (Gellathly, 1995; Hackett et autres, 1994; Meyer et autres, 1993 et Somers, 1995) démontrent que les employés affectivement engagés envers leur organisation sont moins souvent absents pour des raisons volontaires, c'est-à-dire qu'ils décident moins souvent de s'absenter lorsqu'ils en ont le choix. D'autres résultats d'études récentes (Cohen, 2000; Eby, Allen et Douthitt, 1999; Hackett, Iverson et Buttigieg, 1999; Meyer et al., 2002; Saba, Lemire et Henri, 2002) concluent également que l'engagement affectif est négativement relié à l'absentéisme.



Finalement, l'étude de Gellathy (1995), réalisée auprès d'infirmières d'un hôpital de soins de longue durée, a permis de constater que les employés qui ont un engagement affectif fort envers l'organisation sont moins fréquemment absents que ceux ayant un engagement affectif faible.

L'engagement affectif favorise également l'adoption de comportements discrétionnaires chez les employés. Les comportements discrétionnaires sont ceux que l'employé adopte et qui vont au-delà des attentes de l'organisation. Se porter volontaire pour des activités spéciales, être ponctuel et porter une attention particulière à la résolution de situations problématiques en sont des exemples. Plusieurs études se sont attardées aux relations existantes entre l'engagement affectif et les comportements discrétionnaires. D'abord, quelques études (Bolon, 1997; Meyer et al., 2002; Organ et Ryan, 1995; Shore et Wayne, 1993) ont démontré que l'engagement affectif était positivement corrélé à des comportements d'altruisme et de conformisme. De leur côté, les auteurs Allen et Meyer (1996) arrivent à la conclusion qu'un individu engagé affectivement démontrera davantage de comportements hors rôle, c'est-à-dire qui sont bénéfiques à son organisation et qui dépassent les attentes reliées à son l'emploi. L'étude de Gregersen (1993) arrive à des résultats semblables chez des employés ayant entre deux et huit ans d'expérience dans l'entreprise.

Maintenir des employés hautement engagés permet également aux organisations de recruter des individus de valeur. En effet, l'étude de Mowday et al. (1982) a démontré que les employés fortement engagés auront tendance à décrire l'organisation pour laquelle ils travaillent en des termes positifs, augmentant ainsi la probabilité d'attirer des individus qualifiés. Cette même étude, corroborée par celle de Meyer et ses collègues (2002), mentionne qu'un groupe composé majoritairement d'employés fortement engagés, apporte la stabilité, l'efficacité et la cohésion au sein du groupe.

D'autre part, l'engagement affectif a des effets bénéfiques, non seulement pour l'organisation, mais pour l'individu lui-même. En effet, certaines études se sont intéressées aux conséquences que l'engagement affectif pouvait avoir sur le bien-être des individus.

Plusieurs d'entre elles présentent des corrélations négatives entre l'engagement affectif et des indicateurs de stress psychologique, physique et relié au travail (Begley et Czajka, 1993; Jamal, 1990; Lee et Ashforth, 1996; Ostroff et Kozlowski, 1992 et Reilley et Orsak, 1991). Dans leur méta-analyse, Meyer et al. (2002) sont arrivés à la conclusion que l'engagement affectif était négativement relié au stress et aux conflits familiaux. Les auteurs Lee et Ashforth (1996) montrent des résultats semblables, l'engagement affectif étant négativement associé à divers indices de stress psychologique et d'épuisement professionnel. Il est alors possible de penser qu'un engagement affectif important peut amener des bénéfices personnels pour le salarié en le rendant plus résistant aux sources de stress dans le travail. L'étude de Romsek (1990) a démontré qu'il existe une corrélation positive entre l'engagement affectif et la satisfaction quant à la carrière, ainsi qu'à la satisfaction quant aux aspects de la vie non reliés au travail. Or, les employés qui ont un engagement affectif élevé n'ont pas la perception que le travail interfère avec leur vie personnelle. En ce sens, l'étude Meyer et al. (2002) démontre que l'engagement affectif permet la réduction du conflit travail/famille. Mowday et al. (1982) croient qu'un individu fortement engagé bénéficie d'une image de soi positive, d'une amplification de ses sentiments d'appartenance, d'attachement et de sécurité. Dans leur revue de littérature, Meyer et Allen, concluent que les études menées depuis 1997 sur les conséquences personnelles ne permettent pas d'affirmer que l'engagement affectif contribue au bien-être des employés, cependant, elles permettent de réfuter l'argument selon lequel elles ont des répercussions négatives sur ces derniers.

Plusieurs chercheurs ont comparé le degré d'engagement organisationnel entre le secteur privé et le secteur public. Ils rapportent que les gestionnaires d'agences gouvernementales expriment un degré d'engagement affectif plus faible que les gestionnaires d'entreprises privées (Moon, 2000). De plus, selon Liou et Nyhan (1994), les gestionnaires d'agences gouvernementales sont moins loyaux, s'impliquent moins et montrent un plus faible degré d'identification avec les buts de l'agence gouvernementale comparativement aux gestionnaires d'entreprises privées. Les résultats des études empiriques de Romzek (1990) et Liou et Nyhan (1994) dénotent l'importance de développer l'engagement affectif (plutôt que de continuation) dans les organisations de secteur public. Ils considèrent

l'engagement affectif comme un levier de motivation trop souvent négligé dans ce type d'organisation.

Parallèlement, bien que l'engagement affectif soit un concept fort intéressant pour les organisations, certains effets négatifs peuvent également apparaître lorsque le degré d'engagement est trop élevé. La diminution du taux de roulement et du taux d'absentéisme des ressources humaines d'une organisation, résultant d'un grand nombre d'employés hautement engagés, peut conduire à une diminution de l'efficacité et de l'innovation, de même qu'à une diminution de la capacité à s'adapter (Mowday et al., 1982). Pour un individu trop fortement engagé, les conséquences résultent en une diminution de la mobilisation, une réduction du cheminement de carrière et de la croissance professionnelle et une augmentation du stress et des tensions familiales (Mowday et al., 1982).

En somme, les résultats des recherches empiriques suggèrent que l'engagement affectif constitue une variable importante et nécessaire, tant pour l'organisation que pour les employés qui la composent, dans la prédiction des comportements et des attitudes qui leurs sont favorables.

### **1.3 Les antécédents de l'engagement affectif**

Les auteurs Meyer et Allen (1991) croient que la différence entre les dimensions de l'engagement se retrouve au niveau des antécédents. Ces derniers permettraient ainsi d'expliquer le développement et les comportements résultant de l'engagement. Dans la littérature, les recherches sur les antécédents de l'engagement organisationnel ont porté sur différentes catégories de variables (Liou, 1995). Devant l'éventail de catégorisation d'antécédents, nous avons choisi de retenir la plupart des variables relatives aux caractéristiques personnelles de l'individu ainsi que la variable « perception de soutien » relative aux caractéristiques organisationnelles.

### 1.3.1 Les variables relatives aux caractéristiques personnelles

Meyer et Allen (1997) proposent deux types de caractéristiques personnelles susceptibles d'influencer l'engagement affectif : les variables sociodémographiques et les variables d'attitudes. Les variables sociodémographiques abordées dans cette section sont : l'âge, le sexe, l'état civil, l'ancienneté et le niveau d'éducation. Par la suite, la perception de l'individu de ses compétences sera examinée en tant que variable d'attitude. Plusieurs auteurs se sont questionnés quant à l'influence des caractéristiques personnelles sur l'engagement affectif, le tableau suivant nous les présente.

*Tableau 1.1*

*Les antécédents de l'engagement affectif :*

*Variables relatives aux caractéristiques personnelles*

<b>Variables sociodémographiques</b>	<b>Corrélation</b>	<b>Études</b>
Âge	+	March et Simon, 1958
	+	Steers, 1977
	+	Angle et Perry, 1981
	+	Meyer et Allen, 1984
	+	Luthans, Baack et Taylor, 1987
	+	Morrow et McElroy, 1987
	+	Mathieu et Zajac, 1990
	+	Paillé, 1991
	+	Allen et Meyer, 1993
	+	Abdulla et Shaw, 1999
	+	Lok et Crawford, 1999
	+	Beck et Wilson, 2000
	+	Manheim et Papo, 2000
	+	Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002
	+	Belghiti-Mahut et Briole, 2004
Sexe	-	Mathieu et Zajac, 1990
	-	Kushman, 1992
	-	Meyer et al., 2002
	+	Belghiti-Mahut et Briole, 2004
Statut matrimonial	-	Angle et Perry, 1981
	+	Mathieu et Zajac, 1990
	-	Abdulla et Shaw, 1999
	+	Meyer et al., 2002

<b>Variables sociodémographiques</b>	<b>Corrélation</b>	<b>Études</b>
Revenu	-	Angle et Perry, 1983
	+	Mathieu et Zajac, 1990
	-	Abdulla et Shaw, 1999
Ancienneté	+	DeCottis et Summers, 1987
	+	Morrow et McElroy, 1987
	+	Mathieu et Zajac, 1990 (expérience dans l'organisation)
	+	Mathieu et Zajac, 1990 (expérience dans le poste)
	+	Paillé, 1991
	+	Cohen, 1993
	+	Gregersen, 1993
	+	Meyer et Allen, 1993
	+	Abdulla et Shaw, 1999
	+	Meyer et al., 2002
Niveau d'éducation	-	Steers, 1977
	-	Mowday et al., 1982
	+	Angle et Perry, 1983
	-	DeCottis et Summers, 1987
	+	Mathieu et Zajac, 1990
	-	Saba, Guérin et Wils, 1992
	-	Abdulla et Shaw, 1999
	+	Lok et Crawford, 1999
	-	Meyer et al., 2002
	-	Saba, Lemire et Henri, 2002
Nature de l'emploi	+	Mathieu et Zajac, 1990
	+	Irving, Coleman et Cooper, 1997
Perception de l'individu de ses compétences	+	Morris et Sherman, 1981
	+	Mathieu et Zajac, 1990
	+	Meyer et Allen, 1990
	+	Lee, 1992
	+	Meyer et al., 2002

(-) Négativement corrélé      (+) Positivement corrélé

### 1.3.1.1 Les variables sociodémographiques

Si l'on examine la relation entre les variables sociodémographiques et l'engagement affectif, on remarque que ce dernier est positivement corrélé, quoique parfois faiblement, à l'âge des employés, les plus âgés étant davantage engagés (Abdulla et Shaw, 1999; Allen et Meyer, 1993; Angle et Perry, 1981; Belghiti-Mahut et Briole, 2004; Lok et Crawford, 1999; Luthans, Baack et Taylor, 1987; Manheim et Papo, 2000; March et Simon, 1958; Mathieu et Zajac, 1990; Meyer et Allen, 1984; Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002; Morrow et McElroy, 1987 et Steers, 1977). Les études de Paillé (1991) et de Beck et Wilson (2000) ont, quant à elles, obtenu des corrélations positives élevées entre l'âge et l'engagement de type affectif, ces corrélations pouvant s'expliquer par diverses raisons telles qu'une meilleure satisfaction au travail ou de meilleures positions hiérarchiques. Beck et Wilson (2000) qui ont obtenu des corrélations positives élevées entre l'âge et l'engagement affectif expliquent cette relation par l'ampleur de l'association entre l'âge et l'ancienneté plutôt que par l'âge lui-même. Ce constat confirme les propos de Cohen (1993) qui stipulent que l'ancienneté est un indicateur des expériences de travail au même titre que l'âge est un indicateur des expériences de vie, spécialement celles qui affectent la famille et les interactions sociales.

En ce qui concerne les études impliquant le genre et l'engagement, les corrélations sont peu convaincantes pour certains auteurs. En effet, Kushman (1992) et Mathieu et Zajac (1990) en examinant quatorze études, n'ont pas constaté de relation significative entre le sexe et l'engagement affectif. Dans leur méta-analyse, Meyer et al. (2002) obtiennent des résultats similaires avec des corrélations de ,02 pour l'échelle à huit items et de -,13 pour l'échelle à six items. À l'opposé, Belghiti-Mahut et Briole (2004) ont observé que les hommes semblent se sentir plus engagés affectivement que les femmes. Selon ces auteurs, « [...] l'engagement limité des femmes peut constituer une forme de réponse aux demandes de l'autre sphère, la sphère familiale, dans un souci d'accommodation, d'équilibrage. Les femmes connaîtraient plus de difficultés à concilier carrière réussie et vie familiale épanouie » (Belghiti-Mahut et Briole, 2004, p.160).

La variable « statut matrimonial » ne semble pas apporter des résultats des plus concluants. Ainsi, le fait d'être marié est parfois faiblement relié à l'engagement affectif (Mathieu et Zajac, 1990; Meyer et autres, 2002) et, dans d'autres cas, ne l'est aucunement (Abdulla et Shaw, 1999; Angle et Perry, 1981).

En général, les revenus ne sont pas reliés significativement à l'engagement affectif (Abdulla et Shaw, 1999 et Angle et Perry, 1983) ou le sont très faiblement (Mathieu et Zajac, 1990), les employés ayant un salaire élevé étant davantage engagés.

Au plan de l'ancienneté, l'analyse de Mathieu et Zajac (1990) distingue l'ancienneté dans l'organisation et l'ancienneté dans le poste; cette dernière étant davantage corrélée à l'engagement affectif que l'ancienneté dans l'organisation. Dans l'étude de Meyer et al. (2002) l'engagement affectif est positivement corrélé aux deux formes d'ancienneté (poste et organisation). L'ancienneté au sein de l'organisation démontre des corrélations positives faibles avec l'engagement affectif dans quelques études (Abdulla et Shaw, 1999; Cohen, 1993; DeCottis et Summers, 1987 et Paillé, 1991). L'étude de Meyer et Allen (1993) montre que plus les employés acquièrent de l'ancienneté et plus le degré d'engagement affectif augmente. En 1997, ces mêmes auteurs suggèrent que la différence entre le degré d'engagement affectif selon l'âge ou l'ancienneté des répondants s'expliquerait davantage par la différence entre les expériences de travail vécues. Un individu plus âgé ou plus ancien dans l'organisation aurait davantage d'opportunités d'accumuler des expériences de travail enrichissantes. Les résultats de l'étude de Morrow et McElroy (1987) apportent une distinction intéressante. La relation entre l'engagement affectif et l'ancienneté s'est avérée positivement corrélée chez deux groupes d'individus : ceux ayant moins de 2 ans d'expérience et ceux ayant plus de 10 ans d'expérience. En comparaison, Gregersen (1993) ne rapporte aucune différence entre le degré d'engagement affectif des employés ayant accumulé moins de 2 ans d'expérience et ceux ayant de 2 à 8 ans d'expérience. Par contre, les résultats démontrent une corrélation positive chez les employés ayant accumulé plus de 8 ans d'expérience. Des études longitudinales seraient donc appréciées pour mieux définir le lien existant entre l'engagement affectif et l'ancienneté.

En ce qui concerne le niveau d'éducation, une très faible corrélation positive est parfois observée entre le fait d'être éduqué et l'engagement affectif (Angle et Perry, 1983; Lok et Crawford, 1999, Mathieu et Zajac, 1990; Meyer et autres, 2002), alors que dans d'autres cas, les relations ne sont pas significatives (Abdulla et Shaw, 1999 et DeCottis et Summers, 1987; Mowday et autres, 1982, Saba, Lemire et Henri, 2002 et Steers, 1977). Selon Mowday et autres (1982), les relations non significatives peuvent s'expliquer par le fait que les individus les plus formés ont des attentes que les organisations ne peuvent satisfaire. L'étude de Saba, Guérin et Wils (1992) corrobore cette explication. En effet, leur étude a démontré que plus les banquiers (cadres et professionnels) étaient instruits et moins ils étaient attachés à leur organisation.

