

## Résumé de recherche

# Le superviseur : un facteur déterminant de l'engagement organisationnel

Jacques Barrette, Ph. D., Louise Lemyre, Ph. D., Wayne Corneil, D. Sc.  
Nancy Beauregard, M. Sc., et Louise Legault, Ph. D.  
Université d'Ottawa

L'ENGAGEMENT affectif envers une organisation (commitment) est considéré comme un déterminant majeur de multiples comportements organisationnels tels que l'absentéisme, le roulement du personnel et le rendement au travail (Mathieu et Zajac, 1990). Plusieurs caractéristiques intrinsèques d'emploi prédisent l'engagement envers l'organisation comme l'autonomie, le défi, les variables de rôles. Le superviseur joue aussi un rôle très important dans la création de ce sentiment d'engagement. Les recherches indiquent en effet que les subordonnés manifestent plus d'engagement affectif envers leur organisation s'ils reçoivent du soutien de leur superviseur (Stinglhamber et Vandenberghe, 2003). Compte tenu du rôle important que joue la perception du soutien du superviseur dans la prédiction de l'engagement, nous formulons l'hypothèse que cette perception agira en tant que variable médiatrice entre les caractéristiques intrinsèques d'emploi et l'engagement envers l'organisation.

Sur la base de ces considérations, l'objectif de la présente recherche est d'explorer l'importance des caractéristiques intrinsèques du travail dans la prédiction du soutien du superviseur et de vérifier dans quelle mesure le soutien du superviseur agit comme médiateur entre ces caractéristiques et l'engagement envers l'organisation.

### Conditions intrinsèques : soutien du superviseur et engagement

Les conditions intrinsèques renvoient au contenu de l'emploi ou au contexte de l'environnement immédiat de travail. Parmi les conditions qui retiennent l'attention des chercheurs, on trouve l'autonomie, la variété des habiletés utilisées dans le poste ainsi que les conflits intra et intergroupes et les rôles stressseurs liés au poste de travail.

L'autonomie est définie comme la perception qu'a le subordonné du contrôle qu'il détient sur la planification, l'exécution et la réalisation de son travail. L'autonomie dans le poste de travail est considérée comme un déterminant de l'engagement organisationnel (Mottaz, 1998). La variété des habiletés utilisées dans le poste

est une autre dimension importante à considérer (Hackman et Oldham, 1976). Un emploi riche en habiletés, tout en représentant un défi pour le subordonné, lui offre des opportunités de développement de même que la possibilité de répondre à ses besoins d'accomplissement. Plusieurs études ont montré des liens positifs entre cette dimension et l'engagement affectif envers l'organisation (Dunham, Grube et Castaneda, 1994; Stone et Porter, 1975).

De manière générale, les conflits sont fréquents au travail. Les conflits intra ou intergroupes ont un impact sur plusieurs dimensions organisationnelles telles que la performance au travail, la satisfaction, le maintien du personnel, l'efficacité, l'innovation et l'engagement au travail (De Dreu et Weingart, 2003a,b; Jehn, 1995).

Les rôles stressseurs, quant à eux, renvoient aux demandes liées à l'emploi avec lesquelles l'individu a de la difficulté à transiger (Lazarus et Folkman, 1984). Trois types de rôles retiennent l'attention des chercheurs : 1) la charge de travail qui implique une demande de travail au-delà de ce que le subordonné peut raisonnablement accomplir dans une période de temps, 2) l'ambiguïté des rôles qui suppose un manque de clarté concernant les attentes associées à leur rôle, la façon de le remplir ou les conséquences de leur performance, et 3) le conflit de rôles qui exprime une incompatibilité mutuelle dans les responsabilités (Cooper et Marshall, 1976). Ces trois rôles ont une incidence négative sur le développement de l'engagement envers l'organisation (Mathieu et Zajac, 1990).

### Variables médiatrices

Selon Hutchison et Garstka (1996), la relation entre les caractéristiques intrinsèques présentées précédemment et l'engagement affectif envers l'organisation serait indirecte. Des variables médiatrices agiraient pour en modifier l'importance (Stinglhamber et Vandenberghe, 2003). Il est raisonnable de penser que le soutien du superviseur puisse constituer l'une de ces variables. Par exemple, l'autonomie et l'utilisation d'habiletés sont grandement tributaires du style de gestion et de la confiance accordée par le superviseur (Stumpf et Hartman,

1984; Salancik, 1977). Nous savons par ailleurs que le soutien du superviseur agit comme tampon entre les conditions de travail stressantes et plusieurs manifestations de santé et comportements organisationnels sous-optimaux, par exemple la consommation excessive d'alcool, l'insatisfaction et l'absentéisme (Karasek et Theorell, 1990). En outre, la présence de conflits implique presque inévitablement l'intervention et le soutien du superviseur (Brewer et Brown, 1988; Richter, Van Dick et West, 2005). Le superviseur s'impose en effet comme un acteur de première ligne pour agir au moment de conflits intra ou intergroupes, faute de quoi il risque de voir diminuer la performance de son unité (Whetten et Cameron, 2004). Ainsi, on peut avancer que le soutien du superviseur produira un état psychologique interne (médiateur) pouvant modifier l'influence de ces caractéristiques intrinsèques sur l'engagement affectif du subordonné envers l'organisation.

