

**L'IMPACT DU SOUTIEN SOCIAL SUR LA QUALITÉ DE LA
GOUVERNANCE UNIVERSITAIRE EN CÔTE D'IVOIRE : LE RÔLE
DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AFFECTIF**

**THE IMPACT OF SOCIAL SUPPORT ON THE QUALITY OF
UNIVERSITY GOVERNANCE IN CÔTE D'IVOIRE: THE ROLE OF
AFFECTIVE ORGANIZATIONAL COMMITMENT**

KONE Dohona

Enseignant chercheur

Ecole Supérieure Africaine des Technologies de L'information et de la Télécommunication (ESATIC)
Laboratoire des Sciences et Technologies de l'Information et de la Communication (LASTIC)
Côte d'Ivoire

HIEN Sié Clotaire

Enseignant chercheur

Ecole Supérieure Africaine des Technologies de L'information et de la Télécommunication (ESATIC)
Laboratoire des Sciences et Technologies de l'Information et de la Communication (LASTIC)
Côte d'Ivoire

Date de soumission : 19/11/2025

Date d'acceptation : 30/12/2025

Pour citer cet article :

KONE. D. & HIEN. SC. (2026) « L'IMPACT DU SOUTIEN SOCIAL SUR LA QUALITÉ DE LA GOUVERNANCE UNIVERSITAIRE EN CÔTE D'IVOIRE : LE RÔLE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AFFECTIF », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 1 » pp : 254- 282.

Author(s) agree that this article remains permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cette étude examine l'impact du soutien social sur la qualité de la gouvernance universitaire en Côte d'Ivoire, en intégrant le rôle modérateur de l'engagement organisationnel affectif. Le soutien social, provenant des collègues et des supérieurs hiérarchiques, favorise la coopération, la confiance et la performance collective. L'engagement organisationnel affectif, comprenant l'attachement émotionnel et la fierté d'appartenance, renforce l'effet du soutien social sur la gouvernance, en stimulant la participation, la loyauté et l'innovation organisationnelle. La méthodologie repose sur une approche quantitative, avec 428 questionnaires collectés dans quatre universités publiques et analysés via des analyses factorielles et des équations structurelles. Les résultats confirment que le soutien social améliore significativement la qualité de la gouvernance, et que cet effet est amplifié par l'engagement affectif des acteurs, soulignant l'importance des relations interpersonnelles et de l'attachement organisationnel pour une gouvernance universitaire efficace et durable.

Mots clés : soutien social ; qualité de gouvernance ; engagement affectif.

Abstract

This study investigates the impact of social support on the quality of university governance in Côte d'Ivoire, considering the moderating role of affective organizational commitment. Social support from colleagues and supervisors enhances cooperation, trust, and collective performance. Affective organizational commitment, including emotional attachment and pride of belonging, strengthens the effect of social support on governance by promoting participation, loyalty, and organizational innovation. The methodology uses a quantitative approach, with 428 questionnaires collected across four public universities and analyzed through factor analyses and structural equation modeling. Results indicate that social support significantly improves governance quality, and this effect is amplified by actors' affective commitment, highlighting the importance of interpersonal relationships and organizational attachment for effective and sustainable university governance.

Keywords: Social support; Quality of governance; Affective commitment.