Finalement, quelques chercheurs ont tenté de comprendre le lien existant entre la nature de l'emploi et l'engagement affectif. Outre la diversité des populations à l'étude (Belghiti-Mahut et Briole, 2004 : femmes cadres; Cohen et Hudecek, 1993 : professionnels et cols bleus; Commeiras et Fournier, 1998 : vendeurs; Hackett, Bucio et Hausdorf, 1994 : chauffeurs d'autobus et infirmières; Reyes et Pounder, 1993 : enseignants) le degré d'engagement de type affectif de l'employé semble être influencé par le poste qu'il occupe à l'intérieur de son organisation. Selon Mowday et al. (1982), cette relation serait le résultat des perceptions qu'entretient l'individu quant à son environnement de travail. Le rôle du type d'emploi occupé sur l'engagement n'est pas encore bien défini dans la littérature. Par contre, selon Mathieu et Zajac (1990), corroboré par Irving, Coleman et Cooper (1997), il est évident que les employés qui occupent des postes plus importants dans la hiérarchie tendent à démontrer des degrés plus faibles d'engagement.

### **1.3.1.2 La perception du sentiment d'efficacité comme variable d'attitude**

Les variables d'attitudes sont considérées dans la littérature comme étant des caractéristiques personnelles (la personnalité, les valeurs) pouvant prédisposer certains individus à être plus engagés que d'autres dans l'organisation (Meyer et Allen, 1997). La perception qu'a un individu de ses compétences, nous a particulièrement intéressés. Préalablement, il s'avère important de bien comprendre ce que sous-entend le sentiment de compétence perçu par l'individu, aussi appelé sentiment d'efficacité dans la littérature.



La perception du sentiment d'efficacité se traduit par la croyance qu'entretient un individu en regard de ses capacités à faire face à de nouveaux défis dans les différents aspects (personnels, professionnels, familiaux, etc.) de sa vie (Scholz, Dona, Sud et Schwarzer, 2002). La perception qu'a un individu de ses compétences aurait une influence directe sur sa façon de penser et d'agir (Bandura, 1997). Selon Scholz et ses collaborateurs (2002), une personne qui croit en ses capacités sera plus active et déterminée et elle aura le sentiment de mieux contrôler son environnement. Elle saura davantage faire face aux aléas de la vie par des mesures efficaces d'adaptation et se sentira plus confiante et plus optimiste vis-à-vis les événements stressants. Or, il a été démontré qu'un fort sentiment de compétence était relié à une meilleure santé physique et psychologique, à un haut niveau d'accomplissement et à une meilleure intégration sociale (Bandura, 1997; Schwarzer, 1992).

Au niveau organisationnel, il a été démontré que le niveau de compétences personnelles qu'un employé croit posséder, présente de fortes corrélations avec l'engagement affectif (Lee, 1992; Mathieu et Zajac, 1990; Meyer et Allen, 1990; Meyer et autres, 2002; Morris et Sherman, 1981). Ainsi, un individu devient engagé affectivement envers son organisation dans la mesure où cette dernière subvient à ses besoins d'accomplissement et de développement. Mathieu et Zajac (1990) stipulent que par la mise en place de pratique de développement des compétences et de cheminement de carrière, l'entreprise favorise l'engagement affectif de ses employés. Toutefois, Meyer et Allen (1997) mentionnent qu'il importe de considérer la possibilité que les employés les plus compétents aient l'opportunité de choisir des organisations hautement qualifiées, ce qui pourrait en retour accroître l'engagement affectif.

Bref, en ce qui concerne les variables sociodémographiques, ce sont l'âge, l'ancienneté et le statut d'emploi qui semblent être davantage reliés à l'engagement affectif. En ce qui a trait au genre, à l'état civil, au revenu et à l'éducation, ces variables présentent des corrélations pour la plupart faibles ou non significatives. Les résultats concernant la perception de l'individu de ses compétences, examinée en tant que variable d'attitude, démontrent l'importance de son rôle dans le développement de l'engagement affectif.

Malgré l'inconsistance parfois relevée dans les résultats de recherche, l'ensemble des variables relatives aux caractéristiques personnelles n'est pas à négliger puisqu'elles constituent des variables importantes pour les analyses statistiques de ce mémoire

### **1.3.2 Les variables relatives aux caractéristiques organisationnelles**

Selon Steers (1977) et Morrow (1993), les variables relatives aux caractéristiques organisationnelles expliqueraient davantage la variance de l'engagement affectif que les variables sociodémographiques. Parmi les variables relatives aux caractéristiques organisationnelles, la perception de soutien a particulièrement retenu notre attention.

Le soutien organisationnel réfère à la perception qu'entretient un individu quant à l'appui que lui attribue l'organisation qui l'emploie (Meyer et Allen, 1997). Plus précisément, le soutien organisationnel se traduit par la perception de l'employé quant à l'estime que l'organisation accorde à sa contribution et quant à l'attention que porte l'organisation à son bien-être (Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa, 1986). Eisenberger, Cummings, Armeli et Lynch (1997) mentionnent que les actions entreprises par l'organisation favorisant le soutien, sont perçues par les employés comme un sentiment d'importance qui leur est accordé.

En fait, l'employé détermine sa valeur aux yeux de l'organisation de par la perception du soutien organisationnel qu'il reçoit (Eisenberger et al., 1986). Eisenberger et ses collègues (1986) allèguent que les organisations qui considèrent comme insuffisant l'engagement affectif de leurs employés, devraient démontrer leur propre engagement par un climat de travail favorisant le soutien organisationnel. Cette pratique a comme corollaire l'adoption de politiques et de pratiques de la part de l'organisation qui favorisent de bonnes habiletés de leadership et qui prônent l'équité des employés.

*Tableau 1.2*  
*Les antécédents de l'engagement affectif :*  
*Variables relatives aux caractéristiques organisationnelles*

<b>Variables étudiées</b>		<b>Études</b>
Perception de soutien	Organisation	Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa, 1986 Eisenberger, Fasolo et Davis-LaMastro, 1990 Gregersen, 1993 Shore et Wayne, 1993 McDermott, Laschinger, Shamian, 1996 Lok et Crawford, 1999 Meyer et Smith, 2000 Meyer et autres, 2002
	Superviseur	Mottaz, 1988 Mathieu et Zajac, 1990 Manheim et Papo, 2000
	Leader	Rosenholtz, 1989 Mathieu et Zajac, 1990 Bilingsley et Cross, 1992 Lok et Crawford, 1999

Diverses études, que le tableau 1.2 expose, confirment les propos d'Eisenberger et al. (1986, 1990). Elles suggèrent de fortes corrélations entre la perception de soutien de la part de l'organisation et l'engagement affectif (Eisenberger, Fasolo et Davis-LaMastro, 1990; Lok et Crawford, 1999 et McDermott, Laschinger et Shamian, 1996; Meyer et al., 2002). L'effet de soutien se répercute concrètement par une plus grande initiative, une haute confiance en soi et une vision du travail comme étant un aspect central de la vie. L'étude de Shore et Wayne (1993) a également démontré que la perception du soutien de l'organisation a un impact significatif sur l'engagement affectif. Selon les propos de Gregersen (1993) qui établissent une relation positivement significative entre l'engagement affectif et les comportements discrétionnaires, c'est la perception du soutien de l'organisation qui viendrait amplifier cette relation et non uniquement les comportements discrétionnaires. L'étude de Meyer et Smith (2000) montre que la perception de soutien organisationnel médiate la relation entre les pratiques de la gestion des ressources humaines et l'engagement affectif.

Le rôle du soutien organisationnel est également illustré à l'intérieur des recherches qui se préoccupent des caractéristiques du leader et du superviseur. Vu sous un angle de reconnaissance, le soutien du superviseur est considéré comme un déterminant significatif de l'engagement affectif (Manheim et Papo, 2000 et Mottaz, 1988). Selon Mathieu et Zajac (1990), le degré de considération du superviseur et du leader est une variable qui influence positivement l'engagement de type affectif. Les résultats des études de Bilingsley et Cross (1992), Lok et Crawford, 1999 et Rosenholtz (1989) ont également obtenu des corrélations positives entre l'engagement affectif et le niveau de considération du leader.

D'autres variables, évoquant indirectement le concept du soutien organisationnel, telles que la sécurité d'emploi et la congruence perçue entre les buts de l'individu et ceux de l'organisation, influencent fortement l'engagement affectif (Meyer et Allen, 1997).

À la lumière des travaux effectués sur l'engagement affectif, il appert que ce dernier entraîne des résultats organisationnels plus que souhaitables tels une réduction du taux de roulement et de l'absentéisme, l'adoption de comportements discrétionnaires et l'augmentation du bien-être des individus. Les antécédents de l'engagement affectif ont été étudiés sous deux différents aspects, soit les variables relatives aux caractéristiques personnelles et les variables relatives aux caractéristiques organisationnelles. Le poids de ces dernières semble plus important à la contribution du développement de l'engagement affectif.

#### **1.4 Le soutien social**

Par le passé, la notion de soutien social a surtout été utilisée de façon à évaluer ses effets sur la santé physique et psychologique des individus. Bien que cette notion soit utilisée dans diverses disciplines (psychologie, médecine, sociologie, épidémiologie, etc.) et sous différents aspects, la grande majorité des études s'intéresse plus particulièrement aux liens qui se développent entre les individus dans des contextes hors travail. Or, comme nous venons de le voir, son apport dans un contexte organisationnel est loin d'être négligeable.

Il importe donc de bien connaître l'émergence du concept de soutien. Des réflexions s'imposent mais il importe, de prime abord, de bien démystifier le concept de soutien social.

#### **1.4.1 L'émergence du concept de soutien social**

Les travaux précurseurs dans la perspective des études sur le soutien social caractérisent son contenu d'une connotation peu récente. En effet, les travaux de Durkheim sur la cohésion sociale portant sur la division du travail et l'anomie datent de 1893 et son livre intitulé *Le Suicide* date de 1897. Un peu plus tard, en 1918, l'analyse de Thomas et Znaniecki (1918/1998) sur la désintégration sociale, confirme le bien-fondé de la théorie durkheimienne. Par la suite, l'importance alors accordée aux liens sociaux est relevée dans plusieurs études. On pense entre autres aux travaux de Homans (1961) sur la théorie de l'échange social, de Bowlby (1969) sur les attitudes et les comportements d'attachement et finalement, de Weiss (1974) sur les bénéfices des relations sociales.

Depuis les années 1970, l'intérêt pour le concept de soutien social, n'a cessé de croître. Malgré de nombreuses études, on retrouve encore beaucoup d'inconsistances dans les résultats de ces recherches. Krause, Liang et Yatomi (1989) expliquent ces résultats contradictoires par les différentes approches conceptuelles de recherche adoptées ainsi que par les différentes mesures de soutien social utilisées dans les études. Or, les diverses façons de concevoir le soutien social introduisent parfois des terminologies différentes pour désigner le même concept.

Parmi les travaux qui ont tenté de définir le concept, on souligne l'apport des auteurs suivants, considérés comme les fondateurs de la perspective des études sur le soutien social. (House, 1981; Vaux, 1988) :

- 1) R.S. Weiss (1974) a démontré l'importance des relations sociales pour le maintien de l'équilibre psychologique.
- 2) John Cassel (1974a, 1974b, 1976) dont les travaux ont porté principalement sur l'importance des processus psychosociaux dans l'étiologie des maladies.

- 3) Gerald Caplan (1974), en se basant sur les travaux de Cassel, note l'importance de la réciprocité et de la durabilité des liens sociaux entre les individus.
- 4) Sidney Cobb (1976) qui souscrit à la vision de Cassel et Caplan, propose que le soutien social soit considéré comme de l'information conduisant la personne à croire qu'elle est appréciée et aimée, qu'elle est estimée et qu'elle fait partie d'un réseau de communication et d'obligations mutuelles. Plus tard, il précise que ces trois formes d'information reflètent trois types de soutien : 1) le soutien émotionnel, 2) le soutien évaluatif, et 3) le soutien du réseau social visant à renforcer le sentiment d'appartenance pressenti par la personne. Cette conceptualisation du soutien social est considérée comme une première tentative de précision sur ce qu'est le soutien social.
- 5) Kahn et Antonucci (1980), partant de la conceptualisation de Cobb, ont défini la notion du soutien social en incluant les mots-clés *affect*, *affirmation* and *aid*. Ces auteurs entendent par le mot *affect* l'ensemble des expressions témoignant de la sympathie, de l'admiration, du respect et de l'amour. Le mot *affirmation* réfère aux expressions d'approbation et au fait d'aviser la personne sur les droits et les caractéristiques propres aux actes ou aux positions des autres. Finalement, la notion de *aid* renvoie à l'ensemble des transactions permettant à l'individu d'avoir une aide ou une assistance directe, sous forme financière, informationnelle, d'objets et services prodigués, de temps alloué, ou enfin par le fait d'accorder des droits et des privilèges à la personne concernée par le soutien.

Malgré la valeur heuristique de ces recherches, la notion de soutien social n'est pas encore à maturité (Hupcey, 1998). Les diverses définitions du concept étant encore très larges, il s'avère difficile d'application au niveau de la recherche. Elle se réduit en général à une liste de caractéristiques (Vaux, 1992). En effet, c'est la validité de critère (prédictive) de ce concept qui est recherchée au détriment de sa validité de construit (validité théorique) (Bruchon-Schweitzer, 2002). Depuis ces premiers travaux, des équipes de recherche ont tenté d'élaborer des définitions plus opérationnelles et, par le fait même, plus propices à l'étude du soutien social.

### 1.4.2 Les définitions conceptuelles du soutien social

Initialement, la tendance des études empiriques était de considérer le soutien social comme un construit unidimensionnel. Au cours de la dernière décennie, bien que la définition du soutien social ne fait pas encore l'unanimité, les chercheurs ont développé une autre perspective : une conception multidimensionnelle du phénomène. D'ailleurs, des études récentes (Georges, 1996; Oxman et Berkman, 1990; Oxman et Hull, 1997; Revicki et Mitchell, 1990) révèlent qu'une approche multidimensionnelle permet d'obtenir des résultats beaucoup plus prometteurs puisqu'elle s'avère plus précise, suffisamment complète et tout à fait applicable à la méthode scientifique.

On retrouve dans la littérature, diverses propositions multidimensionnelles du soutien social. Afin de permettre une meilleure compréhension et une analyse plus juste de ces effets, certains auteurs ont proposé des catégories afin de décrire ces multiples dimensions. Plusieurs termes sont donc évoqués pour identifier les différentes dimensions du soutien social. Une recension des écrits nous a permis de classifier les différentes dimensions selon les auteurs et la terminologie utilisée. Le tableau 1.3, présente une synthèse de ces différents concepts.

