

La satisfaction au travail et son effet modérateur sur la relation entre le climat et l'engagement au travail en contexte de pandémie

Samuel Paquin¹, B. Sc., Salomé Jean-Denis², B. Sc.,
Talina Chouinard-Larouche¹, B. Sc. & Felix A. Proulx³, Psy. D., Ph. D.

¹HEC Montréal

²Université de Montréal

³Université du Québec à Trois-Rivières

Cette étude à devis transversal explore l'impact de la satisfaction au travail sur le lien entre le climat et l'engagement au travail en contexte de pandémie. Pour ce faire, un questionnaire auto-rapporté a été administré auprès de 261 travailleurs québécois francophones. Les résultats suggèrent qu'une faible satisfaction modère la relation entre le climat et deux dimensions de l'engagement, soit la vigueur ($\beta = -.098$, $ES = .048$, $p = .044$) et le dévouement ($\beta = -.093$, $ES = .047$, $p = .049$). Cette étude met en lumière l'impact de la satisfaction au travail comme variable modératrice en contexte de pandémie et justifie l'importance de prioriser la satisfaction des employés avant de déployer des mesures visant à améliorer le climat de travail.

Mots-clés : satisfaction au travail, climat de travail, engagement au travail, modération, COVID-19

This cross-sectional study explores the impact of job satisfaction on the link between work climate and work engagement in the context of a pandemic. A self-reported questionnaire was administered to 261 French-speaking workers from Quebec. The results suggest that low satisfaction moderates the relationship between work climate and two dimensions of engagement: vigor ($\beta = -.098$, $SE = .048$, $p = .044$) and dedication ($\beta = -.093$, $SE = .047$, $p = .049$). This study highlights the impact of job satisfaction as a moderating variable in the context of a pandemic and justifies the importance of prioritizing employee satisfaction before deploying measures to improve the work climate.

Keywords: job satisfaction, work climate, work engagement, moderation, COVID-19

Officialisée le 11 mars 2020 par l'Organisation mondiale de la santé (OMS), la pandémie mondiale du coronavirus (COVID-19) a laissé peu de personnes indifférentes. Le virus causant une maladie respiratoire de gravité légère à modérée, la plupart des individus infectés se rétablissent sans aucun traitement spécialisé. Toutefois, les personnes âgées et les personnes souffrant de problèmes médicaux sous-jacents, comme les maladies cardiovasculaires, le diabète, les maladies respiratoires chroniques et le cancer, sont plus susceptibles de développer une maladie grave suite à l'infection (OMS, 2021). Or,

afin d'assurer la sécurité publique en crise pandémique, de nombreux gouvernements du monde entier ont dû ordonner un verrouillage partiel ou complet (c.-à-d., la fermeture d'écoles et d'espaces de travail, en plus des entreprises considérées comme étant non-essentiels tels que les restaurants, les théâtres, etc.). Selon les rapports de la Banque de développement du Canada (BDC, 2020 ; 2021), presque toutes les entreprises ont été impactées par la crise pandémique de la COVID-19 au Canada. En ce sens, la pandémie du coronavirus (COVID-19) a provoqué de nombreux changements importants qui ont globalement affecté le monde du travail. Notamment, les résultats des sondages canadien et européen rapportent que plusieurs indicateurs associés au bien-être des travailleurs ont diminué depuis la pandémie, ce qui affecte de façon importante le climat de travail, l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail, la performance au travail, l'intention de quitter et le sentiment d'irritation (Boulet & Parent-Lamarche, 2020 ; Prochazka et al., 2020). En réponse au contexte d'incertitude inhérent à

Nous tenons à exprimer notre gratitude à tous les participants qui ont collaboré à cette étude en répondant au questionnaire. Nous remercions vivement l'équipe du JIRIRI pour leur accompagnement et leur professionnalisme. Nous sommes également reconnaissants envers Jean Bouchard qui nous a fourni son assistance pour la collecte de données et la révision du manuscrit. Par ailleurs, nous voulons souligner l'apport essentiel de Felix A. Proulx qui nous a épaulés tout au long de ce projet de recherche. La correspondance concernant cet article doit être adressée à Felix A. Proulx (felix.alexandre.proulx@uqtr.ca).

la crise pandémique, l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) suggéra donc aux employeurs de veiller à ce que leurs employés se sentent soutenus par leur supérieur immédiat et par leurs collègues (INSPQ, 2020). En situation normale, cette pratique managériale favorise un climat de travail soutenant et permet de favoriser l'engagement au travail des employés (Boudrias et al., 2010). Plus précisément, le déploiement de support organisationnel et la qualité de l'environnement de travail augmentent l'engagement des employés (Bjarnadottir, 2011 ; Hakanen et al., 2005 ; Yang et al., 2020).

Par conséquent, considérant l'impact important de la COVID-19 sur le milieu de travail, l'objectif de cette étude à devis transversal est d'étudier l'impact du climat de travail, défini par le niveau de soutien offert par l'organisation en contexte de pandémie, sur l'engagement des travailleurs. Dans ce contexte pandémique qui affecte de façon importante le climat de travail, l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail, la performance au travail, l'intention de quitter et le sentiment d'irritation en temps de pandémie (Boulet & Parent-Lamarche, 2020 ; Prochazka et al., 2020), il est primordial de comprendre les interactions entre climat de travail et l'engagement au travail afin d'informer les employeurs sur les moyens optimaux pour maximiser le fonctionnement de leurs employés, et donc leur productivité. Plus encore, cette étude se distingue des précédentes grâce à son incorporation du bien-être individuel des employés sous forme de satisfaction au travail comme variable modérant cette relation. Selon Rothmann (2008), la satisfaction au travail est liée à l'engagement des employés ; il est donc important d'en prendre compte et d'évaluer son impact. Au niveau théorique, cette étude vise à pousser la compréhension en ce qui a trait aux antécédents et modérateurs de l'engagement en situation de travail difficile. Au niveau pratique, cette étude vise à valider l'importance de miser sur l'amélioration du climat au travail pour favoriser l'engagement en contexte de crise pandémique, mais sert aussi à évaluer l'importance du rôle qu'occupe la satisfaction au travail des employés en situation de crise.