Introduction

L'éducation est aujourd'hui au cœur d'un certain nombre d'enjeux dont celui de développement. Ainsi, une société ne peut se développer que si elle donne une grande place à l'éducation. D'ailleurs, les Décideurs politico-économiques sont convaincus que si l'investissement éducatif est élevé et de qualité, la croissance économique suit et évolue exponentiellement. De cette optique, la nécessité de mettre en place et analyser la gouvernance sont devenues une priorité. La gouvernance est l'ensemble des mécanismes qui permettent le pilotage et la régulation de l'institution et des acteurs qui s'y trouvent. Elle met en exergue la participation des acteurs ainsi que leur responsabilité (Aïcha Mohamadou 2024). En raison des défis liés à l'enseignement et à la recherche, une gouvernance efficace doit être assurée surtout dans les universités qui évoluent dans un contexte complexe, où il y a une diversité de données managériales et sociétales. Cette gouvernance universitaire crée un cadre propice à l'innovation et à la performance puisqu'elle est accomplie conformément aux exigences de la qualité en termes d'impact et de transparence (Boumahdi, et Bezzaz, 2024). Le renforcement des processus et les mécanismes régissant le fonctionnement, est un levier pour l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur et de la responsabilité sociétale de ces organisations (Benlakouiri Abderrahim, 2022). Et ce, devant la pluralité des jeux politiques auxquels les universités font face. En définitive, la qualité de la gouvernance universitaire instaure un management responsable, efficace et efficient (Mamadou et De Ketele, 1997), qui tient compte des besoins de la société lors des prises des décisions (Foucalt, 2004). Dans le même contexte, les universités sont ainsi amenées à être plus facilement gouvernables et harmonieuses. Cette trajectoire détermine leur efficacité et leur efficience (Florez-Parra et al., 2019). Les orientations qu'elles prennent et les valeurs qu'elles défendent envoient des signaux clairs sur leur rôle et leurs fonctions dans la société (Elkhider, et Elmaataoui, 2022). Dans ce contexte, la qualité de la gouvernance des universités devient un facteur déterminant de leur réussite. Pour mieux cerner cette variable, elle a été mise en relation dans la littérature avec plusieurs autres construits puisqu'elle ne peut être conçue comme absolue et isolée (Bessir, 1999). Parmi les travaux, certains chercheurs ont mis en rapport la qualité de la gouvernance universitaire et la rentabilité de ces établissements (Richard, 1993). L'objectif est de déterminer la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs et l'efficacité des universités. Par la suite, Nouredine Abdellatif, Ahachoum Fatimazzahra (2023) se sont attardés sur la répartition des ressources, la prise de décision et le contrôle.

Quant à Boumahdi, et Bezzaz, (2024), ils ont analysé l'état de l'engagement de l'université dans le processus d'amélioration continue, susceptibles de mener vers l'universalisme, le pluralisme et l'humanisme. Il en ressort que, les effets des orientations stratégiques influent un dynamisme dans l'interface Université lors qu'il y a une gouvernance universitaire nouvelle. Enfin, Koné et Hien (2024) analyse le rôle du profil psychologique du dirigeant dans la relation entre la gouvernance Universitaire et la performance dans les Universités. Il ressort l'importance pour un dirigeant de disposer d'une formation lui permettant de prendre de bonnes décisions dans un environnement incertain. Toutefois, malgré les avancées réalisées, l'on dénombre encore beaucoup de sources d'inefficiences.

Pour faire face à cette situation, il est essentiel de fournir un effort conscient afin d'améliorer la qualité de la gouvernance dans les universités (Souria, et Louiza, 2023). Du coup, la mise en place d'un modèle prenant en compte le soutien social se développe (Atitsogbe, Sovet, Holu, et Mensanvi, 2019). Le soutien social est un facteur déterminant du bien-être, favorisant l'adaptation (Lauzier, Côté et Samson, 2015 ; Caron, 2013). Il améliore la qualité de la gouvernance à travers la gestion participative, responsable de l'université et de ses institutions. Ce soutien se réalise sur la base des instances fonctionnelles dotées de potentiel de motivation et de coordination des actions collectives. Ainsi, il met en lumière des dynamiques plus larges, flexible, et performante pour toucher toutes les institutions universitaires (Miraoui, 2023).

Des recherches récentes confirment que le soutien social perçu dans les organisations joue un rôle déterminant pour susciter un engagement organisationnel affectif fort (Daweti et al., 2024 ; Farisi et al., 2024). Ce lien s'observe même dans des contextes où les conditions matérielles sont défavorables (Daweti et al., 2024). De plus, l'intelligence émotionnelle et la confiance organisationnelle agissent comme médiateurs dans l'effet du soutien social sur l'engagement affectif et l'intention de rester dans l'institution (Prahawan et al., 2024). Enfin, les pratiques de leadership transformationnel ou partagé qui mettent l'accent sur le mentorat et le climat de soutien renforcent l'engagement affectif des employés, particulièrement dans le cadre de l'enseignement supérieur (Evisasari et al., 2023).