*Tableau 1.3*  
*Les dimensions du soutien social selon les auteurs et la terminologie utilisée*

<b>Auteurs</b>	<b>Nombre de dimensions</b>	<b>Terminologie</b>
Weiss (1973)	5	-l'intégration émotionnelle -l'intégration sociale -l'occasion de se sentir utile et nécessaire -l'assurance de sa valeur -l'acquisition d'aide concrète et matérielle
Aneshensel et Stone (1982)	2	-disponibilité du soutien -soutien perçu (émotif et instrumental)
Bozzini et Tessier (1985)	4	-affective -cognitive -matérielle -normative
House et Kahn (1985)	2	-soutien émotionnel -aide tangible et matérielle

<b>Auteurs</b>	<b>Nombre de dimensions</b>	<b>Terminologie</b>
Rook et Dooley (1985)	3	-émotif -informationnel -instrumental
Barrera (1986)	3	-intégration sociale -soutien reçu -soutien perçu
Krause (1986)	4	-composante informative -composante instrumentale -composante émotive -composante intégrative
Vaux, Phillips, Holly, Thompson, Williams et Stewart (1986) Vaux (1988,1992)	3	-ressources du réseau -comportements de soutien -appréciation du soutien
Arling (1987)	4	-étendue du réseau -nombre de contacts -échanges d'assistance -soutien perçu
Krause (1987)	3	-soutien émotionnel -aide tangible -soutien d'information
Oxman et Berkman (1990)	3	-réseau social et sa composition -type de soutien -adéquation du soutien
Revicki et Mitchell (1990)	3	-affective -quantité et/ou fréquence des contacts -instrumentale
Sarason, Sarason et Pierce (1990)	3	-réseau de soutien -soutien reçu -soutien perçu
Streeter et Franklin (1992)	3	-intégration sociale -soutien reçu -soutien perçu
Georges (1996)	4	-étendue du soutien -fréquence des rencontres -soutien reçu -soutien perçu



En s'attardant à la compréhension de la terminologie utilisée par ces différents auteurs, on constate qu'il existe un important consensus sur la nature générale de ce qu'est le soutien social (concept multidimensionnel), mais plusieurs points de désaccord demeurent en ce qui concerne la typologie utilisée. Toutefois, on observe que les mêmes éléments sont souvent employés et bien que le vocabulaire varie, il existe nombre de similitudes dans le choix des composantes mesurant le soutien social

#### **1.4.2.1 Le modèle de Weiss**

Le modèle théorique de Weiss (1973, 1974) nous a particulièrement intéressés puisqu'il repose sur une conception écologique et qu'il est multidimensionnel. Cet auteur s'est attardé à comprendre l'importance des relations sociales pour le maintien de l'équilibre. Weiss (1973) croit qu'il est primordial pour l'individu de maintenir différentes formes de relations sociales afin de se prémunir contre la solitude et l'isolement ou contre toute perte à l'intérieur du réseau social. Des attentes spécifiques sont rattachées aux différentes sortes de relations sociales qui, à leur tour, satisferont différentes sortes de besoins. Selon Weiss (1973), une carence dans l'une des formes de relations sociales ne peut être compensée par aucune autre forme.

La théorie de Weiss (1974) est fondée sur six provisions prodiguées par les relations sociales :

- 1) Le support émotionnel (*Attachment*) qui satisfait le besoin de proximité, d'affection et d'amour, et qui engendre un sentiment de sécurité et de confort. En l'absence d'attachement, c'est le sentiment de solitude et d'inquiétude qui envahit l'individu.
- 2) L'intégration sociale (*Social Integration*) qui réfère au sentiment d'appartenance à un groupe ou à une communauté à l'intérieur duquel les personnes peuvent échanger des préoccupations, des intérêts, des opportunités, des expériences communes et le sens de la camaraderie. En l'absence de cette intégration, la vie prend une teinte triste et lourde.
- 3) Le besoin de se sentir utile (*Opportunity of Nurturance*) qui requiert la présence d'une personne qui a besoin de notre soutien.

- 4) La réassurance de sa valeur (*Reassurance of Worth*) qui est possible, en matière de relations sociales, lorsque les habiletés et les compétences de la personne sont respectées. Cette dernière est prodiguée par les collègues en cas de rôles professionnels et par les membres de la famille dans le cas des rôles familiaux.
- 5) L'aide matérielle (*Reliable Alliance*) où, dans la plupart des cas, l'urgence de la situation nécessite l'aide d'un membre de la famille ou une personne proche sur qui on peut compter et sans lequel l'individu peut se sentir vulnérable et abandonné.
- 6) Les conseils et les informations (*Guidance*) qui deviennent particulièrement évidentes lors de situations qui induisent au stress. Cette provision comprend le soutien émotionnel, des orientations pour résoudre les problèmes et elle dérive de relations élaborées avec les personnes qui nous inspirent confiance et respect.

Le terme « provision », utilisé pour décrire les dimensions précédentes, n'est pas fortuit. En effet, « [...] il provient d'une conception écologique du comportement humain qui préconise que pour se développer et s'épanouir, l'être humain, comme les autres espèces, a besoin d'avoir accès à un certain nombre de ressources et de les préserver, et les ressources sociales en constituent un aspect fondamental » (Caron, 1988; Hobfoll, 1989 : cité dans Caron, 1996).

Le modèle de Weiss (1974) a été développé, au plan empirique, par une échelle de provisions sociales (Cutrona et Russell, 1989) qui permet de connaître la perception du soutien social reçu ainsi que la perception du soutien organisationnel reçu. Les effets de ce concept à l'endroit de la vie professionnelle suscitent notre intérêt. Il nous permettra de mieux saisir le contexte environnemental (relationnel) dans lequel l'individu se meut et dans lequel il développe ou non un certain degré d'engagement organisationnel.

En somme, il semble tout à fait justifié de s'intéresser au concept de l'engagement affectif des employés considérant les nombreuses conséquences positives qui en découlent. Toutefois, malgré l'abondance des travaux sur la notion de l'engagement organisationnel, certaines clarifications demandent à être apportées au niveau de ses antécédents.

Jusqu'à présent, il nous serait ardu de bien orienter nos interventions, les facteurs contribuant de façon significative à l'engagement de type affectif n'étant pas clairement établis (corrélations simples).

### **1.5 L'objectif et les hypothèses de recherche**

Les études consultées soutiennent l'importance de considérer la perception de soutien organisationnel dans le développement de l'engagement affectif envers l'entreprise ou l'organisation. De plus, le modèle de Weiss permet d'établir un lien hypothétique entre le soutien social et le soutien organisationnel. Notre question de recherche est donc la suivante : « Y a-t-il un lien significatif entre, d'une part, le soutien social et le soutien organisationnel et, d'autre part, l'engagement affectif des employés au sein d'une entreprise ? »

À la lumière de notre revue de littérature et à la structuration de nos concepts, il est possible de formuler l'hypothèse suivante :

H1 : Il existe une corrélation positive significative entre la perception du soutien organisationnel et l'engagement affectif des employés.

À notre connaissance, aucune évaluation de la relation entre la perception du soutien social et l'engagement organisationnel de type affectif n'a été réalisée. Établir ce lien, nous permettrait de mieux définir la nature des relations sociales et l'importance de ses effets sur l'engagement des employés. Pour cette raison nous émettons l'hypothèse suivante :

H2 : Il existe une corrélation positive significative entre la perception du soutien social et l'engagement affectif des employés.

Étant donné l'absence de fondement empirique et le peu d'éléments théoriques pour appuyer, cette deuxième hypothèse n'est qu'à titre exploratoire.

## **DEUXIÈME CHAPITRE**

### **DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE**

L'objectif de ce troisième chapitre est de décrire les choix méthodologiques retenus afin de vérifier nos hypothèses de recherche. Les caractéristiques de la population à l'étude seront d'abord définies. Ensuite, la méthode de collecte de données sera présentée, suivie des particularités de l'échantillon. Finalement, nous décrirons les différents instruments de mesure utilisés.

#### **2.1 La population à l'étude**

Cette étude a été effectuée auprès du personnel de la fonction publique québécoise, plus spécifiquement tous les employés du ministère des Transports du Québec dans la région administrative de l'Abitibi-Témiscamingue. Au moment de l'étude, soit au mois d'octobre 2004, ils étaient au nombre de 365 sur la liste des employés de l'organisation. Hormis les employés saisonniers, ceux en congés (maladie, maternité, sans solde) et ceux en arrêt de travail (C.S.S.T.), tous les employés du bureau régional et des centres de services ont été sollicités afin de participer à l'étude.

#### **2.2 La collecte de données**

Afin de vérifier la validité de notre outil (l'ensemble des instruments), nous l'avons préalablement administré à cinq employés représentant les cinq différents corps d'emploi de l'organisation, soit le personnel d'encadrement, le personnel technique, le personnel de soutien, le personnel professionnel et le personnel ouvrier. Tous les employés retenus pour le prétest ont complété et retourné le questionnaire. Cette démarche nous a permis d'effectuer de légères modifications au niveau du contenu et de l'adapter à la clientèle visée.

Dans chaque unité administrative, une personne responsable a été mandatée afin de s'assurer du suivi des procédures entourant la distribution des questionnaires ainsi que la collecte de données. À cet effet, les agentes de secrétariat de chaque unité administrative ont été sollicitées. Les informations relatives à la collaboration des différents partenaires ont été transmises par courrier électronique.

Le questionnaire a été distribué par le courrier interne de l'organisation à la mi-octobre 2004. Les employés ont reçu une enveloppe contenant le questionnaire ainsi qu'une lettre décrivant les objectifs de la recherche tout en les rassurant sur l'anonymat et l'entière confidentialité des données recueillies. Les répondants étaient autorisés à compléter le questionnaire sur les heures de travail et ce, sur une base volontaire. Ils disposaient de 12 jours ouvrables pour le remplir et le remettre aux agentes de secrétariat dans une enveloppe cachetée. Les enveloppes étant pré-étiquetées à l'adresse de l'université, les répondants avaient également la possibilité de nous le faire parvenir par envoi postal.

Afin de vérifier le taux de réponses pour chacune des unités administratives, nous avons numéroté chacune des enveloppes. Cette pratique nous offrait l'occasion de faire des relances advenant un faible taux de réponses.

### 2.2.1 Les caractéristiques des sujets à l'étude

Aucune méthode d'échantillonnage n'a été utilisée puisque le questionnaire a été distribué à l'ensemble de la population ciblée. Sur les 294 questionnaires remis (incluant les 5 prétests), 184 ont été retournés et 179 se sont avérés utilisables. Le taux de réponses final est donc de 60,9 %. Le tableau 2.1 résume les caractéristiques des répondants selon les variables sociodémographiques étudiées. Les analyses descriptives qui nous ont permis de dresser un portrait général des répondants sont présentées dans cette section.

*Tableau 2.1*  
*Les caractéristiques sociodémographiques des personnes répondantes*

<b>Variables</b>	<b>%</b>
Sexe (N =178)	
Homme	70,2
Femme	29,8
Âge (N =173)	
23-24 ans	1,2
25-29 ans	1,2
30-34 ans	4,0
35-39 ans	13,9
40 ans et plus	79,7
	75,2

<b>Variables</b>	<b>%</b>
Statut matrimonial (N =178)	15,2
Marié ou conjoint de fait	9,6
Célibataire	
Veuf, séparé ou divorcé	
Corps d'emploi (N =176)	
Personnel ouvrier	35,2
Personnel professionnel	9,7
Personnel de soutien	15,9
Personnel technique	33,5
Personnel d'encadrement	5,7
Scolarité complétée (N =177)	
Aucun diplôme complété	0,6
Diplôme d'études primaires	7,9
Diplôme d'études secondaires	37,8
Diplôme d'études collégiales	36,2
Certificat de 1 <sup>er</sup> cycle universitaire	4,0
Baccalauréat	9,0
Maîtrise	4,5
Ancienneté organisationnelle (N =177)	
Moins de 1 an	4,0
1-4 ans	8,0
5-9 ans	16,5
10 ans et plus	71,5
Ancienneté dans le poste (N =176)	
Moins de 1 an	7,4
1-4 ans	19,9
5-9 ans	25,0
10 ans et plus	47,7
Statut d'emploi (N =178)	
Permanent	65,2
Temporaire	34,8
Revenu (N =155)	
Employé permanent (N =103)	
Moins de 30 000 \$	4,9
30 000 \$ à 49 999 \$	77,6
50 000 \$ à 69 999 \$	12,6
70 000 \$ et plus	4,9
Employé temporaire (N = 52)	
Moins de 30 000 \$	48,1
30 000 \$ à 49 999 \$	51,9

D'abord, en ce qui a trait au sexe et à l'âge, mentionnons que les employés de l'organisation à l'étude sont majoritairement de sexe masculin (70,2 % pour 29,8 % de femmes). Les répondants sont âgés entre 23 et 62 ans et l'âge moyen (et l'âge médian) est de 46 ans ( $\text{Ét} = 7,5$  ans). Selon un article publié par l'Institut de la statistique du Québec (Duchesne, 2003), la moyenne d'âge de nos répondants s'avère plus élevée que l'ensemble de la population québécoise. Effectivement, l'âge moyen (et l'âge médian) de la population québécoise est de 39 ans. De plus, si l'on se réfère au tableau 2.1., on remarque que 80,5 % des personnes répondantes sont âgées de plus de 40 ans.

En ce qui concerne le statut civil, la plupart des répondants sont mariés ou ont un conjoint de fait (75,2 %). Les autres employés sont soit célibataires (15,2 %), veufs, séparés ou divorcés (9,6 %).

Les employés de notre échantillon sont répartis selon cinq différents corps d'emploi. Comme nous pouvons le constater au tableau 2.1., le personnel technique et le personnel ouvrier regroupent 68,7% des employés ayant répondu. En ordre décroissant, vient ensuite le personnel de soutien qui regroupe 15,9 % des employés, le personnel professionnel qui représente 9,7 % et, finalement, le personnel d'encadrement qui représente 5,7 % de l'ensemble des répondants.

Pour ce qui est de la scolarité, notre groupe de répondants semble plutôt uniforme puisque près du trois quarts des individus possèdent un diplôme d'études secondaires ou collégiales. Les employés qui ont cessé leur scolarité pendant ou suite à leurs études primaires représentent 8,5 % des répondants. Enfin, 17,5 % des individus ont complété des études universitaires.

Au niveau de l'ancienneté, nous avons distingué l'ancienneté organisationnelle au sein du ministère des Transports de l'ancienneté dans le poste actuel. La moyenne de l'ancienneté organisationnelle est de 16 ans ( $\text{Ét} = 9$  ans), alors que celle de l'ancienneté dans le poste est de 10 ans et 3 mois ( $\text{Ét} = 7$  ans). Le tableau 2.1 permet de constater que l'organisation bénéficie d'employés hautement expérimentés puisque près du trois quarts d'entre eux travaillent au ministère des Transports depuis plus de 9 ans.

On observe également que 16,4 % des individus détiennent entre 5 et 9 ans d'expérience organisationnelle et que 10,8 % travaillent depuis moins de 5 ans au sein du ministère.

Au niveau de l'ancienneté dans le poste actuel, près de la moitié des répondants occupe le même poste depuis plus de 9 ans. On retrouve un taux de 24,9 % chez les individus qui ont accumulé de 5 à 9 ans d'expérience à leur poste actuel, comparativement à 18,6 % chez les personnes d'un an à 4 ans d'expérience. Finalement, 7,3 % des personnes répondantes sont à leur poste depuis moins d'un an.

La majorité des employés ont un statut d'emploi permanent (65,2 %), les autres ayant un statut d'emploi temporaire (34,8 %). Puisque le nombre d'heures travaillées annuellement diffère selon le statut d'emploi occupé, nous avons tenu compte de ce facteur au niveau de la rémunération des répondants. Au niveau des employés permanents, la majorité (77,6 %) gagne un salaire annuel qui se situe entre 30 000 \$ et 49 000 \$. On retrouve un taux de 17,5% pour ceux qui ont une rémunération supérieure à 50 000 \$ et de 4,9 % pour une rémunération en deçà de 30 000 \$. Pour ce qui est des employés temporaires, aucun ne gagne plus de 50 000 \$ par année; 51,9 % ont un revenu se situant entre 30 000 \$ et 49 000 \$ et 48,1 % gagnent moins de 30 000 \$. En incluant les deux statuts d'emploi, la moyenne salariale des employés est de 38 000 \$.

### **2.3 Les instruments de mesures**

Les variables à l'étude ont été mesurées à l'aide d'un questionnaire comportant cinq sections regroupant un total de 76 questions (voir l'appendice A). Mise à part la section sur les renseignements généraux, nous avons élaboré notre questionnaire à partir d'échelles de mesure existantes. Leur sélection a été effectuée à partir de la recension des écrits en dégagant les informations relatives aux qualités métrologiques, ainsi que sur leur pertinence en rapport avec la population à l'étude. Les renseignements généraux, qui constituent la section finale du questionnaire, contiennent les variables relatives aux caractéristiques personnelles (variables sociodémographiques et variables d'attitudes) considérées comme antécédents de l'engagement affectif. Dans la section suivante, nous présenterons les différentes échelles dans l'ordre auquel elles apparaissent dans le questionnaire.