Cadre conceptuel de l'étude

Engagement au travail

Le concept de l'engagement au travail, initialement introduit par Kahn (1990), ne fait toujours pas l'unanimité au sein de la communauté scientifique (Britt, 1999, 2003 ; Demerouti et al., 2010 ; Macey & Schneider, 2008 ; Maslach & Leiter, 1997 ; Schaufeli et al., 2002). Cependant, malgré un manque de consensus quant à sa conceptualisation, celle de Schaufeli et al. (2002) reste de loin la plus utilisée et

la mieux documentée, et ce, dans plusieurs contextes organisationnels et culturels (Hakanen & Roodt, 2010 ; Knight et al., 2017 ; Lesener et al., 2020 ; Mazzetti et al., 2021). Pour cette raison, la présente étude se basera sur la conceptualisation de Schaufeli et al. (2002).

Selon Schaufeli et al. (2002), l'engagement au travail se définit comme un état d'esprit positif et épanouissant en lien avec le travail qui se caractérise par la vigueur, le dévouement et l'absorption. La vigueur se définit par de hauts niveaux d'énergie et de résilience, par la volonté d'investir des efforts dans son travail et par la persévérance, même face aux difficultés. Le dévouement, quant à lui, fait référence aux sentiments d'importance, d'enthousiasme, d'inspiration, de fierté et de défi ressentis par l'employé face à son travail. Pour terminer, l'absorption se caractérise par la présence d'une concentration totale dans laquelle l'individu se retrouve complètement absorbé par ses tâches au sein de son milieu de travail, donnant l'impression que le temps s'écoule rapidement et rendant le détachement envers le travail difficile (Schaufeli et al., 2002).

En contexte de pandémie, l'engagement des employés est particulièrement important, car cette variable d'intérêt en milieu organisationnel entraîne plusieurs retombées positives pour les employés et l'organisation, soit une baisse du taux de roulement du personnel, ainsi qu'une amélioration de la performance et une augmentation de la motivation (Knight et al., 2017).

Climat de travail

Le climat de travail est un concept qui peut être caractérisé par différentes définitions (Kuenzi & Schminke, 2009 ; Verbeke et al., 2002). Historiquement, le climat de travail est décrit comme étant les caractéristiques stables d'une organisation qui la distinguent des autres et qui influencent le comportement de ses salariés (Foucher & Soucy, 1991). Cependant, le concept de climat de travail peut aussi être caractérisé par les perceptions partagées des employés d'une même unité de travail par rapport aux caractéristiques stables de leur organisation (Schneider & Reichers, 1983). Plus récemment, certains auteurs ont tenté de réconcilier les différentes définitions du concept et définissent le climat de travail par les attributs organisationnels objectifs perçus de façon similaire par les membres d'une unité administrative donnée et qui influencent les comportements organisationnels des employés (Brunet & Savoie, 2016).

En termes de dimensionnalité, certains auteurs utilisaient dans le passé une conceptualisation multidimensionnelle du climat de travail (Ostroff,

1993), alors que plus récemment, c'est une approche par facette qui est plutôt préconisée (Carr et al., 2003). Il est dorénavant recommandé de s'intéresser aux différentes facettes spécifiques du climat de travail lorsque cette variable est utilisée comme antécédent. À titre d'exemple, Boudrias et al. (2010) mettent l'accent sur le soutien organisationnel perçu comme facette du climat de travail afin d'expliquer les niveaux d'autonomie comportementale des employés. Dans cette étude, une conceptualisation du climat de travail par facette est donc privilégiée, plus particulièrement la facette du climat de soutien. Effectivement, selon Boudrias et al. (2010), cette facette aurait des similarités avec le concept de soutien organisationnel perçu (SOP).

Le climat de soutien englobe de façon générale les pratiques, politiques et procédures offertes par une organisation afin de supporter ses employés (Borman et al., 2003). Cette relation importante entre le SOP et l'engagement en contexte de travail a aussi été observée auprès d'autres populations à risque. Dans une étude menée par Rich et al. (2010), un échantillon de 245 pompiers a été examiné et les auteurs soulignent qu'un haut niveau de SOP est associé à un haut niveau d'engagement chez les employés. Une autre étude menée par Yang et al. (2020) trouve, pour sa part, des liens significatifs entre le SOP et chaque dimension de l'engagement. Plus encore, d'autres travaux ont trouvé un lien positif et significatif entre l'engagement et la satisfaction au travail des employés (Granziera & Perera, 2019 ; Orgambidez & Extremera, 2020).

En contexte de pandémie, les organisations ont dû adapter leurs pratiques, enclenchant une modification du climat de travail (Kopelman et al., 1990). Pour certaines organisations, la pandémie engendra plusieurs transformations dans la façon d'exécuter le travail, tel l'instauration du télétravail, un changement du modèle d'affaires, la fermeture temporaire ou permanente, et la réduction des effectifs. Comme l'existence d'une relation entre le climat de travail et l'engagement au travail a été établie à plusieurs reprises dans la littérature (Bjarnadottir, 2011 ; Hakanen et al., 2005), certaines organisations ont entrepris des démarches visant à améliorer le soutien organisationnel perçu dans le contexte de pandémie (p. ex., déploiement de support organisationnel et augmentation de la qualité de l'environnement de travail). Autrement dit, en contexte d'instabilité et de transformation, le SOP devient énormément important pour favoriser l'engagement.

Satisfaction au travail

Afin de prendre en compte le bien-être des employés dans cette étude et considérant les conséquences négatives de la COVID-19 sur le niveau

de satisfaction au travail de certains employés, la satisfaction au travail est prise en compte dans cette étude. La satisfaction au travail étant aussi empiriquement liée à l'engagement au travail comme antécédent, il est possible qu'elle modère la relation qui existe entre le climat de soutien et l'engagement au travail.

Dans la littérature, la conceptualisation de la satisfaction au travail ne semble pas faire consensus. Pour Locke (1976), la satisfaction au travail se définit comme étant un état émotionnel agréable résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail. Selon Cranny et al. (1992), la satisfaction au travail est une réaction affective (c.-à-d., émotionnelle) issue d'une comparaison de l'employé entre les résultats réels et ses attentes face à l'emploi. Ces différentes conceptions semblent être considérées comme des réactions émotionnelles, ce qui peut poser problème étant donné que la satisfaction au travail est principalement mesurée en termes d'évaluation cognitive (Rafferty & Griffin, 2009). En réponse à cette incohérence, Weiss (2002) apporte une autre définition : « un jugement évaluatif positif ou négatif qu'un individu porte sur son travail ou sa situation. » (Weiss, 2002).