En Côte d'Ivoire, la gouvernance universitaire reste confrontée à des difficultés structurelles notamment une gestion interne perfectible, faible alignement sur les objectifs sociétaux, manque de transparence décisionnelle et insuffisante participation des parties prenantes (Ayad Kahalid, 2023). Dans ce contexte, l'étude de l'engagement organisationnel affectif comme variable explicative de la relation entre soutien social et qualité de la gouvernance devient une question pertinente, tant pour les chercheurs que pour les décideurs

(Ayité Ajavon et Mélina Deloux, 2022). L'engagement organisationnel affectif se définit comme la force d'identification et de d'attachement d'un individu envers son organisation, se traduisant par une adhésion profonde à ses objectifs et valeur et un désir marqué de rester membre (Mowday et al. 1979, p. 226). Ce lien affectif favorise l'implication, l'effort discrétionnaire et l'amélioration continue des processus organisationnels (Pfeffer et Veiga, 1999). Dans leur engagement organisationnel affectif, les managers font preuve de soutien et de considération. Ils fournissent des informations claires sur les tâches et missions à leurs équipes en les faisant participer aux prises de décisions. De plus, il contribue à l'avancement de l'organisation par des retours sur le travail (Ayité Ajavon et Mélina Deloux, 2022).

Dans cette situation, sa compréhension et son décryptage en rapport avec la qualité de la gouvernance universitaire demeurent avec acuité (Ayité Ajavon et Mélina Deloux, 2022). D'ailleurs, Djohossou et Worou, (2022) et Abassi, (2023), considèrent que c'est un très bon indicateur de la qualité de travail. Face à la persistance liée à la qualité de la gouvernance universitaire, il convient d'apporter des éléments de réponse. Dès lors, la question qui oriente notre recherche est la suivante :

Quel est l'impact de l'engagement organisationnel affectif dans la relation entre le soutien social et la qualité de la gouvernance universitaire ?

Pour y parvenir, nous présenterons tout d'abord le cadre théorique de la recherche, puis la méthodologie utilisée ainsi que les différents résultats et les implications managériales auxquels nous sommes parvenus

1. Approche conceptuel et hypothèses de recherche

L'approche conceptuelle conduit à définir les concepts et les variables étudiés par le sujet de façon à délimiter précisément leur contenu pour poser des hypothèses dans la conception du modèle proposé. Il s'agit notamment du soutien social, de l'engagement organisationnel affectif et de la qualité de la gouvernance.

1.1. Engagement organisationnel affectif

Notre travail s'attarde sur l'engagement affectif que les managers favorisent particulièrement (Ayité Ajavon et Mélina Deloux, 2022). Il s'inspire principalement de la théorie des rôles qui propose qu'une forte implication dans un des rôles rend l'implication dans l'autre difficile (Brough et Kalliath, 2009 ; Gareis et al., 2009). La majorité des auteurs affirment que l'engagement affectif s'identifie à sa mission, ses valeurs et est une source de créateur de valeur ajoutée et distinctive sur le marché (Pfeffer et Veiga, 1999). Pour une meilleure compréhension ce concept il a été mis en relation avec plusieurs autres construits par les chercheurs. Ainsi, les

travaux, Dawson, Sharma, Irving, Marcus et Chirico (2015) ont mis en lumière l'engagement organisationnel affectif et l'intention des héritiers de rester dans l'entreprise familiale. Il ressort de ces travaux que l'attachement et l'identification constitue le socle de l'engagement organisationnel affectif.

Concernant les effets de l'engagement affectif, Djohossou A. J. et Worou (2022), ont aussi montré une relation forte entre l'engagement organisationnel affectif et les comportements innovant des salariés. Et il a été clairement démontré que les employés attachés à l'organisation travaillent plus dur et sont disposés à aller au-delà de leur description de tâche pour aider à atteindre les objectifs de l'organisation (Patrick et Sonia, 2012). Ainsi, la rétention du personnel devient un enjeu majeur associé à la gestion du capital humain compte tenu de son effet bénéfique pour l'organisation. L'engagement organisationnel affectif est relié notamment au bien être psychologique, à la performance ainsi qu'à la qualité de la gouvernance (Meyer et Maltin, 2010). Charef et Figuigui (2023), montrent que l'engagement du dirigeant favorise la communication entre l'ensemble des parties prenantes et conduit à l'amélioration de la performance