### 2.3.1 L'échelle de provisions sociales (ÉPS)

L'échelle de provisions sociales (*Social Provisions Scale, SPS*), développé par Cutrona et Russell (1987) afin d'évaluer le modèle théorique de Weiss (1973, 1974), nous permettra d'évaluer la perception du soutien social reçu ainsi que la perception du soutien organisationnel. L'échelle est composée de 24 items fondés sur six provisions : le support émotionnel (items 2, 11, 17, 21), l'intégration sociale (5, 8, 14, 22), le besoin de se sentir utile (4, 7, 15, 24), la réassurance de sa valeur (6, 9, 13, 20), l'aide matérielle (1, 10, 18, 23) ainsi que les conseils et les informations (3, 12, 16, 19). Les répondants inscrivent leur niveau d'accord sur une échelle de type Lykert en quatre points allant de 1 pour « fortement en désaccord » à 4 pour « fortement en accord ». Le score global de l'échelle peut donc varier de 0 à 96.

Le *Social Provisions Scale* a été validé et traduit en français au Québec en 1996. Caron (1996), l'auteur à l'origine de sa validation, s'est appuyé sur la procédure de validation transculturelle mise de l'avant par Vallerand (1989). La validation québécoise de l'instrument a été réalisée auprès de quatre échantillons. Le premier échantillon se compose de 387 étudiants de premier cycle, le deuxième échantillon de 266 personnes dans une population générale, le troisième échantillon de 79 personnes bénéficiaires de l'aide sociale, et finalement le quatrième échantillon de 58 personnes psychotiques.

Une première version, traduite par Caron (1996) et par un conseiller de l'Office de la langue française du Québec, a été soumise à quatre professeurs d'université bilingues qui enseignent en psychologie ou en travail social. Ces derniers ont suggéré quelques modifications suite à la comparaison entre la version transcrite et la version originale. Cette nouvelle traduction améliorée a été retraduite en anglais par une professeure de sciences sociales d'origine américaine établie au Québec depuis 10 ans. Quinze personnes ont ensuite été invitées à vérifier la clarté des items et aucune d'entre elles n'a éprouvé de difficultés. Enfin, 30 personnes bilingues ont complété la version française préliminaire et la version originale anglaise de l'échelle et des différences significatives sont apparues pour deux items. Après consultation avec l'une des coauteurs (Dr. Carolyn, E. Cutrona), ces deux items furent l'objet d'une nouvelle traduction.

La fidélité test-retest de l'instrument a été vérifiée à l'aide du coefficient de corrélation de Pearson. Une corrélation de ,66 a été obtenue pour le score global après un intervalle d'un mois auprès d'un échantillon de 62 étudiants dont l'âge moyen était de 27 ans. Pour ce qui est de la consistance interne, les coefficients alpha de Cronbach obtenus pour l'ensemble des échantillons québécois sont de ,96 pour le score total et ils varient de ,73 à ,88 pour chacune des provisions (voir tableau ci-dessous).

*Tableau 2.2*

*Les coefficients alpha de Cronbach obtenus pour chacune des provisions*

<b>Provisions</b>	<b>Score obtenu (Alpha de Cronbach)</b>
Le support émotionnel	,83
L'intégration sociale	,82
Le besoin de se sentir utile	,83
La réassurance de sa valeur	,88
L'aide matérielle	,73
Les conseils et les informations	,82

La validité de construit a été évaluée à l'aide de l'échantillon d'étudiants seulement puisqu'il s'agit de l'échantillon principal qui a été utilisé par Cutrona et Russell (1987). L'examen des corrélations des sous-échelles de la version originale de l'instrument suggère de fortes relations entre les dimensions (,55 à ,99) alors que les corrélations plutôt modérées de la version québécoise (,31 à ,66) reflètent une plus grande indépendance entre les dimensions. Néanmoins, toutes les dimensions de la version québécoise s'avèrent fortement et significativement reliées au score global de l'instrument (,61 à ,83). Par ailleurs, une analyse réalisée à partir des scores des sous-échelles a permis de discriminer les répondants provenant de la population générale de ceux des assistés sociaux et des personnes psychotiques.

### 2.3.2 L'échelle d'auto efficacité généralisée

Notre choix s'est arrêté sur « The General Self-Efficacy Scale (GSE) » de Jerusalem et Schwarzer (1995) afin de mesurer la perception de compétence des répondants. Schwarzer (1992) décrit le concept de « *Perceived Self-efficacy* » comme étant une forte croyance en ses compétences. Cette croyance se manifeste sous différents aspects : par les buts et les objectifs visés, par les efforts investis, par la résistance face aux obstacles et, finalement par la capacité à se remettre sur pied suite à une difficulté.

La version originale, en langue allemande, a été développée en 1979 et contenait 20 items. L'échelle était alors construite dans le but d'évaluer le sentiment d'auto efficacité afin de prédire les comportements à adopter lors des événements stressants de la vie en général. En 1981, l'instrument est réduit à 10 items et est adapté en 28 langues par différents co-auteurs. Pour ce qui est de la version française, c'est en 2000 que Dumont, Schwarzer et Jerusalem (qu'il est possible de consulter en ligne au : <http://www.healthpsych.de>) en font l'adaptation. La traduction a été réalisée à partir de des versions allemande et anglaise de l'instrument. On y retrouve des énoncés tels que : « J'ai confiance que je peux faire face efficacement aux événements inattendus » et « Je peux résoudre la plupart de mes problèmes si j'investis les efforts nécessaires ». Une échelle de Likert en quatre points, allant de « pas du tout vrai » à « totalement vrai », compose le choix de réponse. Le score total de l'échelle peut ainsi varier entre 10 et 40.

L'étude de Scholz, Dona, Sud et Schwarzer (2002) a démontré l'universalité du concept en vérifiant les qualités psychométriques de l'instrument dans 25 pays différents. Avec un échantillon de 19 120 répondants, leurs résultats indiquent que l'échelle présente des caractéristiques satisfaisantes de fidélité. La cohérence interne pour l'ensemble de l'instrument, mesuré à l'aide de l'alpha de Cronbach, varie de ,75 à ,91 (,82 pour la version française). Les analyses factorielles soutiennent la validité du construit unidimensionnel et universel du concept mesuré par cette échelle, ce qui confirme les résultats de l'étude de Schwarzer et Born (1997). Les analyses ont également démontré que l'échelle était négativement corrélée avec l'anxiété (femmes :  $r = -,43$ ; hommes :  $r = -,42$ ), avec la dépression (femmes :  $r = -,46$ ; hommes :  $r = -,33$ ), et positivement corrélée avec l'optimisme (femmes :  $r = -,60$ ; hommes :  $r = ,52$ ) et le soutien social (femmes :  $r = ,43$ ; hommes :  $r = ,30$ ).

### 2.3.3 L'échelle de mesure de l'engagement affectif

Largement inspiré du travail de Porter et de ses collègues (1974), nous avons choisi d'utiliser l'instrument de mesure développé par Allen et Meyer (1990) pour mesurer l'engagement organisationnel de type affectif. Ce dernier a été élaboré à partir de travaux antérieurs qui permettaient d'accroître la validité de construit des différentes formes d'engagement (Allen et Meyer, 1990). Actualisé en 1990, ce questionnaire demeure simple au niveau de l'administration, de la correction et de son interprétation. De type papier-crayon, cette échelle composée de huit énoncés, cible dans quelle mesure l'individu se sent engagé à l'endroit de l'organisation qui l'emploie en tenant compte de ses sentiments positifs d'identification, d'attachement et d'implication (Allen et Meyer, 1990, 1996; Morrow, 1993). L'instrument de mesure comporte des énoncés tels que : « Je ne me sens pas membre à part entière de cette entreprise » et « Je serai très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise ». Le choix des réponses repose sur une échelle de type Likert en sept points allant de *totalemment d'accord* à *totalemment en désaccord*.

Abondamment utilisé dans les recherches anglo-saxonnes, cet instrument a fait l'objet depuis quelques années de plusieurs validations en contexte francophone (Charles-Pauvers, 1996; Commeiras et Fournier, 1998). Au vu de la littérature, les qualités psychométriques de l'échelle de mesure de l'engagement affectif sont satisfaisantes. Sa fiabilité, mesurée par l'alpha de Cronbach, varie de ,74 à ,90 (Allen et Meyer, 1996; Commeiras et Fournier, 2000; Morrow, 1993). De plus, en étudiant les propriétés psychométriques de l'instrument, différents auteurs (Allen et Meyer, 1990; Belghiti-Mahut et Briole, 2004; Commeiras et Fournier, 2000; McGee et Ford, 1987 et Tremblay, Guay et Simard, 2000), ont démontré que la structure factorielle de l'échelle est unidimensionnelle et qu'elle comporte une bonne consistance interne en présentant des alphas de Cronbach oscillant entre ,82 et ,88.

## TROISIÈME CHAPITRE

### RÉSULTATS

Nous exposons dans ce chapitre les résultats observés dans la population étudiée ainsi que les analyses statistiques de ces données. Les résultats de l'étude sont présentés en quatre parties, soit d'abord la description des qualités métrologiques des instruments de mesure utilisés, puis les résultats descriptifs des variables étudiées, les analyses bivariées et finalement l'analyse multivariée.

#### 3.1 Les qualités métrologiques des instruments de mesure

En premier lieu, nous avons procédé à l'analyse des qualités psychométriques des instruments de collecte de données. Pour chacun des instruments utilisés, les indices de corrélation item-total et les coefficients alpha de Cronbach permettent de conclure à la présence d'une consistance interne très élevée dans l'ensemble de l'échantillon.

L'échelle de provision sociale (EPS) a été utilisée pour mesurer d'une part le soutien organisationnel et d'autre part le soutien social (externe). L'échelle mesurant le soutien organisationnel obtient un alpha de Cronbach de ,91 et l'échelle du soutien social (externe) présente un alpha de Cronbach de ,92. Dans ces deux échelles, aucun des items ne présente de corrélation item-total négative, la plus faible valeur étant ,21 et tous les autres oscillant entre ,34 et ,72.

De son côté, l'échelle d'auto-efficacité généralisée qui nous a permis de mesurer le sentiment de compétence des sujets de notre échantillon, démontre aussi une bonne consistance interne. Nous avons obtenu un alpha de Cronbach (,82) à cette échelle. La corrélation item-total n'a démontré aucune valeur négative pour chacun des dix items, les valeurs se situant entre ,36 et ,76.

Enfin, l'échelle de l'engagement affectif a obtenu un alpha de Cronbach de ,81. Tout comme nos deux instruments précédents, aucun item ne corrélait de façon négative, en utilisant la corrélation item-total, avec l'ensemble des items.

Cependant, une analyse factorielle à composantes principales avec rotation PROMAX nous a conduit à l'élimination de l'item 4 de l'échelle d'engagement affectif qui est formulé ainsi : « Je pense que je pourrais facilement m'attacher à d'autres organisations comme le ministère des Transports ». Cet item est le seul, parmi l'ensemble de nos instruments, à obtenir une corrélation inter-item négative. De plus, la suppression de l'item 4 a permis d'augmenter la valeur de l'alpha de Cronbach à ,82. Cette procédure est aussi cohérente avec l'étude de Trottier (2003) qui arrive à la conclusion que l'item 4 appartient à un autre facteur que les trois dimensions de l'engagement.

### **3.2 Les analyses descriptives**

Comme nous l'avons vu précédemment, l'engagement est un état psychologique qui caractérise la relation qu'entretient un employé avec son organisation et qui a un impact sur la décision de demeurer membre de l'organisation. La dimension affective de l'engagement est volontariste, se traduisant par une acceptation des valeurs et des objectifs organisationnels ainsi que par la volonté de fournir les efforts nécessaires aux succès de l'organisation (Liou et Nyhan, 1994). Donc, la dimension affective renvoie à l'attachement émotif, à l'identification et à l'implication d'un employé envers l'organisation pour lequel il travaille. Dans l'échelle d'engagement affectif, les personnes répondantes devaient indiquer leur degré d'accord sur une échelle en 7 points (de 1 à 7).

Parmi l'ensemble des répondants (N=178), le score obtenu à l'échelle de l'engagement affectif varie entre 1,14 et 7,00 avec une moyenne de 4,50 (Ét = 1,33). Ce score moyen est légèrement supérieur au point milieu (4) de l'échelle. Plus précisément, 32,6 % des personnes répondantes obtiennent un score inférieur à 4, ce qui signifie qu'elles se sentent peu attachées au plan affectif à cette organisation, 31,5 % se situent au point milieu et 36 % obtiennent un score supérieur à 5, ce qui signifie qu'elles se sentent fortement ou très fortement attachées.

Parmi l'ensemble des répondants (N =179), le score obtenu à l'échelle du soutien organisationnel varie entre 1,54 et 4,00 avec une moyenne de 3,00 (Ét.=0,54). Parmi l'ensemble des personnes répondantes (N=179), le score obtenu à l'échelle du soutien social (externe) varie entre 1,44 et 3,88 avec une moyenne de 3,40 (Ét=0,44).

Pour ces deux échelles, nous avons fixé à 3, le seuil qui distingue le niveau de soutien faible (lorsque le score est inférieur à 3) du niveau de soutien élevé (3 ou plus). Comme nous pouvons le constater au tableau suivant, 46,4 % des personnes répondantes expriment un soutien organisationnel faible et 53,6 % obtiennent un soutien organisationnel élevé. Par ailleurs, 12,3 % des répondants indiquent un soutien social (externe) faible et 87,7 % expriment un soutien social (externe) élevé.

*Tableau 3.1*  
*La répartition des personnes répondantes selon le type et le niveau de soutien (N =179)*

Niveau de soutien	Type de soutien	
	Soutien organisationnel %	Soutien social (externe) %
Faible	46,4	12,3
Élevé	53,6	87,7
Total	100,0	100,0

Parmi l'ensemble des répondants (N=177), le score obtenu à l'échelle de perception des compétences varie entre 1,30 et 4,00 avec une moyenne de 3,40 (Ét=0,46). Ainsi, seulement 13 % des personnes répondantes ont obtenu un score inférieur à 3, ce qui signifie qu'elles estiment avoir un faible niveau de compétences personnelles.

### 3.3 Les analyses bivariées

Nous examinons d'abord les relations entre chaque variable sociodémographique et l'engagement organisationnel. Dans notre échantillon, nous n'avons pas observé de relation significative entre le l'âge et l'engagement affectif ( $r = ,115$ ;  $p > 0,5$ ).

Le score moyen de l'engagement affectif est de 4,58 (Ét = 1,35) chez les hommes et de 4,28 (Ét = 1,23) chez les femmes; on observe donc une différence de 0,3 entre les deux

groupes, mais cette différence n'est pas statistiquement significative ( $t(176)=1,38; p \geq 0,5$ ). En ce qui concerne la relation entre d'une part le statut matrimonial et d'autre part l'engagement organisationnel, nous observons que le score moyen d'engagement affectif est de 4,58 ( $\text{Ét} = 1,59$ ) chez les personnes répondantes qui n'ont pas de conjoint et de 4,47 ( $\text{Ét} = 1,23$ ) chez les personnes répondantes qui ont un conjoint. Donc, on relève une faible différence de 0,12 entre les deux groupes et celle-ci n'est pas statistiquement significative ( $t(176) = 0,42; p \geq 0,5$ ).