Par ailleurs, il existe également différentes façons d'évaluer la satisfaction au travail : soit en mesurant plusieurs aspects du travail pour ensuite combiner les résultats, ou bien en mesurant la satisfaction au travail de façon globale. Toutefois, les recherches antérieures démontrent que ces deux approches ne sont pas équivalentes, suggérant qu'il y en aurait une à privilégier davantage (Rafferty & Griffin, 2009). En effet, il est erroné d'assumer qu'on peut simplement additionner les diverses caractéristiques en tenant pour acquis qu'elles ont toutes la même valeur aux yeux des employés (Dalal, 2012). Il est donc préférable de mesurer la satisfaction au travail dans son intégralité et de façon globale (Rafferty & Griffin, 2009).

Finalement, des études réalisées auprès d'infirmières ont révélé qu'il existe un lien fort et positif entre le climat de travail et la satisfaction au travail (Albashayreh et al., 2019 ; Polat & Terzi, 2020). Plus encore, dans la méta-analyse de Nielsen et al. (2017), 84 études soutiennent l'existence d'un lien entre le soutien organisationnel perçu et la satisfaction des employés. À titre de rappel, certains auteurs suggèrent que le SOP soit analogue au climat de soutien (Boudrias et al., 2010). Toutefois, l'importance de prendre en compte la satisfaction au travail comme potentiel modérateur réside surtout dans l'impact de cette variable sur les perceptions des employés (Allan et al., 2018). Autrement dit, considérant que la satisfaction au travail a un impact au niveau de l'évaluation subjective du climat de

travail et qu'il existe un lien entre le climat de soutien au travail et l'engagement (Albashayreh et al., 2019 ; Brunet & Savoie, 2016 ; Hakanen et al., 2005 ; Johnson & McIntye, 1998 ; Polat & Terzi, 2020), il est jugé important de considérer l'impact de la satisfaction au travail comme variable modératrice sur la relation existant entre le climat de soutien et l'engagement au travail.

Objectif de l'étude

L'objectif de cette étude est d'examiner, à l'aide d'un devis transversal, l'influence du climat de travail, défini par le niveau de soutien perçu par l'organisation, sur l'engagement au travail, et ce, tout en prenant en considération la satisfaction au travail. Même si l'engagement au travail est un concept largement étudié, il n'existe peu ou pas d'études ayant évalué cette relation en contexte de pandémie, et peu d'études ont examiné l'impact modérateur de la satisfaction du travail sur la relation entre ces deux variables.

Hypothèses de recherche

Les hypothèses principales de cette étude investiguent les liens entre le climat de soutien et les dimensions de l'engagement au travail (1a, 1b et 1c). En second lieu, la satisfaction au travail est inclut comme modérateur et son impact est investigué (2a, 2b et 2c).

H1 (a) : le climat de soutien influencera positivement la vigueur.

H1 (b) : le climat de soutien influencera positivement le dévouement.

H1 (c) : le climat de soutien influencera positivement l'absorption.

H2 (a) : la relation positive entre le climat de soutien et la vigueur sera modérée par le niveau de satisfaction au travail.

H2 (b) : la relation positive entre le climat de soutien et le dévouement sera modérée par le niveau de satisfaction au travail.

H2 (c) : la relation positive entre le climat de soutien et l'absorption sera modérée par le niveau de satisfaction au travail.

Méthodologie

Participants et procédures

Les participants de la présente étude à devis transversal étaient des employé(e)s québécois(es) francophones âgé(e)s d'au moins 18 ans, occupant un emploi rémunéré (c.-à-d., 20 heures et plus par semaine), et ce, depuis une durée minimale de 6 mois.

Les employés ont été contactés via courriel ou réseaux sociaux, et étaient invités à remplir un questionnaire anonyme auto-rapporté en ligne. Aucun incitatif n'a été donné en échange de la participation. Au total, 295 employés ont participé à l'étude. En raison du non-respect des critères d'inclusion (c.-à-d., 18 ans et plus, emploi rémunéré de 20 heures par semaine minimum durant une période d'au moins 6 mois), 34 participants ont été retirés de l'échantillon ($n = 261$). La majorité étant des femmes (62,1 %), 37,5 % de l'échantillon était composé d'hommes et 0,4 % s'identifiaient autrement. L'âge des répondants variait entre 18 et 70 ans ($M = 36,87$, $É-T. = 13,18$) et le nombre d'heures de travail effectuées par les participants pendant la semaine précédant la complétion du questionnaire variait entre 20 heures et 44 heures ($M = 38,55$, $É-T. = 7,70$).

Mesures

Climat de soutien organisationnel. Le climat de soutien organisationnel a été mesuré à l'aide de 16 items du *Questionnaire du climat de travail* (Q.C.T.) adapté par Boudrias et al. (2010), et élaboré par Roy (1989). Ce questionnaire comporte trois dimensions visant à mesurer le soutien organisationnel perçu : le support à l'autonomie, le potentiel d'actualisation et le degré de considération par l'organisation ($\alpha = .96$). Les trois sous-échelles, soit le soutien à l'autonomie (p. ex., *vous êtes libres d'exécuter votre travail selon votre jugement*), le potentiel d'actualisation (p. ex., *vous pouvez développer votre potentiel au travail*) et le degré de considération par l'organisation (p. ex., *on reconnaît votre contribution dans l'organisation*) sont combinées afin de générer un score global. Les items ont été évalués sur une échelle de Likert comportant six choix (1 = *tout à fait en désaccord*; 6 = *tout à fait en accord*), et les participants ont évalué à quel point les items énumérés s'appliquaient à eux.