1.2. Le soutien social

Depuis les années 1970, le soutien social est devenu un objet d'étude central en psychologie sociale, en psychologie de la santé et en gestion des organisations. Il renvoie à la nature des relations interpersonnelles et aux bénéfices qu'elles procurent aux individus sur les plans psychologique et professionnel (Vaux, 1988). Le soutien social est reconnu comme un déterminant majeur du bien-être, de la santé mentale et de la performance au travail (Day & Nielsen, 2022). En contexte professionnel, le soutien social au travail désigne l'ensemble des interactions sociales utiles offertes par les collègues ou les supérieurs hiérarchiques (Vézina et al., 2006). Il englobe l'assistance émotionnelle, informationnelle et instrumentale permettant à l'employé de mieux faire face aux exigences du travail et de préserver son équilibre psychologique (Day & Nielsen, 2022). La littérature distingue deux formes principales : le soutien perçu et le soutien reçu. Le soutien perçu correspond à la perception subjective d'un individu quant à la disponibilité du soutien dans son environnement social (Park et al., 2020). Il reflète la croyance qu'une aide sera accessible en cas de besoin et ne renvoie pas à une mesure objective des interactions sociales, mais à une transaction entre l'individu et son environnement (Barrera, 1981 ; Bruchon-Schweitzer, 2002 ; Cohen, 1991). Quant au soutien reçu, il se rapporte à l'aide effectivement apportée par autrui (Winnubst et al., 1988). Selon House (1981), il comprend quatre dimensions : le soutien émotionnel (empathie, affection), le soutien d'estime

(reconnaissance, valorisation), le soutien informatif (conseils, informations pertinentes) et le soutien matériel (aide tangible). Ces catégories sont reprises par Rodriguez et al. (1998), qui distinguent également le soutien émotionnel, informationnel et instrumental. Enfin, le soutien social constitue une ressource psychosociale essentielle favorisant la résilience organisationnelle, la prévention du stress professionnel et le renforcement du climat de travail. Des études récentes confirment qu'il agit comme un levier d'engagement affectif et contribue à l'amélioration de la qualité de la gouvernance organisationnelle, notamment dans les milieux éducatifs et universitaires (Kelloway, Barling & Cheung, 2021 ; Shoss et al., 2022).

1.3. La gouvernance universitaire

Le concept de qualité de la gouvernance universitaire renvoie aux mécanismes de contrôle, de coordination et de répartition du pouvoir au sein des institutions d'enseignement supérieur. Selon Olsen (2007), il s'agit d'un modèle organisationnel qui englobe l'ensemble des structures, des droits, des responsabilités et des processus décisionnels, aussi bien formels qu'informels, définissant les relations entre les différents acteurs universitaires. Cependant, la gouvernance des universités est souvent confrontée à des dysfonctionnements structurels et managériaux. Des études soulignent la persistance de pratiques de gestion inefficaces et d'un manque de transparence dans la prise de décision, souvent amplifiés par des influences politiques limitant l'autonomie institutionnelle (Teferra, 2018). Les comités de gestion, censés assurer la supervision et l'orientation stratégique, manquent parfois d'indépendance et de compétences, ce qui entrave la mise en œuvre de politiques efficaces (Miranda et al., 2017). La gouvernance interne, centrée sur la gestion des ressources humaines et des activités académiques, demeure marquée par des conflits d'intérêts et un manque de responsabilisation, tandis que la gouvernance externe, impliquant les relations avec les parties prenantes et les autorités publiques, souffre d'une faible participation des acteurs, compromettant l'efficacité des réformes (Boshoff et al., 2018). Selon Arbaoui et Oubouali (2018), la gouvernance universitaire dépend à la fois de la qualité de l'analyse de l'environnement interne et externe, du cadre juridique et réglementaire, ainsi que des valeurs et idéologies propres au secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche. Dans une perspective comparative, Broucker et De Wit (2019) démontrent que la qualité de la gouvernance influence directement la performance académique et la légitimité institutionnelle. Enfin, plusieurs travaux récents soulignent le rôle déterminant de la gouvernance participative et inclusive. Toma et al. (2021) montrent que la participation active du personnel renforce l'engagement organisationnel et la cohérence des politiques éducatives, tandis que Sawadogo et Niane (2022) insistent sur la nécessité d'un

leadership transformationnel pour promouvoir une gouvernance efficace et durable dans l'enseignement supérieur.