Quant au niveau de la scolarité, nous avons distingué deux groupes de répondants, soit ceux qui ont une scolarité en deçà du collégial (46,3 % des sujets) et ceux qui ont atteint le niveau collégial ou plus (53,7 % des sujets). Le score moyen de l'engagement affectif parmi les sujets du groupe pré-collégial est de 4,85 ( $\text{Ét} = 1,34$ ) et il est de 4,20 ( $\text{Ét} = 1,24$ ) dans le groupe plus scolarisé. On observe une différence statistiquement significative de 0,65 entre les deux groupes ( $t(175) = 3,34; p \leq 0,5$ ). Ces résultats indiquent que les répondants ayant un diplôme d'études primaires ou secondaires déclarent un indice global d'engagement affectif plus élevé que les répondants ayant un diplôme collégial, un certificat ou un diplôme universitaire.

En ce qui concerne le niveau d'ancienneté organisationnelle, nous avons utilisé le point médian pour constituer deux groupes de sujets : ceux qui ont moins de 16 ans d'expérience et ceux qui ont 16 ans et plus d'expérience. Le score moyen à l'échelle d'engagement affectif pour ceux qui ont un niveau d'ancienneté inférieur à 16 ans est de 4,44 ( $\text{Ét} = 1,37$ ) et il est de 4,55 ( $\text{Ét} = 1,29$ ) pour les sujets qui ont 16 ans et plus d'ancienneté organisationnelle. On observe une faible différence de 0,11 entre les deux groupes, mais cette différence n'est pas statistiquement significative ( $t(176) = 0,54; p \geq 0,5$ ).

Nous avons à nouveau utilisé le point médian pour constituer deux groupes de sujets sur la base de l'ancienneté dans le poste, soit d'une part les personnes qui ont moins de 9 ans d'expérience et d'autre part celles qui ont 9 ans et plus d'expérience. Le score moyen d'engagement affectif pour les sujets qui occupent leur poste depuis moins de 9 ans est de 4,70 ( $\text{Ét} = 1,41$ ) et il est de 4,30 ( $\text{Ét} = 1,21$ ) pour ceux qui occupent leur poste depuis 9 ans et plus. On observe une différence statistiquement significative de 0,40 ( $t(176) = 2,02;$



$p \leq 0,5$ ) entre les deux groupes donc, ceux qui occupent leur poste depuis moins longtemps sont légèrement plus engagés affectivement que ceux qui ont plus d'ancienneté dans leur poste.

Si nous considérons le statut d'emploi, nous observons que le score moyen d'engagement affectif pour les sujets qui ont un statut d'emploi temporaire est de 4,82 ( $\text{Ét} = 1,32$ ) et qu'il est de 4,32 ( $\text{Ét} = 1,30$ ) pour les sujets qui ont un statut d'emploi permanent. On observe une différence statistiquement significative de 0,5 ( $t(176) = 2,40$ ;  $p \leq 0,5$ ) entre les deux groupes, ce qui signifie que ceux qui ont un statut d'emploi temporaire sont plus engagés affectivement que ceux qui ont un statut d'emploi permanent.

La variable de prévision à l'égard de l'emploi nous permet de connaître la perception des sujets quant à la possibilité qu'au cours de la prochaine année, ils changent ou non de poste. Dans notre échantillon, les sujets qui prévoient un changement prochain ont obtenu un score similaire ( $M = 4,51$ ;  $\text{Ét} = 1,07$ ) aux sujets qui n'en prévoient aucun ( $M = 4,52$ ;  $\text{Ét} = 1,33$ ). Évidemment, cette très légère différence entre les deux groupes n'est pas statistiquement significative ( $t(173) = 0,43$ ;  $p \geq 0,5$ ).

Pour le corps d'emploi, nous avons distingué les personnes qui occupent un poste cadre de celles qui n'occupent pas ce type de poste. Les personnes qui n'occupent pas un poste cadre au sein de l'organisme obtiennent un score moyen d'engagement affectif de 4,45 ( $\text{Ét} = 1,34$ ), alors que celles qui occupent un poste cadre présentent un score moyen de 5,51 ( $\text{Ét} = 0,45$ ). On observe une différence statistiquement significative de 1,06 ( $t(174) = 6,07$ ;  $p \leq 0,5$ ) entre les deux groupes. Ces résultats indiquent que ceux qui occupent un poste cadre sont plus engagés affectivement que ceux qui n'occupent pas de poste cadre.

Enfin, nous n'avons pas observé de relation significative entre le salaire brut annuel et l'engagement affectif ( $r = -,117$ ,  $p > 0,5$ ).

Examinons maintenant les relations bivariées entre d'une part le sentiment de compétence, la perception du soutien social (externe) et la perception du soutien organisationnel et, d'autre part, l'engagement affectif envers l'organisation. Dans notre échantillon, nous observons une relation positive très faible entre le sentiment de

compétence et l'engagement affectif ( $r = ,168, p < 05$ ) ainsi qu'entre la perception du soutien social (externe) et l'engagement affectif ( $r = ,175, p < 05$ ). Ce dernier résultat nous amène à rejeter notre hypothèse 2 (hypothèse exploratoire), la force de la relation entre la perception du soutien social et l'engagement affectif étant beaucoup trop faible.

Une relation positive nettement plus forte est observée entre la perception du soutien organisationnel et l'engagement affectif ( $r = ,466, p < 01$ ). Cependant, cette dernière corrélation demeure relativement faible. Le soutien organisationnel explique environ 22 % de la variation de l'engagement affectif.

### **3.4 Les analyses multivariées**

Dans une première étape, nous avons procédé à une analyse factorielle afin de réduire, si possible, l'ensemble des variables sociodémographiques en quelques facteurs. La seconde étape a consisté à réaliser une analyse de régression qui nous permet de vérifier les liens entre d'une part les facteurs sociodémographiques et les variables indépendantes (soutien organisationnel, soutien social et sentiment de compétence); et d'autre part l'engagement affectif envers l'organisation.

L'analyse en composantes principales avec rotation VARIMAX a permis de dégager trois facteurs qui expliquent 73,4 % de la variance totale. Aucune des huit variables sociodémographiques retenues (le sexe et le statut matrimonial n'ont pas été retenues dans ces facteurs) n'atteint le seuil de saturation ( $,48$ ) sur plus d'un facteur.

Comme nous pouvons le constater au tableau suivant, chacun de ces facteurs a une valeur propre de 2,4 (salaire et ses déterminants), de 2,3 (expérience) et de 1,1 (prévision à l'égard de l'emploi). Le premier facteur, composé des variables mesurant le salaire et ses déterminants (le corps d'emploi, le statut d'emploi et la scolarité), explique 30,54 % de la variance. Le second facteur qui est composé des variables relatives à l'expérience, soit l'ancienneté organisationnelle, l'ancienneté dans le poste et l'âge, explique 28,74% de la variance. Finalement, la prévision à l'égard de l'emploi constitue un troisième facteur qui explique 13,12 % de la variance.

Tableau 3.2

Les coefficients de saturation significatifs, valeur propre et pourcentage de variance expliquée pour les trois facteurs orthogonaux

Variable	Facteurs		
	Facteur 1 Salaire et ses déterminants	Facteur 2 Expérience	Facteur 3 Prévision à l'égard de l'emploi
Salaire annuel brut	0,85		
Corps d'emploi	-0,68		
Statut d'emploi	0,77		
Scolarité complétée	0,66		
Valeur propre de la dimension	2,44		
% de la variance expliquée	30,54		
Ancienneté organisationnelle		0,89	
Ancienneté dans le poste		0,77	
Âge		0,72	
Valeur propre de la dimension		2,30	
% de la variance expliquée		28,74	
Prévision à l'égard de l'emploi			0,95
Valeur propre de la dimension			1,05
% de la variance expliquée			13,12

Note. Les coefficients de saturation qui n'ont pas atteint le seuil de ,48 ont été omis de la présentation.

La contribution respective des variables qui prédisent l'engagement affectif a été évaluée par une analyse de régression multiple linéaire (la méthode pas à pas). L'analyse démontre que le facteur 2 (expérience) et le facteur 3 (prédiction à l'égard de l'emploi) ainsi que les variables de soutien social et de sentiment de compétence, ne sont pas associés à l'engagement affectif. Comme il est démontré au tableau 3.2, le soutien organisationnel ainsi que le salaire et ses déterminants (le corps d'emploi, le statut d'emploi et la scolarité) fournissent une contribution unique à l'explication de la variance du degré d'engagement affectif. Ces variables, si nous tenons pour constante les autres variables indépendantes, expliquent de façon significative 20 % de la variance de la probabilité qu'un employé s'engage affectivement à son organisation ( $F(2;148) = 17,91$ ,  $p < 0,001$ ). Ainsi, le soutien organisationnel apparaît comme étant le plus associé à

l'engagement affectif ( $\beta = ,41$ ,  $p < 0,001$ ), c'est ce qui confirme notre hypothèse 1 à savoir qu'il existe une corrélation positive significative entre la perception du soutien organisationnel et l'engagement affectif des employés. De plus, la force de cette association augmente lorsque l'on considère également le salaire et ses déterminants ( $\beta = ,43$ ,  $p < ,001$ )

*Tableau 3.3*

*Les résultats de l'analyse de régression multiple pour les variables qui prédisent l'engagement affectif*

<b>Variable</b>	<b>B</b>	<b>Ét B</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b><math>\Delta R^2</math></b>
1 <sup>ère</sup> étape				,164 <sup>a</sup>	
Soutien organisationnel	0,99	0,18	0,41**		
2 <sup>e</sup> étape				,195 <sup>b</sup>	,031
Soutien organisationnel	1,05	0,183	0,43**		
Salaire et ses déterminants	- 0,23	0,09	-0,18*		

Note. a  $F(1;149) = 29,19$ ,  $p < ,001$  b  $F(2;148) = 17,91$ ,  $p < ,001$

\* $p < ,02$  \*\* $p < ,001$

En somme, les analyses statistiques nous ont conduit à retenir notre première hypothèse selon la quelle il existe une corrélation positive significative entre la perception du soutien organisationnel et l'engagement affectif des employés et à rejeter notre seconde hypothèse (hypothèse exploratoire) selon laquelle il existe une corrélation positive significative entre la perception du soutien social et l'engagement affectif des employés.

## QUATRIÈME CHAPITRE

### DISCUSSION

L'objectif de cette recherche était d'étudier la contribution du soutien social (interne et externe) au développement de l'engagement affectif des employés. Nos résultats ont fait ressortir certains points particulièrement intéressants qui méritent d'être discutés en profondeur.

En somme, nous avons observé que quelques variables sociodémographiques présentent une relation significative avec l'engagement organisationnel de dimension affective. Il s'agit du niveau de scolarité, de l'ancienneté dans le poste, du statut d'emploi et le fait d'occuper un poste cadre. Les analyses bivariées montrent également que, parmi nos variables relatives aux caractéristiques organisationnelles (la perception du soutien social et organisationnel) et notre variable d'attitude (sentiment de compétence), c'est la perception du soutien organisationnel qui s'avère davantage reliée à l'engagement affectif.

D'autres analyses nous ont permis de vérifier les liens existant entre les variables sociodémographiques (en les réduisant en quelques facteurs) et nos variables indépendantes. Une analyse en composantes principales avec rotation VARIMAX a permis de dégager trois facteurs, soit : le salaire et ses déterminants, l'expérience et la prévision à l'égard de l'emploi. Par la suite, la contribution respective de ces variables dans la prédiction de l'engagement affectif a été évaluée par une analyse de régression multiple linéaire. Nos résultats démontrent qu'en tenant pour constantes les autres variables indépendantes, la perception du soutien organisationnel ainsi que le salaire et ses déterminants expliquent de façon significative la variance de l'engagement affectif.

Nos instruments de collecte de données qui nous ont permis d'effectuer ces analyses, démontrent des qualités psychométriques fort intéressantes. En effet, nos résultats révèlent la présence d'une consistance interne très élevée pour l'ensemble de notre

échantillon. L'échelle de provision sociale (EPS) a été utilisée pour mesurer le soutien organisationnel ainsi que le soutien social (externe). Nos résultats démontrent, tout comme ceux de Caron (1996), une excellente consistance interne.

L'échelle d'auto-efficacité généralisée, mesurant le sentiment de compétence, a démontré tout comme les résultats de l'étude de Scholz, Dona, Sud et Schwarzer (2002) sur la version française de l'instrument, une bonne consistance interne.

De son côté, l'échelle de l'engagement affectif a obtenu un alpha de Cronbach de ,81, ce qui correspond aux valeurs répertoriées dans les études antérieures (Allen et Meyer, 1996; Commeiras et Fournier, 2000 et Morrow, 1993).

D'abord, au niveau des variables sociodémographiques, nous n'avons pas observé de relation significative entre l'âge et l'engagement affectif. Ce résultat va à l'encontre des études antérieures que nous avons recensées, qui démontraient que les employés plus âgés étaient davantage engagés affectivement vis-à-vis l'organisation dans lequel ils travaillent.

Abdulla et Shaw (1999) croient qu'il est essentiel de se rappeler l'importance de dissocier l'impact de l'âge de celui de l'ancienneté qui est également liée à l'accumulation de bénéfices. Les bénéfices associés à l'âge sont davantage liés, par le biais de l'expérience acquise, à la catégorie d'emploi, à la rémunération et aux conditions de travail, menant ainsi à un engagement organisationnel plus grand, peu importe l'organisation.

Les résultats démontrent que le score moyen de l'engagement affectif chez les hommes et les femmes ne présente pas de différence statistiquement significative. Ce résultat est conforme aux méta-analyses de Mathieu et Zajac (1990) et de Meyer et autres (2002), ainsi qu'à l'étude conduite par Kushman en 1992 qui a démontré que le sexe et l'engagement affectif étaient peu ou sinon aucunement corrélés.

En ce qui concerne le statut matrimonial, nous observons une faible différence entre les personnes répondantes qui ont un conjoint et celles qui n'ont pas de conjoint, mais cette différence n'est pas statistiquement significative. Les études d'Angle et Perry (1981) et

d'Abdulla et Shaw (1999) avaient conclu que le fait d'être marié ou non n'était aucunement relié à l'engagement affectif. De leur côté, Mathieu et Zajac (1990) et Meyer et autres (2002) avaient relevé que le fait d'être marié était parfois relié à l'engagement affectif.

Au niveau de la scolarité, nous avons observés que les répondants ayant un diplôme d'études primaires ou secondaires déclarent un indice global d'engagement affectif plus élevé que les répondants ayant un diplôme collégial, un certificat ou un diplôme universitaire. Tout comme l'étude de Saba, Guérin et Wils (1992), ce résultat corrobore avec ceux de Mowday et autres (1982) qui expliquaient cette relation par le fait que les individus les plus formés ont des attentes que les organisations ne peuvent satisfaire.

D'autre part, les analyses effectuées démontrent qu'il n'existe pas de différence significative entre le groupe de sujets qui ont cumulé plus de 16 ans d'ancienneté organisationnelle et ceux qui ont moins de 16 ans d'ancienneté. Par contre, sur la base de l'ancienneté dans le poste, on note une différence statistiquement significative entre les sujets qui occupent leur poste depuis moins de 9 ans et ceux qui l'occupent depuis 9 ans et plus. Les employés qui occupent leur poste depuis plus de 9 ans sont davantage engagés affectivement à leur organisation. Ces données sur l'ancienneté, vont dans le même sens que les résultats obtenus par l'analyse de Mathieu et Zajac (1990) qui concluaient que l'ancienneté dans le poste était davantage corrélée que l'ancienneté dans l'organisation.

Nous n'avons recensé aucune étude qui s'est attardée au lien existant entre le statut d'emploi et l'engagement affectif. De notre côté, nos résultats ont permis de constater une différence significative entre les employés ayant un statut temporaire et ceux qui ont un statut permanent. En effet, les employés temporaires démontrent un niveau d'engagement affectif plus élevé.