Engagement professionnel. L'engagement au travail a été mesuré à partir de l'*Échelle d'engagement au travail d'Utrecht* (Zecca et al., 2015), soit la version française du *Utrecht Work Engagement Scale* à 9 items (UWES-9) traduite par Schaufeli et al. (2006). Ce questionnaire est conçu à partir d'une structure à trois facteurs qui représente les trois dimensions de l'engagement : l'absorption (p. ex., *je suis complètement absorbé(e) par mon travail*; $\alpha = .79$), la vigueur (p. ex., *je me sens fort(e) et vigoureux(se) pour faire ce travail*; $\alpha = .84$) et le dévouement (p. ex., *Je suis passionné(e) par mon travail*; $\alpha = .89$). Ainsi, à partir des 9 items, les participants devaient prendre position et indiquer à l'aide d'une échelle de Likert à 7 points (1 = *jamais*; 7 = *tous les jours*) si les items énumérés s'appliquaient à eux.

Satisfaction au travail. La satisfaction au travail a été évaluée à l'aide de la version française du *Satisfaction With Work Scale* (SWWS) traduite par Bérubé et al. (2007). Ce questionnaire mesure la satisfaction globale au travail de l'individu à l'aide de cinq items (p. ex., *en général, le type de travail que je fais correspond de près à ce que je veux dans la vie*; $\alpha = .87$). Les participants devaient indiquer sur une échelle de Likert comportant sept choix (1 = *fortement en désaccord*; 7 = *fortement en accord*) si les items énumérés s'appliquaient à eux.

Résultats

Statistiques descriptives

L'analyse préliminaire des données fut effectuée avec SPSS v28 afin d'obtenir les statistiques descriptives et la matrice de corrélation (voir Tableau 1 en annexe) représentant l'échantillon. D'abord, les tests permettant d'évaluer la dispersion résiduelle (c.-à-d., la distance de Cook et les valeurs de Mahalanobis) n'ont révélé aucune donnée aberrante (Pallant, 2016). Ensuite, les hypothèses de normalité, d'homoscédasticité et de l'indépendance des résultats ont été confirmées à l'aide de diagrammes de dispersion (Pallant, 2016). Les variables semblaient normalement distribuées. L'asymétrie des construits se situe entre -0.50 et -0.97, et la voussure se situe entre -0.39 et 0.74. La dimension qui révèle la plus grande variabilité correspond au dévouement ($M = 5,35$, $\acute{E}-T. = 1,56$), tandis que celui qui en a le moins est le climat de travail ($M = 4,46$, $\acute{E}-T. = 1,02$). Les coefficients de cohérence interne observés permettent de confirmer que les instruments utilisés disposent de propriétés psychométriques satisfaisantes, puisque tous les alphas de Cronbach obtenus se situent entre .83 et .96 (voir Tableau 1).

Les résultats démontrent des relations multiples et significatives entre les variables. C'est à dire, le climat de travail corrèle positivement et fortement avec la satisfaction au travail ($r = .76$, $p < .001$) ainsi qu'avec l'engagement au travail ($r = .61$, $p < .001$). Quant à la variable «satisfaction au travail», elle corrèle positivement et fortement avec l'engagement ($r = .661$, $p < .001$).

Tableau 1

Moyennes, écart types, cohérence interne et inter-corrélations

	<i>M (É-T.)</i>	1	2	3	4	5
1. Satisfaction au travail	4,78 (1.30)	.85				
2. Climat de soutien	4,46 (1.02)	.76**	.96			
3. Engagement - Vigueur	5,14 (1.49)	.63**	.56**	.89		
4. Engagement - Dévouement	5,35 (1.56)	.68**	.61**	.86**	.91	
5. Engagement - Absorption	5,17 (1.46)	.50**	.50**	.67**	.74**	.83

Note. Les alphas de Cronbach sont indiqués sur les diagonales en italiques. Signification des corrélations * $p < .05$. ** $p < .01$.

Analyse principale

Pour effectuer l'analyse de modération, l'approche *bootstrap* avec 10 000 itérations a été employée pour chaque analyse, avec un intervalle de confiance de 95%. Typiquement utilisée pour les analyses de médiation, cette technique statistique permet d'obtenir des informations précieuses sur la valeur probable des paramètres à l'étude, alors qu'une valeur p donne simplement un nombre unique qui estime la probabilité du résultat en supposant que l'hypothèse nulle n'est pas confirmée. Les trois modérations (voir Tableau 2, ainsi que les Figures 1, 2 et 3 en annexe) ont été testées en utilisant la procédure de Preacher et Hayes (2004).

La modération implique que la variable modératrice affecte l'intensité de la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante (Rasclé & Irachabal, 2001). La première analyse de modération suggère un effet direct et significatif entre le climat de travail et la vigueur ($\beta = .70$, $ES = .23$, $p = .003$), une relation modérée par la satisfaction au travail ($\beta = -.10$, $ES = .05$, $p = .044$). En utilisant la méthode Johnson-Neyman, il est possible d'établir un seuil de signification pour les hypothèses de modération qui ont été confirmées (Johnson & Fay, 1950). Les résultats suggèrent que si le climat de travail augmente, la vigueur augmente mais seulement si la valeur de satisfaction est inférieure au seuil de 4,88 (voir Figure 4 en annexe).

La seconde analyse suggère un effet direct et significatif entre le climat de travail et le dévouement ($\beta = .74$, $ES = .22$, $p = .001$) qui est modéré par la satisfaction au travail ($\beta = -.09$, $ES = .05$, $p = .049$). La méthode Johnson-Neyman suggère que si le climat de travail augmente, le dévouement augmente mais seulement si la valeur de satisfaction au travail est inférieure à 5,42 (voir Figure 5 en annexe).

La dernière analyse de modération ne montre pas d'effet direct et significatif entre le climat de travail et l'absorption ($\beta = .33$, $ES = .25$, $p = .183$), ni de modération par la satisfaction au travail ($\beta = .01$, $ES = .05$, $p = .835$).

Tableau 2*Régression du climat de soutien sur l'engagement au travail et l'effet modérateur de la satisfaction au travail*

Modèle		β
1	Climat de soutien sur vigueur	.696**
	Satisfaction au travail sur vigueur	.968***
	Climat de soutien \times Satisfaction au travail	-.098*
	ΔR^2	.009*
	Total R^2	.416***
2	Climat de soutien sur dévouement	.736**
	Satisfaction au travail sur dévouement	1.01***
	Climat de soutien \times Satisfaction au travail	-.093*
	ΔR^2	.008*
	Total R^2	.495***
3	Climat de soutien sur absorption	.334
	Satisfaction au travail sur absorption	.291
	Climat de soutien \times Satisfaction au travail	.011
	ΔR^2	.000
	Total R^2	.284***

Note. = coefficient standardisé ; R^2 = taille d'effet. Les effets sont significatifs lorsque l'intervalle de confiance du *Bootstrap* 95% (LL : niveau inférieur, UL : niveau supérieur) n'incluent pas zéro. $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. Modèles : $dI1 = 3$, $dI2 = 257$; Interaction : $dI1 = 1$; $dI2 = 257$.