2. Formulation des hypothèses et présentation du modèle de recherche

Cette section va s'atteler à présenter les différentes hypothèses portant sur l'effet de l'engagement organisationnel affectif des dirigeants dans le rapport entre le soutien social et la qualité de la gouvernance universitaire dans les universités et grandes écoles publiques de Côte d'Ivoire.

II-1 L'influence des dimensions du soutien social sur la qualité de la Gouvernance universitaire

Le soutien social au travail est l'ensemble des actions d'autrui qui sont utiles et parfois qui ont vocation à l'être pour celui qui a besoin de l'aide (Deelstra et al., 2003). Ce soutien est couramment abordé sous l'angle du Soutien Organisationnel Perçu. Toutefois, rappelons que ce soutien social peut provenir des collègues ou de la hiérarchie.

II-1-1 L'influence de la dimension Soutien Social des collègues sur la qualité de la Gouvernance

Le soutien social entre collègues constitue un levier fondamental pour la qualité de la gouvernance universitaire, dans la mesure où il favorise la coopération, la cohésion institutionnelle et la performance collective. Les travaux de Bakker et Demerouti (2017) montrent que le soutien social, en tant que ressource organisationnelle, exerce des effets positifs sur la motivation et le bien-être au travail. Il agit comme un tampon psychosocial face au stress, à l'anxiété et à la dépression, qui figurent parmi les principaux troubles liés à la vie professionnelle (Theis et al., 2018). Dans la perspective de la théorie de la conservation des ressources (Gorgievski & Hobfoll, 2008), le soutien social est une ressource essentielle permettant aux travailleurs de préserver leur énergie, de surmonter les contraintes et de maintenir un niveau optimal de bien-être et d'efficacité. Cette dimension protectrice a été confirmée par des recherches récentes qui démontrent que le soutien entre collègues réduit le turnover, renforce l'engagement affectif et favorise la résilience organisationnelle (Day & Nielsen, 2022). Dans le contexte universitaire, les interactions sociales positives entre pairs contribuent à améliorer les pratiques managériales et à promouvoir une gouvernance collaborative et inclusive. Elles facilitent la circulation de l'information, la confiance mutuelle et l'entraide, autant d'éléments indispensables à une gouvernance fondée sur la transparence, la participation et la qualité institutionnelle (Kirp, 2003 ; Candas & Brouttier, 2017). De plus, Hamouche (2021) ainsi que Kelloway, Barling et Cheung (2021) soulignent que le soutien

social favorise un leadership participatif orienté vers le bien-être collectif et renforce la capacité d'adaptation organisationnelle face aux changements structurels. Ainsi, en articulant soutien relationnel et gouvernance institutionnelle, les universités développent un environnement propice à la création de valeur sociale et académique, à la promotion du leadership universitaire et à l'innovation managériale durable. Dans l'optique de cerner cette dimension, nous formulons l'hypothèse suivante :

H1.1 : La dimension Soutien Social des collègues influence positivement la qualité de la Gouvernance.

II-1-2 L'influence de la dimension Soutien Social des supérieurs hiérarchiques sur la qualité de la Gouvernance