Les résultats montrent aussi que les employés occupant un poste cadre sont davantage engagés affectivement envers leur organisation. Le rôle du type d'emploi occupé sur l'engagement n'est pas encore bien défini. C'est peut-être ce qui explique la contradiction existante entre nos résultats et ceux des études de Mathieu et Zajac (1990) et d'Irving, Coleman et Cooper (1997), qui indiquent que les employés qui occupent des postes plus importants dans la hiérarchie tendent à démontrer des degrés plus faibles d'engagement.

Enfin, tout comme les études de Abdulla et Shaw (1999) et Angle et Perry (1983), nos résultats indiquent que les revenus ne sont pas reliés significativement à l'engagement affectif.

D'autres analyses bivariées démontrent que le soutien organisationnel explique de manière significative la variance du degré d'engagement affectif. La relation existante de façon respectueuse entre le sentiment de compétence et la perception du soutien social (aucune recherche antérieure n'a étudié ce lien) sur l'engagement affectif s'est avérée positive mais faible dans les deux cas.

Cependant, les résultats obtenus concernant le lien existant entre l'engagement affectif et le soutien organisationnel corroborent les résultats d'études que nous avons recensées (Eisenberger, Fasolo et Davis-LaMastro, 1990; Lok et Crawford, 1999 et McDermott, Laschinger et Shamian, 1996; Meyer et autres, 2002), mais les données disponibles dans la littérature démontrent des corrélations beaucoup plus fortes entre ces variables. En effet, qu'elle soit illustrée par les caractéristiques du leader, du superviseur, ou encore de l'organisation, la perception du soutien organisationnel est considérée comme un déterminant fortement significatif de l'engagement affectif.

Afin de mieux cerner les facteurs qui contribuent à l'engagement affectif, nous avons approfondi l'analyse statistique. Les résultats des analyses multivariées permettent de dégager trois facteurs regroupant des variables sociodémographiques. Le premier facteur est composé des variables mesurant le salaire et ses déterminants, le deuxième facteur englobe les variables relatives à l'expérience et le dernier facteur est la prévision à l'égard de l'emploi.

Une analyse de régression multiple linéaire (méthode pas à pas) nous a permis de connaître la contribution respective et de bien cibler les variables qui prédisent l'engagement affectif. Le soutien organisationnel se révèle comme étant le plus associé à l'engagement affectif. La force de cette association augmente lorsque nous y combinons le salaire et ses déterminants. Quelques études ont étudié le soutien de l'engagement comme antécédent de l'engagement, mais le lien existant entre ces deux variables n'a jamais été testé avec une méthode aussi raffinée.



Malgré les efforts déployés afin de maximiser la portée des résultats produits par cette recherche, plusieurs éléments en limitent la généralisation. Ainsi, le soutien social (externe) a été mesuré par un instrument qui non seulement n'a pas été maintes fois validé dans les études antérieures, mais qui n'a jamais été utilisé avec une population comparable à notre étude.

Cela pourrait expliquer sa faible relation avec l'engagement affectif. Cette relation entre le soutien social externe et l'engagement affectif au sein des organisations mérite qu'on s'y attarde plus attentivement, particulièrement à cause de l'intérêt nouveau qui est porté à la conciliation travail/famille.

Les résultats permettent de conclure à des corrélations entre les variables et non à des relations de causalité. L'interprétation du rôle du soutien organisationnel comme antécédent est donc limitée. D'autres études utilisant un devis approprié, qui ne serait pas uniquement transversal, pourraient examiner les relations entre ces variables.

La population utilisée constitue également une limite à la présente étude. Il y a lieu de se questionner sur la représentativité de la population à l'étude. Le secteur public et parapublic est constitué d'une grande variété d'organisations distinctes dont les finalités, les niveaux hiérarchiques et les degrés décentralisation sont très variés. Cette étude pourrait conduire à des résultats complètement différents chez des employés d'une autre organisation gouvernementale ou d'une entreprise privée. Il y aurait donc lieu de la répéter auprès de diverses populations.

En somme, la présente étude a permis de contribuer au développement des connaissances relatives au lien existant entre le soutien social (interne et externe) et l'engagement affectif, mais elle constitue également un apport important de par les avenues de recherche qui en émergent.

## CONCLUSION

L'engagement affectif est désormais considéré comme un concept essentiel en raison des nombreuses conséquences positives qui en découlent, autant pour l'organisation que pour l'individu lui-même; c'est ce qui a justifié notre intérêt à bien cibler les principaux facteurs contribuant à son développement. Par conséquent, les efforts doivent être investis non pas dans la perspective de favoriser des employés au détriment de d'autres, mais dans le but de bien définir la véritable mission de l'entreprise et des valeurs qu'elle véhicule.

Cette étude contribue à la connaissance de l'organisation considérée comme environnement relationnel. En effet, nos résultats indiquent que les employés qui nouent des relations personnelles significatives dans un milieu de travail sont davantage engagés affectivement vis-à-vis l'organisation que ceux qui ne le font pas. Les organisations peuvent donc favoriser cet engagement en adoptant des politiques et des pratiques qui favorisent de bonnes habiletés de leadership et qui prônent des relations de réciprocité entre les employés. En ce qui concerne la rémunération des employés (le facteur salarial et ses déterminants), les organisations auraient sûrement avantage à considérer les compétences et les acquisitions (reconnaissance qui peut se traduire par de la formation continue, par des promotions, etc.) de leurs employés au lieu de tenir compte principalement de leur niveau de scolarisation. Aussi, ces résultats peuvent les éclairer dans l'attribution des postes cadres et de leaders ainsi que dans le choix de leurs méthodes de sélection lors de recrutement de personnel.

Ces résultats contribuent aussi à la réflexion sur l'intervention psychoéducative en milieu de travail. Ainsi, les résultats de cette étude peuvent également nous permettre de mieux cibler nos interventions vers l'augmentation de la qualité de la relation entre un individu et son organisation. De façon générale, il a été établi qu'un employé engagé affectivement est plus valable pour une organisation qu'un employé qui ne l'est pas ou qui l'est moins. Or, n'a-t-il pas lieu de croire qu'un niveau trop élevé d'engagement ne serait pas plus approprié? À quel endroit se situe le juste milieu, quelles sont les balises de l'engagement affectif?

Dans la perspective de favoriser l'interaction de l'individu avec son organisation, les interventions devraient porter sur l'environnement dans lequel l'employé évolue plutôt que sur l'individu lui-même. Les interventions pourraient, par exemple, porter sur l'imputabilité, la valorisation, la responsabilisation, l'adhésion à la mission, les objectifs et les valeurs de l'entreprise ainsi que sur la participation des employés aux décisions de l'organisation (en ayant recours à la gestion participative par exemple). La gestion des ressources humaines prend de plus en plus de place dans les entreprises, son importance est de plus en plus reconnue, mais disons-le, elle est source de bien des casse-tête. Cette complexité provient sûrement des divergences d'opinions qui existent autour de ce qu'est une entreprise et des gens qui la composent.

Tout comme De Gaulejac (2005), nous croyons que l'entreprise devrait être considérée comme une institution sociale plutôt qu'un organisme à finalité économique et que l'être humain devrait être considéré comme un sujet plutôt qu'une ressource. Plusieurs pistes d'investigation, en lien avec les propositions de De Gaulejac (2005), s'ouvrent alors. En envisageant les organisations comme des microsociétés, plusieurs questions nous viennent à l'esprit : Quelles seraient les conséquences d'appréhender la gestion à partir de modèles théoriques inspirés des sciences sociales? À quoi ressemblerait une entreprise qui a une finalité humaine et sociale plutôt qu'exclusivement économique? Quel effet aurait le fait de considérer les variables associées à la subjectivité et au vécu individuel au même titre que la productivité et la rentabilité? Et si le travail était perçu comme une activité totale plutôt que d'être considéré uniquement sous l'aspect des résultats et de la productivité?

L'intervention psychoéducative prend alors tout son sens. Son action consisterait dans le milieu organisationnel à accompagner l'employé afin qu'il établisse ou qu'il rétablisse un rapport convenable avec son environnement de travail. Gilles Gendreau (1978), considéré comme celui qui définit le mieux ce que l'on peut appeler les règles de l'art de l'approche psychoéducative (Renou, 2005), a développé son propre modèle original des dix composantes de l'organisation du milieu. Bien que ce modèle tienne son origine de l'intervention spécialisée auprès des jeunes aux prises avec des difficultés spécifiques d'adaptation, il définit maintenant l'intervention éducative dans ces différents milieux. À

notre avis, il s'applique tout à fait au milieu organisationnel nonobstant le fait que notre clientèle visée est inhabituelle. Ces dix composantes sont au fondement d'une démarche psychoéducative qui vise un meilleur équilibre entre l'individu et son environnement. Ce sont : (1) le sujet (l'organisation ou les employés selon l'intervention souhaitée), (2) l'éducateur (comme consultant) qui joue le rôle d'accompagnateur dans l'atteinte des objectifs, (3) les objectifs (productivité, rendement) qui comprennent la finalité de l'organisation en fonction de sa clientèle, sa vocation, son mandat et les buts poursuivis, (4) le programme (ex. : PAE) qui comprend l'ensemble des activités proposées au sujet pour l'atteinte des objectifs, (5) les moyens de mise en interaction qui prennent forme sous des méthodes didactiques ou de techniques d'intervention, (6) le temps (échancier, année financière), (7) l'espace (environnement de travail), (8) le code et ses procédures (ex. : politiques de gestion, politiques d'embauche, politiques salariales, convection collective, etc.), (9) le système de responsabilité (organigramme) qui comprend l'ensemble des fonctions, rôles et tâches des différents acteurs, et (10) le système d'évaluation (évaluation du rendement) et de reconnaissance (prime de rendement, promotion) à partir duquel on juge l'atteinte des objectifs. Ces dix éléments sont en constante interaction et agissent sur l'évolution de l'ensemble, ils agissent de façon dynamique. En fait, l'intervention psychoéducative est orientée par trois dimensions : celle de l'organisation que nous venons de décrire, celle de l'animation par le vécu provenant de l'interaction entre les dix composantes et celle de l'utilisation à faciliter l'intégration des comportements nouvellement acquis ou expérimentés. Il serait intéressant d'étudier les effets, les forces et les limites du modèle de Gendreau (1978) en contexte de travail. Ce modèle serait tout à fait approprié dans l'application d'une intervention visant l'engagement affectif des employés.

Outre le modèle de Gendreau (1978), quelques approches qui guident l'action des psychoéducateurs seraient tout aussi justifiées dans le milieu organisationnel. Nous n'avons qu'à penser au postulat systémique qui permet une vision globale du sujet dans son milieu et dans son évolution ou encore au postulat écologique qui permet une analyse axée sur la multiplicité et la complexité des niveaux d'organisation et de leur interdépendance.

Le rôle et l'importance de la psychoéducation en milieu de travail demande à être mieux défini. Ce mandat ne relève pas uniquement de la recherche, mais également des milieux universitaires qui sont des lieux privilégiés de référence à l'approche psychoéducative. La formation en psychoéducation devrait maintenir sa perspective évolutive qu'elle adopte depuis ses tout débuts. En effet, elle évolue au même rythme qu'elle se diversifie en termes de clientèles, de milieux ou de contextes d'interventions.

La possibilité d'exercer un travail riche et stimulant qui sollicite au maximum la compétence et la créativité, tout en permettant de se sentir en contrôle et de s'accomplir, représente autant de facteurs intrinsèques susceptibles de justifier l'intervention psychoéducative.

## RÉFÉRENCES

- Abdulla, M.H.A. et Shaw, J.D. (1999). Personnel factors and organizational commitment : Main and interactive effects in the United Arab Emirate. *Journal of Managerial Issues*, 11(1), 77-93.
- Allen, N.J. et Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N.J. et Meyer, J.P. (1993). Organizational commitment : evidence of career stage effects ? *Journal of business Research*, 26, 49-61.
- Allen, N.J. et Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of the construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Aneshensel, C.S. et Stone, J.D. (1982). Stress and depression, a test of the buffering model of social support. *Archives of General Psychiatry*, 39, 1392-1396.
- Angle, H.L. et Perry, J.L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Journal of Occupational Psychology*, 91, 1-18.
- Angle, H.L. et Perry, J.L. (1983). Organizational commitment : individual and organizational influences. *Work and Occupations*, 10(2), 123-146.
- Arling, G. (1987). Strain, social support, and distress in old Age. *Journal of Gerontology*, 42, 107-113.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy : The exercise of control*. New York: Freeman.
- Barrera, M.JR. (1986). Distinctions Between Social Support Concepts, Measures, and Models. *American Journal of Community Psychology*, 14 (4), 413-445.
- Beck, K. et Wilson, C. (2000). Development of Affective Organizational Commitment: A Cross-Sequential Examination of Change with Tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 114-136.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Becker, T.H. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-242.

- Begley, T.M. et Czajka, J.M. (1993). Panel analysis of the Moderating Effects of Commitment and Job Satisfaction, Intent to Quit, and Health Following Organizational Change, *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 552-556.
- Belghiti-Mahut, S. et Briole, A. (2004). L'implication organisationnelle et les femmes cadres : une interrogation autour de la validation de l'échelle de Allen et Meyer (1996). *Psychologie du travail et des organisations*, 10, 145-164.
- Bilingsley, B.S. et Cross, L.H. (1992). Predictors of commitment, job satisfaction, and intent to stay in teaching : A comparison of general and special educators. *Journal of Special Education*, 25, 453-471.
- Bolon, D.S. (1997). Organizational citizenship behaviour among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment, *Hospital and Health Services Administration*, 42(2), 221-241.
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss, Volume 1: Attachment*. London: Hogarth Press.
- Bozzini, L. et Tessier, R. (1985). Support social et santé. Dans J. Dufresne, F. Dumont et Y. Martin (Dir.), *Traité d'anthropologie médicale. L'Institution de la santé et de la maladie*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Brown, M.E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14, 346-355.
- Bruchon-Schweitzer, M. (2002). *Psychologie de la santé. Modèles, concepts et méthodes*. Paris : Dunod.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Caplan, G. (1974). The Family as Support Systems. Dans G. Caplan et M. Killilea (Dir.), *Support System and Mutual Help : Multidisciplinary Explorations*. New York: Grune and Stratton.
- Caron, J. (1988). *Écologie et santé mentale: la problématique des êtres vivants*. Actes du III<sup>e</sup> congrès international psychiatrique et social de langue française (Val-d'Or, septembre 1988).
- Caron, J. (1996). L'Échelle de provisions sociales: une validation québécoise. *Santé mentale au Québec*, 21(2), 158-180.
- Cassel, J. (1974a). An Epidemiological Perspective of Psychosocial Factors in Disease Etiology. *American Journal of Public Health*. 64, 1040-1043.
- Cassel, J. (1974b). Psychosocial Processes and "Stress": Theoretical Formulations. *International Journal of Health Services*, 4, 471-482.