En somme, ces résultats confirment les hypothèses 1a, 1b, 2a et 2b, mais infirment les hypothèses 1c et 2c. En d'autres mots, l'effet modérateur de la satisfaction au travail est uniquement observable sur deux dimensions de l'engagement : la vigueur (H2a) et le dévouement (H2b) (voir Figures 1 et 2 en annexe). Autrement dit, la relation entre le climat et SOP existe seulement lorsque le niveau de satisfaction au travail est inférieur à 4,88 pour la vigueur et 5,42 pour le dévouement.

Discussion

L'objectif de la présente étude était de déterminer si la satisfaction au travail modère le lien entre le climat de travail et l'engagement au travail dans le contexte de la pandémie de COVID-19. En guise de rappel, la première série d'hypothèses suggérait que le climat de soutien au travail serait positivement lié aux différentes dimensions de l'engagement, soit la vigueur (1a), le dévouement (H1b) et l'absorption (H1c). La seconde série d'hypothèses proposait un effet modérateur de la satisfaction au travail sur la relation entre le climat de travail et les sous-dimensions de l'engagement au travail (H2a, H2b et H2c).

Les résultats confirment les hypothèses 1a et 1b. L'étude appuie donc l'existence d'une relation entre le climat de soutien et deux des trois sous-dimensions de l'engagement au travail, soit la vigueur et le dévouement. Toutefois, les résultats infirment l'hypothèse 1c portant sur l'absorption.

Au niveau des modérations, les résultats démontrent que les hypothèses 2a et 2b sont aussi

confirmées. La satisfaction au travail modère donc la relation existante entre le climat de travail et certaines sous-dimensions de l'engagement, soit la vigueur (H2a) et le dévouement (H2b). Ces résultats ne sont cependant pas applicables à l'absorption, réfutant ainsi l'hypothèse 2c. La satisfaction au travail modère l'influence du climat de travail sur la vigueur et le dévouement, seulement lorsque le niveau de satisfaction de l'employé est situé sous un seuil de signification précis. Autrement dit, un score de satisfaction inférieur au seuil de signification nullifie la relation normalement positive entre le climat de travail et l'engagement (c.-à-d., vigueur et dévouement). Les employés avec un score de satisfaction au travail au-delà du seuil de signification, perçoivent généralement le climat de soutien de façon plus favorable et donc, l'impact du modérateur s'atténue et devient de moins en moins important jusqu'à ne plus être significatif au fur et à mesure que la valeur du modérateur augmente car la relation entre la variable indépendante et dépendante plafonne et ne peut plus augmenter davantage.

Implications théoriques

Vigueur et dévouement

La satisfaction au travail modère significativement le lien entre le climat de soutien et deux sous-dimensions de l'engagement au travail, soit la vigueur et le dévouement. Ces résultats suggèrent une relation entre le climat de soutien et la satisfaction au travail, cette relation en question fluctue en fonction du niveau de satisfaction au travail des employés. En somme, l'analyse statistique démontre que

l'interaction entre le climat et la satisfaction au travail a un impact sur les deux dimensions de l'engagement seulement lorsque le niveau de satisfaction des participants est inférieur à un certain seuil (voir Figures 4 et 5). D'ailleurs, une étude antérieure évaluant l'effet modérateur de la satisfaction au travail a observé des résultats comparables, selon quoi le niveau de satisfaction au travail joue un rôle modérateur uniquement selon un seuil spécifique. Cette étude présente un lien significatif entre le climat de travail favorable et une réduction des intentions de départ seulement lorsque la satisfaction au travail est élevée (Al Sabei et al., 2019).

Engagement au travail et absorption

Par ailleurs, aucune évidence n'a été trouvée pour la relation entre le climat et l'absorption, ce qui est inattendu considérant les hypothèses préalablement émises. De prime abord, certaines études démontrent un lien significatif entre l'absorption et le climat de travail. Par exemple, une étude abordant le climat de travail d'un groupe d'infirmières présente un lien fort et significatif entre celui-ci et leur engagement (Wan et al., 2018). Cette étude suggère donc une implication équivalente de l'absorption, de la vigueur et du dévouement.

Toutefois, cette disparité concernant l'absorption et ses dimensions connexes coïncide avec les résultats d'une étude portant sur l'engagement, la satisfaction au travail et l'épuisement au travail (Høigaard et al., 2012). Pour tenter d'expliquer ce phénomène, rappelons la définition de l'absorption. Celle-ci réfère à un aspect cognitif de l'engagement au travail. Elle survient lorsqu'un employé ressent que le temps s'écoule plus vite lorsqu'il effectue ses tâches au travail, éprouvant une difficulté à les laisser de côté (Zecca et al., 2015). Ce phénomène s'apparente à l'expérience de *flow*. Cette dernière représente l'expérience de s'adonner à une tâche si captivante et agréable qu'elle vaut la peine d'être exécutée pour cette raison en soi. Ce concept ayant trait à la motivation comprend la notion d'équilibre entre compétences et défis, et s'applique à l'apprentissage de nouvelles compétences (Demerouti, 2006). Sachant cela, les résultats concernant l'absorption semblent logiques. Les variables du climat de travail et de la satisfaction ne contribuent pas à l'absorption de l'employé, et cela expliquerait pourquoi aucun effet n'est observé au niveau de cette sous-dimension.

En somme, contrairement aux études proposant l'adoption d'une définition globale de l'engagement au travail (Wefald & Downey, 2009), cette étude soutient davantage l'idée d'un construit tridimensionnel, comme défini plus tôt. C'est en évaluant la vigueur, le dévouement et l'absorption séparément qu'il est possible d'arriver à ces résultats

plus nuancés. En effet, si l'étude a été menée en utilisant le concept global uniquement, il n'aurait pas été possible de tirer ces mêmes conclusions.