Le soutien social des supérieurs hiérarchiques constitue un pilier essentiel du climat organisationnel et une composante clé du contrat psychologique liant les employés à leur institution. Il représente une forme implicite d'engagement moral de l'employeur, perçue par les salariés comme une marque de reconnaissance, d'équité et de justice organisationnelle (Eisenberger et al., 2020). Ce soutien se manifeste notamment par une écoute active, une communication ouverte, la valorisation des efforts et la reconnaissance des contributions individuelles, contribuant ainsi à renforcer le sentiment d'appartenance. Dans le contexte universitaire, la prise en compte du soutien hiérarchique transforme les modes de gestion et favorise un management participatif fondé sur le dialogue et la coopération. Ce soutien améliore la cohésion institutionnelle et influence positivement la performance organisationnelle, notamment dans la planification stratégique, le pilotage des activités et la mise en œuvre des dispositifs d'assurance qualité (Foley, 2002). Dès leur intégration, les enseignants, chercheurs et personnels administratifs recherchent ce soutien pour faciliter leur adaptation professionnelle et atteindre leurs objectifs institutionnels. Une perception élevée du soutien des supérieurs est associée à une meilleure motivation, un bien-être accru et un engagement affectif renforcé (Caesens, Nguyen & Stinglhamber, 2019). Au-delà de sa dimension interpersonnelle, le soutien hiérarchique joue un rôle stratégique dans la transformation organisationnelle. Il stimule l'innovation managériale, favorise les réformes de gouvernance et soutient l'émergence d'un leadership transformationnel et éthique, fondé sur la transparence et la participation (Kelloway, Barling & Cheung, 2021 ; Day & Nielsen, 2022). Ainsi, la qualité de la gouvernance universitaire repose en grande partie sur la capacité des dirigeants à offrir un soutien social constant, cohérent et équitable. Ce dernier garantit la cohérence des politiques internes, la réactivité des décisions stratégiques et une intégration harmonieuse des acteurs dans les

processus de gouvernance académique. Dans un souci de mieux cerner cette dimension, nous formulons l'hypothèse suivante :

H1.2 : La dimension Soutien Social des supérieurs hiérarchiques influence positivement la qualité de la Gouvernance.

II-2 Le rôle modérateur de l'engagement organisationnel affectif dans la relation entre le Soutien Social et la qualité de la Gouvernance

L'engagement organisationnel affectif désigne le lien émotionnel et psychologique unissant un individu à son organisation, fondé sur l'adhésion volontaire aux valeurs et objectifs institutionnels (Becker, Klein & Meyer, 2009 ; Mowday, Steers & Porter, 1979). Il se distingue des autres formes d'engagement par sa dimension identitaire et sa contribution directe à la performance individuelle et collective (Hunt & Morgan, 1994). Cet engagement est influencé par la qualité des relations sociales et le soutien perçu au travail, notamment celui des collègues et des supérieurs hiérarchiques, qui renforcent la satisfaction, la confiance et le sentiment d'appartenance (Day & Nielsen, 2022 ; Eisenberger et al., 2020). Les employés soutenus développent un attachement émotionnel durable, favorisant la loyauté, la coopération et la rétention du personnel (Meyer & Maltin, 2010). En milieu universitaire, cet engagement affectif constitue un levier stratégique de gouvernance. Il repose sur des politiques de soutien social, de reconnaissance et d'équité, qui renforcent la cohésion, la confiance mutuelle et la performance collective (Kelloway, Barling & Cheung, 2021). La synergie entre soutien social et engagement affectif incarne ainsi un indicateur clé de la qualité et de la maturité managériale des universités. Dans un souci de mieux cerner ce rôle, nous formulons l'hypothèse suivante :

H.2 : L'engagement organisationnel affectif modère positivement la relation entre le soutien social et la qualité de la gouvernance universitaire.

II-2-1 Le rôle modérateur de l'Attachement émotionnel de l'engagement organisationnel affectif dans la relation entre le Soutien Social et la qualité de la Gouvernance

L'attachement émotionnel, cœur de l'engagement organisationnel affectif, traduit le degré d'identification et d'implication psychologique d'un employé envers son organisation (Meyer & Maltin, 2010). Il renforce la loyauté, la collaboration et l'alignement sur les objectifs stratégiques, contribuant ainsi à la performance et à la gouvernance de qualité (Hunt & Morgan, 1994 ; Allen, 2006). Cet engagement favorise la fidélisation et réduit le turnover, tout en stimulant des comportements organisationnels positifs essentiels à la cohésion interne (Kim & Beehr, 2021). Selon la théorie de l'échange leader-membre (Graen & Uhl-Bien, 1995), la qualité des relations hiérarchiques, fondée sur la confiance, la reconnaissance et le respect

mutuel, renforce directement l'attachement affectif et la performance collective. Les travaux récents confirment que l'interaction entre engagement affectif, soutien social et leadership inclusif constitue un levier majeur de performance et de bonne gouvernance, notamment dans les milieux éducatifs (Eisenberger et al., 2020). Dans un souci de mieux cerner ce rôle, nous formulons l'hypothèse suivante :

H2.1 : L'attachement émotionnel de l'engagement organisationnel affectif modère positivement la relation entre le soutien social et la qualité de la gouvernance universitaire.