- Cassel, J. (1976). The Contribution of The Social Environment to Host Resistance. *American Journal of Epidemiology*, 104, 107-123.
- Charles-Pauvers, B. (1996). *Implication organisationnelle et relation d'emploi flexible*. Thèse de doctorat inédite, Université de Nantes, Nantes.
- Cobb, S. (1976). Social Support Moderator of Life Stress. *Psychosomatic Medicine*, 38(5), 300-314.
- Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14, 143-159.
- Cohen, A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models. *Human Relations*, 53(3), 387-417.
- Cohen, A. et Hudecek, N. (1993). Organizational commitment-turnover relationship across occupational groups : a meta analysis. *Group and Organization Management*, 13, 188-213.
- Commeiras, N. et Fournier, C. (1998). *L'influence de l'ambiguïté de rôle et de l'implication organisationnelle sur l'intention de quitter l'entreprise : une vision enrichie des relations*. Actes du IXe congrès de l'AGRH (St-Quentin-en-Yvelines, 1998), 402-413.
- Commeiras, N. et Fournier, C. (2000). *Le questionnaire de mesure de l'implication organisationnelle d'Allen et Meyer (1990), un substitut potentiel de l'OCQ ("Organizational Commitment Questionnaire") de Porter et al. (1974) ? : les résultats d'une analyse menée auprès des forces de vente*. Actes des 15èmes Journées Nationales des IAE (Biarritz, septembre)
- Cutrona, C.E. et Russell, D. W. (1989). The provisions of social support and adaptation to stress, *Advance in Personal Relationships*, 1, 37-67.
- DeCottis, T.A. et Summers T.P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment, *Human Relations*, 40(7), 445-470.
- De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Éditions du Seuil.
- Duchesne, L. (2003). *La situation démographique au Québec. Les ménages au tournant du XXI<sup>e</sup> siècle*. Sainte-Foy : Institut de la statistique du Québec. Gouvernement du Québec.
- Dunham, R.B., Grube, J.A. et Castaneda, M.B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- Durkheim, E. (1893). *De la division du travail social : étude sur l'organisation des sociétés supérieures*. Paris : Alcan.
- Durkheim, E. (1897). *Le suicide : étude de sociologie*. Paris : Alcan.



- Eby, L. T., Allen, T.D. et Douthitt, S.S. (1999). The effects of non performance factors on relocation opportunities : A field study and laboratory experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79, 29-55.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S, et Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. et Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. et Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Ferris, G.R., Hochwarter, W.A., Buckley, R.M., Harrel-Cook, G. et Frink, D.D. (1999). Human resources management: some new directions. *Journal of Management*, 25(3), 385-415.
- Gellathy, I.R. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 469-485.
- Gendreau, G. (1978). *L'intervention psycho-éducative solution ou défi ?* Paris : Éditions Fleurus.
- Georges, L.K. (1996). Social Factors and Illness. Dans R.H. Binstock et L.K. Georges (Dir.), *Handbook of Aging and the Social Sciences* (p. 229-252). San Diego: Academic Press inc.
- Gregersen, H.B. (1993). Multiple Commitment at Work and extrarole Behavior During Three Stages of Organizational Tenure, *Journal of Business Research*, 26, 31-47.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W. et Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Grusky, D. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503.
- Hackett, R.D., Bycio, P. et Hausdorf, P.A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23.
- Hall, D.T., Schneider, B. et Nygren, H.T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190.
- Homans, G.C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- House, J. (1981). *Work Stress and Social Support*. MA: Addison-Wealey.

- House, J.S. et Kahn, R.L. (1985) Measures and concepts of social support. Dans S. Cohen et S.L. Syme (Dir.), *Social Support and Health* (p. 83-108). Orlando : Academic Press.
- Hrebiniak, L.G. et Alutto, J.A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- Hupcey, J.E. (1998). Social Support Assessing Conceptual Coherence. *Qualitative Health Research*, 8(3), 304-308.
- Irving, P.G., Coleman, D.F. et Cooper, C.L. (1997). Further assessment of a three-component model of occupational commitment: Generalizability and differences across occupations. *Journal of Applied Psychology*, 82, 444-452.
- Iverson, R.D. et Buttigieg, D. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment : Can the « right kind » of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 36(3), 307-333.
- Jamal, M. (1990). Relationship of job stress and Type-A behaviour to employee's job satisfaction, organizational commitment, psychosomatic health problems and turnover motivation. *Human Relations*, 43, 727-738.
- Jaros, S.J. (1997). An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions, *Journal of vocational behaviour*, 51, 319-337.
- Jerusalem, M. et Schwarzer, R. (1995). Generalized Self-Efficacy scale. Dans J. Weinman, S. Wright et M. Johnston (Dir.), *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs* (p. 35-37). Windsor, UK: NFER-NELSON.
- Kahn, R. et Antonucci, T. (1980). Attachment, Roles and Social Support. Dans P. Baltes et O. Brim (Dir.), *Life Span Development and Behavior* (p. 253-286). New York: Academic Press.
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517.
- Ko, J.-W., Price, J.L. et Mueller, C.W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961-973.
- Krause, N. (1986). Social support, stress, and well-being among older adults. *Journal of Gerontology*, 41, 512-519.
- Krause, N. (1987). Satisfaction with social support and self-rated health in older Adults. *The Gerontological Society of America*, 28, 301-308.

- Krause, N., Liang, J. et Yatomi, N. (1989). Satisfaction with social support and depressive symptoms: A panel analysis. *Psychology and Aging*, 4, 88-97.
- Kushman, J.W. (1992). The organizational dynamics of teacher workplace commitment: A study of urban elementary and middle schools. *Educational Administration Quarterly*, 28, 5-42.
- Lavoie, G. (1995). L'identité psychoéducative comme point de référence de la formation pratique à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue. *Revue canadienne de psycho-éducation*, 24(2), 121-139.
- Lee, K.B. (1992). *A study of affective, continuance, and normative commitment to the organization*. Thèse de doctorat inédite, Sung Kyun Kwan University, Corée.
- Lee, R.T. et Ashforth, B.E. (1996). A meta analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133.
- Lee, K., Carswell, J.J. et Allen N.J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person-and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85, 799-811.
- Liou, K.T. (1995). Understanding employee commitment in the public organization: A study of the juvenile detention center. *Journal of Public Administration*, 18(8), 1269-1295.
- Liou, K.T. et Nyhan, R.C. (1994). Dimensions of organizational commitment in the public sector : An empirical assessment. *Public Administration Quarterly*, 18(1), 99-118.
- Lok, P. et Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership et Organization Development Journal*, 20(7), 365-373.
- Luthans, F., Baack, D. et Taylor, L. (1987). Organizational Commitment : Analysis of antecedents, *Human Relations*, 40 (4), 219-236.
- Manheim, B. et Papo, E. (2000). Differences in organizational commitment and its correlates among professional and non-professional occupational welfare workers, *Administration in Social Work*, 23 (3-4), 119-137.
- March, J.G. et Simon, A.S. (1958). *Organization*. New York : Wiley.
- Mathieu, J.E. et Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McDermott, K., Laschinger, H.K.S. et Shamian, J. (1996). Work empowerment and organizational commitment, *Nursing Management*, 27(5), 44-50.

- McGee, G.W. et Ford, R.C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638-642.
- Meyer, J.P. et Allen, N.J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J.P. et Allen, N.J. (1987). A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 19, 199-215.
- Meyer, J.P. et Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P. et Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*, Thousand Oaks: Sage.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. et Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J.P. et Smith, C.A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 319-331.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. et Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237.
- Moon, J.M. (2000). Organizational commitment revisited in new public management: Motivation, organizational culture, sector, and managerial level. *Public Performance & Management Review*, 24(2), 177-194.
- Morris, J.H. et Sherman, J.D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24, 512-526.
- Morrow, P.C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. New York: Bacharach S.B.
- Morrow, P.C. et McElroy, J.C. (1987). Work commitment and job satisfaction over three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 30, 330-346.
- Mottaz, C.J. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 41(6), 467-482.

- Mowday, R.T., Porter, L.W. et Steers, R.M. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. et Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Organ, E.W. et Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Ostroff, C. et Kozlowski, S.W.J. (1992). Organizational socialization as a learning process: the role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849-874.
- Oxman, T.E. et Berkman, L.F. (1990). Assessment of social relationships in elderly patients. *International Journal of Psychiatry in Medicine*, 20, 65-84.
- Oxman, T.E. et Hull, J.G. (1997). Social support, depression and activities of daily living in older heart surgery patient. *Journal of Gerontology: Social Sciences*, 52, 1-14.
- Paillé, P. (1991). *L'expérience de l'intégration organisationnelle des jeunes travailleurs dans des petites et moyennes entreprises du secteur manufacturier : l'univers des PMJ*. Thèse de doctorat inédite, Université du Québec à Montréal, Montréal.
- Perron, J. et Collier, J.-C. (1990). Culture subjective et appartenance à l'entreprise : un modèle de prédiction. Dans R. Patteson (Dir.), *La psychologie du travail et les changements technologiques, économiques et sociaux. Actes du XI<sup>e</sup> congrès international de psychologie du travail de langue française* (Nivelles, 1990) (p. 133-139). Nivelles : CIANO.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. et Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Reilly, N.P. et Orsak, C. L. (1991). A career stage analysis of career and organizational commitment in nursing. *Journal of Vocational Behavior*, 39, 311-330.
- Renou, M. (2005). *Psychoéducation. Une conception, une méthode*. Montréal: Sciences et culture.
- Revicki, D.A. et Mitchell, J.P. (1990). Strain, social support and mental health in rural elderly individuals. *Journal of Gerontology: Social Sciences*, 45, 267-274.
- Reyes, P. et Pounder, D.G. (1993). Organizational orientation in public and private elementary school. *The journal of Educational Research*, 87, 86-93.
- Romzek, B.S. (1990). Employee investment and commitment: The ties that bind. *Public Administration Review*, 50(3), 374-382.

- Rook, K.S. et Dooley, D. (1985). Applying social support research. Theoretical problems and future directions. *Journal of Social Issues*, 41, 5-28.
- Rosenholtz, S.J. (1989). Workplace conditions that affect teacher quality and commitment: Implications for teacher induction programs. *The Elementary School Journal*, 89, 421-439.
- Rousseau, D.M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 217-233.
- Saba, T., Guérin, G. et Wils, T. (1992). Facteurs explicatifs de l'attachement à un secteur d'activité : le cas des cadres et des professionnels d'une institution bancaire canadienne. *Revue de gestion des ressources humaines*, 4, 3-20.
- Saba, T., Lemire, L. et Henri, G. (2002). *L'engagement organisationnel : une vérification de la tri-dimensionnalité du concept*. Montréal : Bibliothèque de l'ENAP.
- Sarason, B.R., Sarason, I.G. et Pierce, G.R. (1990). *Social Support : An Interactional view*. New York : John Wiley & Sons.
- Savoie, A. et Martin, S. (1990). Les facteurs de l'engagement envers l'organisation chez le personnel d'encadrement d'une grande entreprise de service. Dans R. Patteson (Dir.), *La psychologie du travail et les changements technologiques, économiques et sociaux. Actes du XI<sup>e</sup> congrès international de psychologie du travail de langue française* (Nivelles, 1990) (p.291-297). Nivelles : CIACO.
- Schwarzer, R. (1992). *Self-efficacy : Thought control of action*. Washington: Hemisphere.
- Schwarzer, R. et Born, A. (1997). Optimistic self-beliefs: Assessment of general perceived self-efficacy in thirteen cultures. *World Psychology*, 3, 177-190.
- Scholz, U., Dona, B.G., Sud, S. et Schwarzer, R. (2002). Is General Self-Efficacy a Universal Construct ? Psychometric Findings from 25 Countries. *European Journal of Assessment*, 18(3), 242-251.
- Sheldon, M. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.
- Shore, L.M. et Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behaviour: Comparison of affective and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- Somers, M.J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: A examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49-58.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.

- Stanley, D.J., Meyer, J.P., Topolnysky, L. et Herscovitch, L. (1999). *Affective, continuance and normative commitment to the organization: Meta-analyses of interrelations and outcomes*. Manuscrit présenté au congrès annuel de la Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, Géorgie.
- Streeter, C.L. et Franklin, C. (1992). Defining and Measuring Social Support : Guidelines for Social Work Practitioners. *Research in Social Work Practice, 2(1)*, 81-98.
- Tett, R.P. et Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover : Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology, 46*, 259-293.
- Thomas, W. et Znaniecki, F. (1998). *Le paysan polonais en Europe et en Amérique : récits de vie d'un migrant*. (trad.). Paris : Nathan. (L'ouvrage original a été publié en 1918)
- Tremblay, M., Guay, P. et Simard, G. (2000). L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines, *Publications du CIRANO, 24*, 1-24.
- Trottier, M. (2003). *La participation des employé(e)s en entreprise : levier de l'engagement organisationnel*. Mémoire de maîtrise inédit, Université du Québec à Montréal, Montréal.
- Vallerand, R.J. (1989). Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques : Implication pour la recherche en langue française. *Psychologie canadienne, 30(4)*, 663-679.
- Vaux, A., Phillips, J., Holly, L., Thomson, B., Williams, D. et Stewart, D. (1986). The social Support Appraisals (SS-A) Scale: Studies of Reliability and Validity. *American Journal of Community Psychology, 14*, 195-219.
- Vaux, A. (1988). *Social Support. Theory, Research, and Intervention*. New York: Praeger.
- Vaux, A. (1992). Assessment of Social Support. Dans H.O.F. Veiel et U. Baumann (Dir.), *The Meaning and Measurement of Social Support* (p. 193-216). New York: Hemisphere Publishing Corporation.
- Weiss, R.S. (1973). *Loneliness. The experience of emotional and social isolation*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Weiss, R.S. (1974). The Provisions of Social Relations. Dans Z. Rubin (Dir.), *Doing into Others* (p.17-26). New Jersey: Prentice-Hall.
- Whitener, E.M. et Walz, P.M. (1993). Exchange Theory Determinants of Affective and Continuance Commitment and Turnover. *Journal of Vocational Behavior, 42*, 265-281.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations : A normative view. *Academy of Management Review, 7*, 418-428.

**APPENDICE A**  
**QUESTIONNAIRE DU PRÉTEST**



---

**PRÉTEST**  
**QUESTIONNAIRE SUR LA PERCEPTION DU SOUTIEN REÇU ET**  
**L'ENGAGEMENT AFFECTIF DES EMPLOYÉS**

---

Consignes :