Implication pratique

L'étude menée soulève la possibilité d'implications pratiques intéressantes. Dans l'occurrence où des employés seraient faiblement satisfaits, des mesures peuvent être mises en place afin de limiter les conséquences de cette insatisfaction sur leur sentiment de vigueur, leur niveau de dévouement et leur perception du climat de soutien. Il est également pertinent de mentionner que le maintien d'employés faiblement satisfaits au travail est coûteux pour une organisation, et le soutien fourni par cette dernière ne pourra être maximisé. Ainsi, les pratiques de soutien qui s'ensuivent ne seront pas aussi utiles, ni pour les employés, ni pour l'organisation. De prime abord, il faut que les employeurs s'assurent d'avoir un certain seuil de satisfaction pour ne pas inutilement financer des mesures de soutien moins efficaces. Il est donc primordial d'augmenter la satisfaction des employés avant de s'attarder au climat de soutien. Par exemple, pour augmenter la satisfaction des employés, les organisations peuvent privilégier le développement de ceux-ci, améliorer la sécurité d'emploi, revoir la nature des tâches et leurs exécutions et réviser les politiques quant à l'organisation en soi, la compensation et les avantages provenant de l'emploi (Sageer et al., 2012). De plus, au lieu de simplement lui offrir une promotion ou de le féliciter pour ses idées, il faudrait, avant tout, s'attarder aux causes de son insatisfaction.

Voici un exemple : deux organisations souhaitent augmenter la vigueur et le dévouement de leurs employés. La première constate que ses employés sont faiblement satisfaits tandis que la deuxième rapporte des niveaux de satisfaction modéré et élevé. En basant sur la présente étude, il faudrait que la première vise à augmenter le climat de l'organisation, tandis que la deuxième pourrait déjà entamer un autre processus d'amélioration.

Enfin, il est possible pour une organisation de conjointement déployer des mesures au niveau de la satisfaction et du climat de travail pour optimiser le fonctionnement de l'organisation. Il faut tout simplement prendre connaissance du niveau de satisfaction de ses employés avant d'intervenir.

Limites et recherches futures

Outre ses contributions riches pour les communautés scientifiques et organisationnelles, cette étude n'est toutefois pas sans limites méthodologiques. Premièrement, il y a une certaine incohérence entre la définition conceptuelle du climat

de travail et la façon dont celle-ci est mesurée. De ce fait, le climat de travail est défini comme étant un attribut organisationnel objectif perçu de manière similaire par les membres d'une unité administrative donnée qui influence leur comportement organisationnel, alors qu'on n'évalue pas une unité administrative en particulier, mais des répondants en provenance d'organismes divers (Brunet & Savoie, 2016). Donc, une agrégation de perceptions individuelles est obtenue, certes, mais de travailleurs ayant des attributs organisationnels objectifs (p. ex., politiques et procédures) complètement différents. Bien qu'Ostroff (1993) souligne l'importance d'explorer l'interaction entre les variables provenant d'employés issus de différentes organisations ce qui a été fait ici, l'effectuation d'une prochaine étude se concentrant sur des unités de travail spécifique par souci de cohérence conceptuelle serait une suggestion pertinente.

Deuxièmement, l'utilisation d'un devis transversal ne permet que d'inférer la direction des relations à l'étude. À l'aide d'un devis longitudinal avec plusieurs temps de mesure, il serait possible d'explorer les liens de causalité entre les variables. Plus encore, comme les données obtenues furent récoltées durant la pandémie, il serait pertinent d'effectuer certaines études en dehors de ce contexte afin d'en comparer les résultats.

À la lumière de ce qui précède, ce projet de recherche a permis d'observer un meilleur portrait de l'interaction entre la satisfaction, le climat de soutien et l'engagement au travail, ainsi que la façon dont celle-ci se matérialise chez les employés, et ce, dans un contexte aussi particulier que celui de la COVID-19.

Conclusion

En continuité avec la littérature, la présente étude a su démontrer l'importance des indicateurs de bien-être que sont la satisfaction, le climat et l'engagement au travail, ainsi que leurs liens pour toute organisation désireuse d'un fonctionnement optimal chez ses employés. Cela dit, la réelle force de cette étude réside dans le fait qu'il s'agit de l'une des études pionnières ayant évalué l'impact de ces variables précises dans une conjoncture pandémique. Qui plus est, des apports non négligeables ont également été suggérés. Au niveau théorique, cette étude comporte des résultats différents pour l'absorption, appuyant ainsi une approche tridimensionnelle de l'engagement favorisant plus de nuances. Au niveau pratique, quant à lui, les résultats de l'étude suggèrent que le niveau de satisfaction des employés interagit avec la perception du climat de soutien au travail de façon à affecter la vigueur et le dévouement au travail des

employés lorsque la satisfaction au travail de ceux-ci est sous un certain seuil.

Références

- Allan, B. A., Dexter, C., Kinsey, R., & Parker, S. (2018). Meaningful work and mental health: Job satisfaction as a moderator. *Journal of Mental Health, 27*(1), 38-44.
- Al Sabei, S. D., Labrague, L. J., Miner Ross, A., Karkada, S., Albashayreh, A., Al Masroori, F., & Al Hashmi, N. (2019). Nursing work environment, turnover intention, job burnout, and quality of care: The moderating role of job satisfaction. *Journal of Nursing Scholarship, 52*(1), 95-104. <https://doi.org/10.1111/jnu.12528>
- Albashayreh, A., Al Sabei, S. D., Al-Rawajfah, O. M., & Al-Awaisi, H. (2019). Healthy work environments are critical for nurse job satisfaction: implications for Oman. *International Nursing Review, 66*(3), 389-395. <https://doi.org/10.1111/inr.12529>
- Bérubé, N., Donia, M., Gagné, M., Houlfort, N., & Koestner, R. (2007). Validation of the satisfaction with work scale. *28*(5) 270-279.
- Bjarnadottir, A. (2011). Work Engagement among Nurses in Relationally Demanding Jobs in the Hospital Sector. *Nordic Journal of Nursing Research, 31*(3), 30-34. <https://doi.org/10.1177/010740831103100307>
- Borman, W. C., Klimoski, R. J., & Ilgen, D. R. (2003). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, Vol. 12*. John Wiley & Sons, Inc.
- Boudrias, J.-S., Brunet, L., Morin, A. J. S., Savoie, A., Plunier, P., & Cacciatore, G. (2010). Empowering employees: The moderating role of perceived organisational climate and justice. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement, 42*(4), 201-211. <https://doi.org/10.1037/a0020465>
- Boulet, M., & Parent-Lamarche, A. (2020). Le bien-être psychologique et la performance au travail en temps de pandémie COVID-19? *A+, le carrefour des acteurs publics, 7*(2), 1-7. https://espace.enaq.ca/id/eprint/217/1/MBoulet_APLamarche_Bien-etre-psychologique.pdf
- Business Development Bank of Canada. (2020, November). *Canadian Entrepreneur Mental Health and Well-Being Report: November 2020*. <https://www.bdc.ca/en/about/analysis-research/canadian-entrepreneur-mental-health-well-being-report>
- Business Development Bank of Canada. (2021, May). *Canadian Entrepreneur Mental Health and Well-Being Report: May 2021*. <https://www.bdc.ca/en/about/analysis-research/canadian-entrepreneur-mental-health-well-being-report-part-2>