### Méthodologie

#### Participants et mode de recrutement

Les données proviennent de l'enquête nationale de l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique fédérale (APEX). En février 2002, un questionnaire a été envoyé, sous la direction de l'équipe de chercheurs, par le Service des ressources humaines de l'ensemble des ministères et agences du gouvernement du Canada. Au total, 3 670 participants de direction de la fonction publique fédérale ont été ciblés. Près de 40 % des cadres ont répondu et l'échantillon reflète étroitement la composition de la population générale des cadres en matière de sexe, de niveau hiérarchique et d'âge.

#### Variables indépendantes et dépendantes

Les échelles pour mesurer l'autonomie, l'utilisation des habiletés, la charge de travail, le conflit de rôles, l'ambiguïté des rôles et les conflits intra et intergroupes sont tirées du Generic Job Stress Questionnaire (GJSQ; Hurrell et McLaney, 1988). Elles ont été définies par les chercheurs étasuniens du National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). La variable médiatrice que constitue la mesure du soutien perçu du superviseur provient de l'échelle mise au point par Bhar (1995) et Duxbury et Higgins (2001). La variable dépendante qu'est l'engagement affectif est tirée de l'échelle de Meyer, Allen et Smith (1993).

#### Rôle médiateur du soutien perçu du superviseur

Les résultats montrent que la charge de travail, le conflit de rôles, l'ambiguïté des rôles et la présence de

conflits intra et intergroupes sont tous associés négativement avec la perception qu'ont les employés de leur superviseur. L'ambiguïté des rôles et les conflits intergroupes sont aussi associés négativement avec l'engagement envers l'organisation. Sur le plan des liens positifs, les résultats montrent que la présence d'autonomie et la possibilité d'utiliser ses habiletés sont associées positivement à la fois au soutien du superviseur et à l'engagement envers l'organisation. Ces résultats suggèrent que plus l'employé perçoit qu'il a de l'autonomie et qu'il utilise ses habiletés, plus il a une perception positive de son superviseur et, conséquemment, plus il se sent engagé affectivement envers son organisation.

En résumé, les conflits intragroupes, le conflit de rôles et la charge de travail ont un lien direct avec le soutien du superviseur, mais aucun directement avec l'engagement affectif. Ces derniers résultats indiquent que le soutien du superviseur a un effet médiateur total entre ces facteurs et l'engagement affectif. Les autres facteurs, soit l'utilisation des habiletés, l'autonomie, l'ambiguïté des rôles et les conflits intergroupes, partagent leur variance prédictrice entre le soutien du superviseur et l'engagement envers l'organisation. Ces résultats suggèrent un effet médiateur partiel du soutien du superviseur entre ces facteurs et l'engagement affectif.

### Discussion

Les résultats obtenus mettent en évidence le lien négatif des rôles stressants (charge de travail, conflits de rôles, ambiguïté des rôles) et des conflits intra et intergroupes avec la perception qu'ont les subordonnés de leur superviseur. Ainsi, le subordonné qui perçoit plus de rôles stressants dans son emploi et plus de conflits intra et intergroupes se sent moins soutenu par son supérieur immédiat. À son tour, ce sentiment négatif envers son superviseur est associé à une diminution de l'engagement envers l'organisation. Deux des rôles stressants, soit la charge de travail et le conflit de rôles, sont particulièrement intéressants. Tout porte à croire que la détérioration du contexte de travail en ce qui a trait à ces deux aspects est attribuée en premier lieu au superviseur.

Les résultats montrent également que la perception de l'employé quant au soutien reçu de son superviseur sera en partie déterminée par son degré d'autonomie dans son poste. Ainsi, même si l'organisation du travail (par exemple la description de tâches) et la latitude décisionnelle dépendent énormément de décisions prises par l'organisation, les subordonnés attribuent une part de cette liberté d'action à leur superviseur. En fait, le subordonné semble posséder une profonde

conviction que le supérieur immédiat détient un pouvoir discrétionnaire important pour décider ou, du moins, influencer l'autonomie de son travail.

Les conflits intragroupes, soit ceux qui surviennent avec les collègues immédiats, sont directement associés à la perception de soutien du superviseur. Il en est de même pour les conflits intergroupes. Les résultats suggèrent que le subordonné face à ces deux types de conflits s'attend à ce que son superviseur agisse. Autrement, la confiance envers ce dernier en est modifiée, tout autant que son engagement envers l'organisation. Il est plausible d'avancer qu'un niveau élevé de conflits retombe inévitablement sur la responsabilité du superviseur et que la négligence de s'en occuper diminuera sa crédibilité devant ses subordonnés ainsi que l'engagement de ces derniers.