- ✓ Faire compléter le questionnaire comme en situation réelle.
- ✓ Noter l'heure du début et de la fin de la complétion (question 2).
- ✓ Poser les questions 3 à 8 en demandant à la personne répondante d'identifier les questions qui posent des difficultés.
- ✓ À la fin, vérifier si l'ordre des questions pose des difficultés (question 9).
- ✓ Une fois complétée, brocher cette feuille au questionnaire du répondant.

~~~~~

1. Corps d'emploi de la personne répondante :

|                         |   |
|-------------------------|---|
| Personnel d'encadrement | 1 |
| Personnel technique     | 2 |
| Personnel de soutien    | 3 |
| Personnel professionnel | 4 |
| Personnel ouvrier       | 5 |

2. Temps requis pour compléter le questionnaire :

| Heure<br>du début | Heure<br>de la fin | Temps requis<br>pour compléter<br>le questionnaire |
|-------------------|--------------------|----------------------------------------------------|
|                   |                    |                                                    |

3. De façon générale, le questionnaire est-il ?

|                    |   |
|--------------------|---|
| Pas trop long      | 1 |
| Un peu trop long   | 2 |
| Beaucoup trop long | 3 |

4. Y a-t-il des questions dont la formulation n'est pas claire ? Lesquelles ?

---



---



---



---



---

5. Y a-t-il des mots que vous ne comprenez pas? Lesquels ?

---

---

---

---

---

---

---

---

6. Y a-t-il des questions trop délicates ou trop embarrassantes ? Lesquelles et pourquoi ?

---

---

---

---

---

---

---

---

7. Y a-t-il des questions auxquelles vous ne pouviez pas répondre parce que vous n'aviez pas l'information ou parce qu'elles étaient trop difficiles ? Lesquelles ?

---

---

---

---

---

---

---

---

8. Y a-t-il des choix de réponses qui vous ont posé des difficultés ? Lesquels ?

---

---

---

---

---

---

---

---

9. Y a-t-il des questions mal situées dans le questionnaire ? Lesquelles ?

---

---

---

---

---

---

---

---

10. Avez-vous d'autres commentaires sur le questionnaire ?

---

---

---

---

---

---

---

---

**\*\*\*\* MERCI BEAUCOUP DE VOTRE COLLABORATION \*\*\*\***

**APPENDICE B**  
**VERSION FINALE DU QUESTIONNAIRE**

Rouyn-Noranda, le 13 septembre 2004

A tous les employés du ministère des Transports  
Région Abitibi-Témiscamingue

**OBJET :     Projet de recherche**

Madame,  
Monsieur,

Votre organisation ayant généreusement accepté de participer à mon projet de recherche, je vous transmets par la présente le questionnaire s'adressant à tous les employés du ministère des Transports en Abitibi-Témiscamingue.

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre de mon mémoire de maîtrise en psychoéducation que je réalise à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT). Je m'intéresse à la perception du soutien reçu et l'engagement affectif des employés. Votre participation est importante, elle contribuera au succès de mes études universitaires.

Les informations que vous me transmettez resteront anonymes et confidentielles. Je vous invite donc, une fois le questionnaire complété, à le déposer dans l'enveloppe ci-jointe et à le remettre à la personne responsable de votre établissement.

Pour de plus amples informations au sujet de ce projet de recherche, vous pouvez vous référer à madame Katia Quinchon, professeure à l'UQAT et directrice de mon projet de recherche , au 762-0971 poste # 2325.

Je vous remercie de votre précieuse collaboration.

Karine Duchesne  
Étudiante de 2<sup>o</sup> cycle  
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

KD/

p.j.

---

**QUESTIONNAIRE SUR LA PERCEPTION DU SOUTIEN REÇU ET L'ENGAGEMENT AFFECTIF  
DES EMPLOYÉS DU MINISTÈRE DES TRANSPORTS DU QUÉBEC  
SECTION ABITIBI-TÉMISCAMINGUE**

---

Le présent questionnaire vise à connaître la perception du soutien reçu et le degré d'engagement affectif des employés du ministère des Transports en Abitibi-Témiscamingue. Il s'inscrit dans le cadre d'un mémoire de maîtrise en psychoéducation à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue.

Le questionnaire que nous vous soumettons exige de 10 à 15 minutes de votre temps. Il s'adresse à tous les employés du ministère des Transports sur le territoire de l'Abitibi-Témiscamingue.

Évidemment, les informations que vous nous confiez seront traitées de manière à ce qu'elles demeurent anonymes et confidentielles. Il n'y a ni de bonne ni de mauvaise réponse, l'important est de répondre le plus honnêtement possible.

**Nous vous remercions de votre participation.**

Consignes :

1. Nous vous demandons de répondre, dans la mesure du possible, à toutes les questions.
2. Afin de répondre aux questions, vous devez parfois:

a) Encercler le chiffre approprié:

|                                 |                                    |                         |                         |                         |                         |                     |
|---------------------------------|------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------|
| Exemple:                        | Pas du<br>tout vrai                |                         |                         |                         |                         | Tout à<br>fait vrai |
| J'aime le travail<br>en équipe. | <input checked="" type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 |                     |

ou

b) Compléter à l'endroit indiqué:

|                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------|
| Exemple:<br>Combien travaillez-vous d'heures par semaine ?<br>_____ heures. |
|-----------------------------------------------------------------------------|

N.B. : Dans ce questionnaire, le masculin est utilisé comme représentant des deux sexes, sans discrimination, et uniquement pour alléger le texte.

## SECTION A

**Pensez aux personnes qui vous entourent à l'extérieur du ministère des Transports. Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord pour chacun des énoncés en encerclant le chiffre correspondant à votre perception.**

|                                                                                                                                                          | Fortement<br>en<br>désaccord |   |   | Fortement<br>en<br>accord |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---|---|---------------------------|
| Q.1) À l'extérieur du ministère des Transports, il y a des personnes sur qui je peux compter pour m'aider en cas de réel besoin.                         | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.2) À l'extérieur du ministère des Transports, j'ai l'impression que je n'ai aucune relation intime avec les autres.                                    | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.3) À l'extérieur du ministère des Transports, je n'ai personne à qui m'adresser pour m'orienter en période de stress.                                  | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.4) À l'extérieur du ministère des Transports, il y a des personnes qui nécessitent mon aide.                                                           | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.5) À l'extérieur du ministère des Transports, il y a des personnes qui prennent plaisir aux mêmes activités sociales que moi.                          | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.6) À l'extérieur du ministère des Transports, les autres ne me considèrent pas compétent.                                                              | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.7) À l'extérieur du ministère des Transports, je me sens personnellement responsable du bien-être d'une autre personne.                                | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.8) À l'extérieur du ministère des Transports, j'ai l'impression de faire partie d'un groupe de personnes qui partagent mes attitudes et mes croyances. | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.9) À l'extérieur du ministère des Transports, je ne crois pas que les autres aient de la considération pour mes aptitudes et mes habiletés.            | 1                            | 2 | 3 | 4                         |

|                                                                                                                                                         | Fortement<br>en<br>désaccord |   |   | Fortement<br>en<br>accord |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---|---|---------------------------|
| Q.10) À l'extérieur du ministère des Transports, si quelque chose allait mal, personne ne viendrait à mon aide.                                         | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.11) À l'extérieur du ministère des Transports, j'ai des personnes proches de moi qui me procurent un sentiment de sécurité affective et de bien-être. | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.12) À l'extérieur du ministère des Transports, il y a quelqu'un avec qui je pourrais discuter de décisions importantes qui concernent ma vie.         | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.13) À l'extérieur du ministère des Transports, j'ai des relations où sont reconnus ma compétence et mon savoir-faire.                                 | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.14) À l'extérieur du ministère des Transports, il n'y a personne qui partage mes intérêts et mes préoccupations.                                      | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.15) À l'extérieur du ministère des Transports, il n'y a personne qui se fie réellement sur moi pour son bien-être.                                    | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.16) À l'extérieur du ministère des Transports, il y a une personne fiable à qui je pourrais faire appel pour me conseiller si j'avais des problèmes.  | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.17) À l'extérieur du ministère des Transports, je ressens un lien affectif fort avec au moins une autre personne.                                     | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.18) À l'extérieur du ministère des Transports, il n'y a personne sur qui je peux compter pour de l'aide si je suis réellement dans le besoin.         | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.19) À l'extérieur du ministère des Transports, il n'y a personne avec qui je me sens à l'aise pour parler de mes problèmes.                           | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.20) À l'extérieur du ministère des Transports, il y a des gens qui admirent mes talents et habiletés.                                                 | 1                            | 2 | 3 | 4                         |



|                                                                                                                   | Fortement<br>en<br>désaccord |   |   | Fortement<br>en<br>accord |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---|---|---------------------------|
| Q.21) À l'extérieur du ministère des Transports, il me manque une relation d'intimité avec quelqu'un.             | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.22) À l'extérieur du ministère des Transports, personne n'aime faire les mêmes activités que moi.               | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.23) À l'extérieur du ministère des Transports, il y a des gens sur qui je peux compter en cas d'urgence.        | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.24) À l'extérieur du ministère des Transports, plus personne ne nécessite mes soins ou mon attention désormais. | 1                            | 2 | 3 | 4                         |

### SECTION B

**Pensez aux personnes qui vous entourent à l'intérieur du ministère des Transports. Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord pour chacun des énoncés en encerclant le chiffre correspondant à votre perception.**

|                                                                                                                     | Fortement<br>en<br>désaccord |   |   | Fortement<br>en<br>accord |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---|---|---------------------------|
| Q.25) Au ministère des Transports, il y a des personnes sur qui je peux compter pour m'aider en cas de réel besoin. | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.26) Au ministère des Transports, j'ai l'impression que je n'ai aucune relation intime avec les autres.            | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.27) Au ministère des Transports, je n'ai personne à qui m'adresser pour m'orienter en période de stress.          | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.28) Au ministère des Transports, il y a des personnes qui nécessitent mon aide.                                   | 1                            | 2 | 3 | 4                         |

|                                                                                                                                            | Fortement<br>en<br>désaccord |   |   | Fortement<br>en<br>accord |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---|---|---------------------------|
| Q.29) Au ministère des Transports, il y a des personnes qui prennent plaisir aux mêmes activités sociales que moi.                         | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.30) Au ministère des Transports, les autres ne me considèrent pas compétent.                                                             | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.31) Au ministère des Transports, je me sens personnellement responsable du bien-être d'une autre personne.                               | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.32) Au ministère des Transports, j'ai l'impression de faire partie d'un groupe de personne qui partagent mes attitudes et mes croyances. | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.33) Au ministère des Transports, je ne crois pas que les autres aient de la considération pour mes aptitudes et mes habiletés.           | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.34) Au ministère des Transports, si quelque chose allait mal, personne ne viendrait à mon aide.                                          | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.35) Au ministère des Transports, j'ai des personnes proches de moi qui me procurent un sentiment de sécurité affective et de bien-être.  | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.36) Au ministère des Transports, il y a quelqu'un avec qui je pourrais discuter de décisions importantes qui concernent ma vie.          | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.37) Au ministère des Transports, j'ai des relations où sont reconnus ma compétence et mon savoir-faire.                                  | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.38) Au ministère des Transports, il n'y a personne qui partage mes intérêts et mes préoccupations.                                       | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.39) Au ministère des Transports, il n'y a personne qui se fie réellement sur moi pour son bien-être.                                     | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.40) Au ministère des Transports, il y a une personne fiable à qui je pourrais faire appel pour me conseiller si j'avais des problèmes.   | 1                            | 2 | 3 | 4                         |

|                                                                                                                                   | Fortement<br>en<br>désaccord |   |   | Fortement<br>en<br>accord |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---|---|---------------------------|
| Q.41) Au ministère des Transports, je ressens un lien affectif fort avec au moins une autre personne.                             | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.42) Au ministère des Transports, il n'y a personne sur qui je peux compter pour de l'aide si je suis réellement dans le besoin. | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.43) Au ministère des Transports, il n'y a personne avec qui je me sens à l'aise pour parler de mes problèmes.                   | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.44) Au ministère des Transports il y a des gens qui admirent mes talents et habiletés.                                          | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.45) Au ministère des Transports, il me manque une relation d'intimité avec quelqu'un.                                           | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.46) Au ministère des Transports, personne n'aime faire les mêmes activités que moi.                                             | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.47) Au ministère des Transports, il y a des gens sur qui je peux compter en cas d'urgence.                                      | 1                            | 2 | 3 | 4                         |
| Q.48) Au ministère des Transports, plus personne ne nécessite mes soins ou mon attention désormais.                               | 1                            | 2 | 3 | 4                         |

**SUITE À LA PAGE SUIVANTE**

## SECTION C

**Cette section porte sur la perception de vos compétences.  
Encerclez le chiffre qui vous décrit le mieux**

|                                                                                                                                           | Pas du tout<br>vrai | À peine<br>vrai | Moyenne-<br>ment vrai | Totalement<br>vrai |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Q.49) Je peux toujours arriver à résoudre mes difficultés si j'essaie fort.                                                               | 1                   | 2               | 3                     | 4                  |
| Q.50) Si quelqu'un s'oppose à moi, je peux trouver une façon pour obtenir ce que je veux.                                                 | 1                   | 2               | 3                     | 4                  |
| Q.51) C'est facile pour moi de maintenir mon attention sur mes objectifs et accomplir mes buts.                                           | 1                   | 2               | 3                     | 4                  |
| Q.52) J'ai confiance que je peux faire face efficacement aux événements inattendus.                                                       | 1                   | 2               | 3                     | 4                  |
| Q.53) Grâce à ma débrouillardise, je sais comment faire face aux situations imprévues.                                                    | 1                   | 2               | 3                     | 4                  |
| Q.54) Je peux résoudre la plupart de mes problèmes si j'investis les efforts nécessaires.                                                 | 1                   | 2               | 3                     | 4                  |
| Q.55) Je peux rester calme lorsque je suis confronté à des difficultés car je peux me fier à mes habiletés pour faire face aux problèmes. | 1                   | 2               | 3                     | 4                  |
| Q.56) Lorsque je suis confronté à un problème, je peux habituellement trouver plusieurs solutions.                                        | 1                   | 2               | 3                     | 4                  |
| Q.57) Si je suis « coincé », je peux habituellement penser à ce que je pourrais faire.                                                    | 1                   | 2               | 3                     | 4                  |
| Q.58) Peu importe ce qui arrive, généralement, je suis capable d'y faire face.                                                            | 1                   | 2               | 3                     | 4                  |

## SECTION D

**Cette section porte sur votre degré d'engagement affectif à l'égard du ministère des Transports. Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord pour chacun des énoncés en encerclant le chiffre correspondant à votre perception.**

|                                                                                                                  | Pas du<br>tout en<br>accord |   |   |   |   |   | Tout à<br>fait en<br>accord |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---|---|---|---|---|-----------------------------|
| Q.59) Je serais très heureux de finir ma carrière au ministère des Transports                                    | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                           |
| Q.60) J'aime discuter du ministère des Transports avec des personnes extérieures.                                | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                           |
| Q.61) Je ressens les problèmes du ministère des Transports comme les miens.                                      | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                           |
| Q.62) Je pense que je pourrais facilement m'attacher à d'autres organisations comme le ministère des Transports. | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                           |
| Q.63) Je ne me sens pas membre à part entière du ministère des Transports.                                       | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                           |
| Q.64) Je ne me sens pas attaché affectivement au ministère des Transports.                                       | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                           |
| Q.65) Le ministère des Transports a une grande signification personnelle pour moi.                               | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                           |
| Q.66) Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance envers le ministère des Transports.                     | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                           |

**SECTION E****Renseignements généraux**

Q.67) Êtes-vous ? Encerchez le chiffre correspondant à votre réponse.

1. Une femme
2. Un homme

Q.68) Quel est votre statut civil ?

1. Célibataire
2. Marié ou conjoint de fait
3. Veuf, séparé ou divorcé

Q.69) En quelle année êtes-vous né ? 19 \_\_\_\_\_

Q.70) Quel est votre plus haut niveau de scolarité complété ?

1. Doctorat
2. Maîtrise
3. Baccalauréat
4. Certificat de premier cycle universitaire
5. Diplôme d'études collégiales
6. Diplôme d'études secondaires
7. Diplôme d'études primaires
8. Autre. Spécifiez :  
\_\_\_\_\_

Q.71) Depuis combien d'années êtes-vous à l'emploi du ministère des Transports ?

\_\_\_\_\_années.

Q.72) Depuis combien d'années occupez-vous votre poste actuel ?

\_\_\_\_\_années.

Q.73) Quel est votre statut d'emploi ?

1. Employé permanent
2. Employé occasionnel ou contractuel

Q.74) Quel est le corps d'emploi dans lequel vous oeuvrez présentement ?

1. Personnel d'encadrement (directeur, chefs de service, contremaître)
2. Personnel technique (technicien en travaux publics, technicien en administration, technicien en santé et sécurité, technicien en information, technicien en informatique, technicien en évaluation foncière)
3. Personnel de soutien (agent de bureau, agent de secrétariat)
4. Personnel professionnel (agent de recherche et de planification socioéconomique, agent de la gestion financière, conseiller en communication, arpenteur-géomètre, conseiller en ressources humaines, ingénieur, analyste de l'informatique et des procédés administratifs, analyste de l'informatique)
5. Personnel ouvrier (ouvrier de voirie, magasinier, conducteur, préposé au matériel)
6. Autre. Spécifiez : \_\_\_\_\_

Q.75) Au cours de la prochaine année, croyez-vous ?

1. Demeurer à votre poste actuel
2. Être réaffecté à un nouveau poste
3. Prendre une retraite
4. Prendre une pré-retraite
5. Autre. Spécifiez : \_\_\_\_\_

Q.76) Présentement, quel est votre salaire annuel brut (avant les déductions) ?

\_\_\_\_\_ \$

### COMMENTAIRES

---



---



---



---



---



---



---

**Merci beaucoup de votre collaboration.**

**SVP sceller ce questionnaire dans l'enveloppe qui l'accompagne.**