- Britt, T. W. (1999). Engaging the self in the field: Testing the triangle model of responsibility. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(6), 698-708. <https://doi.org/10.1177/0146167299025006005>
- Britt, T. W. (2003). Aspects of identity predict engagement in work under adverse conditions. *Self and Identity*, 2(1), 31-45. <https://doi.org/10.1080/15298860309022>
- Brunet, L., & Savoie, A. (2016). *Le climat de travail. Au cœur de la dynamique organisationnelle*. EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.brune.2016.01>
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: a meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 605-619. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.605>
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. Lexington Books.
- Dalal, R. S. (2012). Job attitudes: Cognition and affect. Dans I. B. Weiner (dir.) *Handbook of Psychology, Second Edition*. John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop201008>
- Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance: The moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 266-280. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.3.266>
- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 209-222. <https://doi.org/10.1037/a0019408>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Foucher, R. et Soucy, G. (1991). Le climat organisationnel, Dans Tessier, R. et Tellier, Y. (dir.). *Pouvoirs et Cultures Organisationnels* (tome 4, 197-232). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Granziera, H., & Perera, H. N. (2019). Relations among teachers' self-efficacy beliefs, engagement, and work satisfaction: A social cognitive view. *Contemporary Educational Psychology*, 58, 75-84. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.02.003>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European journal of oral sciences*, 113(6), 479-487. <https://doi.org/10.1111/j.1600-0722.2005.00250.x>
- Hakanen, J. J., & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. Dans A. B. Bakker & M. P. Leiter (dir.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 2, 85-101.
- Høigaard, R., Giske, R., & Sundsli, K. (2012). Newly qualified teachers' work engagement and teacher efficacy influences on job satisfaction, burnout, and the intention to quit. *European Journal of Teacher Education*, 35(3), 347-357. <https://doi.org/10.1080/02619768.2011.633993>
- Institut national de santé publique du Québec (2020). Recommandations concernant la réduction des risques psychosociaux du travail en contexte de pandémie — Covid-19. <https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/covid/2988-reduction-risques-psychosociauxtravail-covid19.pdf>
- Johnson, J. J., & McIntye, C. L. (1998). Organizational culture and climate correlates of job satisfaction. *Psychological Reports*, 82(3), 843-850. <https://doi.org/10.2466/pr0.1998.82.3.843>
- Johnson, P. O., & Fay, L. C. (1950). The Johnson-Neyman technique, its theory and application. *Psychometrika*, 15(4), 349-367. <https://doi.org/10.1007/BF02288864>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 792-812. <https://doi.org/10.1002/job.2167>
- Kopelman, R. E., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity. Dans B. Schneider (dir.), *Organizational climate and culture*, 282-318. Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35(3), 634-717 <https://doi.org/10.1177/0149206308330559>
- Lesener, T., Gusy, B., Jochmann, A., & Wolter, C. (2020). The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence. *Work & Stress*, 34(3), 259-278. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1686440>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Dans M. D. Dunette (dir.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1, 1297-1343.

- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, *1*(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2021). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological Reports*, *0*(0), 1-38. <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Kännsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, *31*(2), 101-120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Orgambidez, A., & Extremera, N. (2020). Understanding the link between work engagement and job satisfaction: Do role stressors underlie this relationship? *Scandinavian Journal of Psychology*, *61*(3), 443-449. <https://doi.org/10.1111/sjop.12613>
- Ostroff, C. (1993). The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *56*(1), 56-90. <https://doi.org/10.1006/obhd.1993.1045>
- Pallant, J. (2016). *SPSS Survival Manual*. Open University Press.
- Polat, S., & Terzi, B. (2020). Relationships between perceived support types and the job satisfaction levels of nurses. *Perspect Psychiatr Care*, *57*(3), 1202-1211. <https://doi.org/10.1111/ppc.12675>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, *36*(4), 717-731. <https://doi.org/10.3758/BF03206553>
- Prochazka, J., Scheel, T., Pirozek, P., Kratochvil, T., Civilotti, C., Bollo, M., & Maran, D. A. (2020). Data on work-related consequences of COVID-19 pandemic for employees across Europe. *Data Brief*, *32*, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2020.106174>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2009). Job satisfaction in organizational research. Dans D. A. Buchanan & A. Bryman (dir.), *The Sage handbook of organizational research methods* (196–212). Sage Publications Ltd.
- Rasclé, N., & Irachabal, S. (2001). Médiateurs et modérateurs : implications théoriques et méthodologiques dans le domaine du stress et de la psychologie de la santé. *Le travail humain*, *64*(2), 97-118. <https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2001-2-page-97.htm>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, *53*(3), 617-635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Rothmann, S. (2008). Job satisfaction, occupational stress, burnout and work engagement as components of work-related wellbeing. *SA Journal of Industrial Psychology*, *34*(3), 11-16. <https://doi.org/10.4102/sajip.v34i3.424>
- Roy, F. (1989). *Development and validation of a work climate questionnaire* [mémoire de maîtrise, Université de Montréal]. Montréal.
- Sageer, A., Rafat, S., & Agarwal, P. (2012). Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of business and management*, *5*(1), 32-39.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, *3*(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, *66*(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the Etiology of Climates. *Personnel Psychology*, *36*(1), 19-39. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>
- Verbeke, W., Volgering, M., & Hessels, M. (2002). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, *35*(3), 303-329. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00095>
- Wan, Q., Li, Z., Zhou, W., & Shang, S. (2018). Effects of work environment and job characteristics on the turnover intention of experienced nurses: The mediating role of work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, *74*(6), 1332-1341. <https://doi.org/10.1111/jan.13528>
- Wefald, A. J., & Downey, R. G. (2009). Construct dimensionality of engagement and its relation with satisfaction. *The Journal of Psychology*, *143*(1), 91-112. <https://doi.org/10.3200/JRLP.143.1.91-112>
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, *12*(2), 173-194. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)
- World Health Organization. (2021, August 31) *Coronavirus*