Les résultats confirment ainsi le rôle médiateur de la perception de soutien du superviseur dans la relation entre l'engagement et les caractéristiques de l'emploi. Ils apportent un appui empirique jusqu'ici absent aux idées exprimées par plusieurs chercheurs en ce qui concerne le rôle critique que joue le superviseur dans l'échange entre l'organisation et le subordonné (Butz, Dietz et Konovsky, 2001; Clugston, Howell et Dorfman, 2000). Ils confirment aussi que l'engagement serait très

influencé par le rôle de soutien du superviseur envers ses subordonnés.

Ces résultats ont également plusieurs retombées pratiques. Les individus faisant face à des conditions de travail difficiles ont besoin du soutien de leur superviseur pour maintenir élevé leur engagement envers l'organisation. Ce soutien est d'autant plus important que les subordonnés attribuent au superviseur une grande partie de la responsabilité de la création du milieu de travail et des décisions concernant leurs tâches et le contexte de travail, et ce, même si en principe certaines de ces caractéristiques intrinsèques sont en partie indépendantes de son pouvoir. Quant aux organisations aux prises avec un faible niveau d'engagement des subordonnés, elles auraient tout intérêt à prendre des actions pour renforcer le rôle de soutien des superviseurs. Ce renforcement peut se faire par l'entremise d'une formation adéquate, mais il serait tout aussi important de fournir aux superviseurs le soutien et les outils nécessaires pour développer cette aptitude. Par ailleurs, compte tenu de l'importance de ce rôle, il conviendrait de sélectionner des leaders qui ont déjà une propension à démontrer des comportements de soutien tels que l'écoute, l'encouragement et la rétroaction constructive.

### Références

- Arbuckle, J.L. et W. Wothke (2005). *Amos 5.0 User's Guide*, Smallwaters Corporation, Chicago.
- Bhar, J. (1995). *Developing a measure of supervisor support*, Unpublished master dissertation, School of Business, Carleton University, Ottawa.
- Brewer, M.B. et R.J. Brown (1988). « Intergroup relations », dans D.T. Gilbert et S.T. Fiske (sous la dir.), *The handbook of social psychology*, New York, McGraw-Hill, 4<sup>e</sup> éd., vol. 2, p. 554-594.
- Butz, R.M., J. Dietz, et M.A. Konovsky (2000). « Top management and immediate supervisors as distinct targets of trust », Paper presented at the 16<sup>th</sup> Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA, avril 2001.
- Clugston, M., J.P. Howell, et P.W. Dorfman (2000). « Does cultural socialization predict multiple basis and foci of commitment? », *Journal of Management*, 26, 5-30.
- Cooper, D.L. et J. Marshall (1976). « Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health », *Journal of Occupational Psychology*, 49, 11-28.
- De Dreu, C.K.W. et L.R. Weingart (2003a). « A contingency theory of task conflict and performance in groups and organizational teams » In M.A. West, D. Tjosvold, & K.G. Smith (Eds), *International handbook of organizational teamwork and cooperative working* (p.151-166) Chichester, UK: Wiley.
- De Dreu, C.K.W. et L.R. Weingart (2003b). « Task versus relationship conflict: A meta-analysis », *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.

**Références (suite)**

- Dunham, R.B., J.A. Grube et M.B. Castaneda (1994). « Organizational commitment. The utility of an integrative definition », *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- Duxbury, L. et C. Higgins (2001). *The 2001 National Work-Life Conflict Study: Report One*, Ottawa, Santé Canada.
- Hackman, J.R. et G.R. Oldham (1976). « Motivation through the design of work: Test of a theory », *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hurrell, J.J. Jr et M.A. McLaney (1988). « Exposure to job stress: A new psychometric instrument », *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 14, 27-28.
- Hutchison, S. et M. Garstka (1996). « Sources of perceived organizational support: Goal setting and feedback », *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 1351-1366.
- Jehn, K. (1995). « A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict », *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Karasek, R. et T. Theorell (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*, New York, Basic Books.
- Lazarus, R.S. et S. Folkman (1984). *Stress appraisal and coping*, New York, Springer.
- Mathieu, J. et D. Zajac (1990). « A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment », *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Meyer, J., N. Allen et C. Smith (1993). « Commitment to organizations and occupations: Extension of a three component conceptualization », *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Mottaz, C.J. (1988). « Determinants of organizational commitment », *Human Relations*, 41(6), 467-482.
- Richter, A., R. Van Dick et M.A. West (2005). « The relationship between group and organizational identification and effective intergroup relations », *Best Paper Proceedings of the Annual Meeting of the Academy of Management*, New Orleans, USA.
- Salancik, G.R. (1977). « Commitment is too easy », *Organizational Dynamics*, Summer, 62-80.
- Stinglhamber, F. et C. Vandenberghe (2003). « Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study », *Journal of Organizational Behavior*, 24, 251-270.
- Stone, E.F. et L.W. Porter (1975). « Job characteristics and job attitude: A multivariate study », *Journal of Applied Psychology*, 60, 57-64.
- Stumpf, S.F. et K. Hartman (1984). « Individual exploration to organizational commitment or withdrawal », *Academy of Management Journal*, 27, 308-329.
- Whetten, D.A. et K.S. Cameron (2004). *Developing Management Skills*, 4<sup>e</sup> éd., Addison-Wexley.