disease (COVID-19) pandemic. <https://www.who.int>

Yang, S., Huang, H., Qiu, T., Tian, F., Gu, Z., Gao, X., & Wu, H. (2020). Psychological capital mediates the association between perceived organizational support and work engagement among chinese doctors. *Frontiers in Public Health*, 8(149), 1-8. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.00149>

Zecca, G., Györkös, C., Becker, J., Massoudi, K., de Bruin, G. P., & Rossier, J. (2015). Validation of the french Utrecht work engagement scale and its relationship with personality traits and impulsivity. *European Review of Applied Psychology*, 65(1), 19-28. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2014.10.003>

Reçu le 23 novembre 2021

Révisé le 1 mars 2023

Accepté le 13 mars 2023 ■

Annexes

Figure 1

Modération de la satisfaction au travail sur le lien entre le climat de soutien et la vigueur au travail (Engagement)

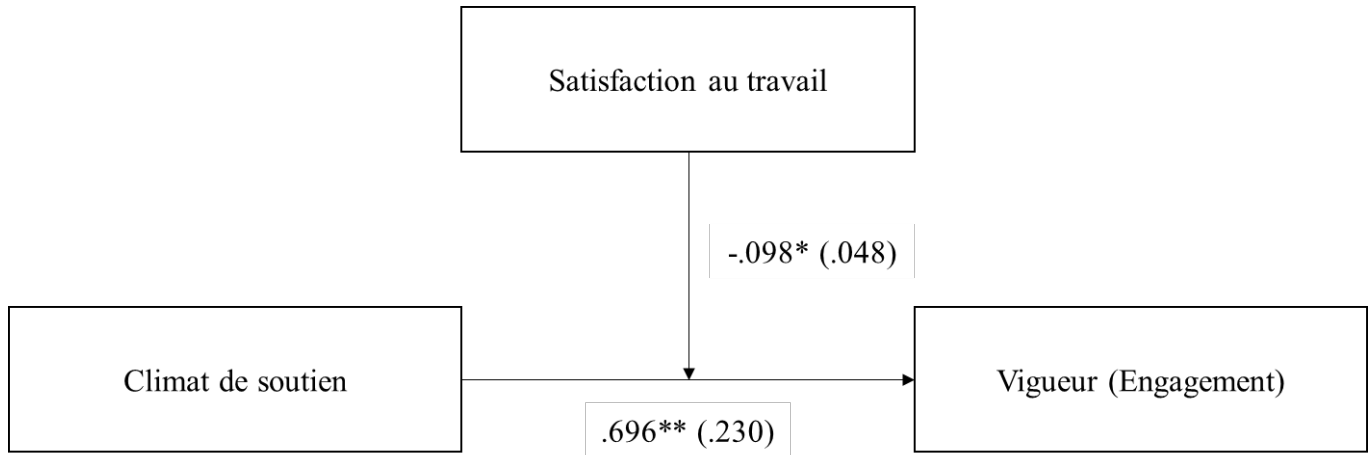
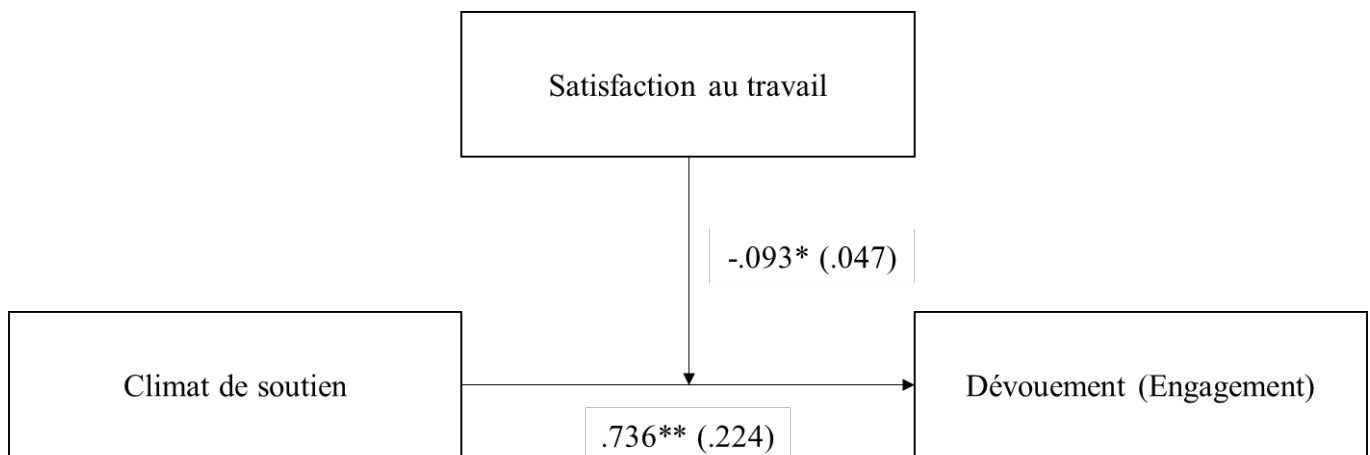


Figure 2

Modération de la satisfaction au travail sur le lien entre le climat de soutien et le dévouement au travail (Engagement)



SATISFACTION, CLIMAT ET ENGAGEMENT AU TRAVAIL

Figure 3

Modération de la satisfaction au travail sur le lien entre le climat de soutien et l'absorption au travail (Engagement)