II-2-1-1 Le rôle modérateur de l'Attachement émotionnel de l'engagement organisationnel affectif dans la relation entre la dimension Soutien Social des collègues et la qualité de la Gouvernance

Le soutien social renvoie aux interactions interpersonnelles permettant l'échange d'aide, d'information et de reconnaissance, constituant une ressource essentielle pour faire face aux exigences professionnelles (Cohen, 2020). Le soutien des collègues, en particulier, facilite la régulation des situations de travail complexes grâce à l'aide technique ou au soutien émotionnel, renforçant ainsi la cohésion et la qualité de vie au travail (Day & Nielsen, 2022). Selon la théorie du capital social (Bourdieu, 1980 ; Putnam, 1993), ces relations basées sur la confiance et la réciprocité favorisent la circulation de l'information, la coopération et la performance collective, contribuant à une gouvernance efficace (Adler & Kwon, 2002). L'attachement émotionnel, dimension de l'engagement organisationnel affectif, amplifie cet effet : le soutien perçu est interprété comme une reconnaissance qui renforce l'implication et la participation aux dynamiques collectives (Eisenberger et al., 2020). Un climat marqué par la coopération, l'écoute et l'empathie nourrit ce lien, accroît la résilience du groupe et soutient une gouvernance universitaire fondée sur la confiance, la justice et la participation (Kelloway, Barling & Cheung, 2021). Cela nous emmène à l'hypothèse suivante : *H2.1.1 : L'attachement émotionnel de l'engagement organisationnel affectif modère la relation entre la dimension Soutien Social des collègues et la qualité de la Gouvernance.*

II-2-1-2 Le rôle modérateur de l'Attachement émotionnel de l'engagement organisationnel affectif dans la relation entre la dimension Soutien Social des supérieurs hiérarchiques et la qualité de la Gouvernance

Le soutien social regroupe l'ensemble des pratiques d'aide, de coopération et d'échanges bienveillants au sein d'un groupe, fondées sur la réciprocité et la flexibilité (Leroy-Frémont, Desrumaux & Moundjiegout, 2014 ; Van Pevenage, 2009). Selon Granovetter (1973), les liens forts favorisent la confiance et la solidarité, tandis que les liens faibles facilitent la circulation

de l'information et l'innovation, deux dimensions complémentaires pour les comportements organisationnels. En milieu professionnel, le soutien de la hiérarchie, particulièrement émotionnel, constitue la forme la plus déterminante : écoute, empathie, reconnaissance et feedback constructif réduisent les tensions liées au travail, préviennent l'épuisement et renforcent l'équité perçue (Day & Nielsen, 2022). L'attachement émotionnel, dimension de l'engagement affectif, amplifie cet effet : un supérieur soutenant favorise la confiance, l'identification à l'organisation et l'implication affective (Eisenberger et al., 2020). Cet attachement renforce la résilience psychologique, les comportements coopératifs et éthiques, soutenant ainsi une gouvernance plus participative, transparente et orientée vers le bien-être organisationnel (Madi & Cottini, 2022). Cela nous emmène à l'hypothèse suivante : *H2.2 : L'attachement émotionnel de l'engagement organisationnel affectif modère la relation entre la dimension Soutien Social des supérieurs hiérarchiques et la qualité de la Gouvernance.*

II-2-2 Le rôle modérateur de la Fierté d'appartenance de l'engagement organisationnel affectif dans la relation entre le Soutien Social et la qualité de la Gouvernance

La fierté d'appartenance désigne le sentiment positif d'identification aux valeurs, à la mission et à la culture d'une institution, constituant un levier psychologique majeur de performance et de cohésion dans les organisations éducatives (Bailly & Alaphilippe, 2015). Dans un contexte marqué par la diversité culturelle, la digitalisation et les enjeux de bien-être, elle représente un indicateur clé de stabilité et d'engagement, particulièrement pour les dirigeants confrontés aux transformations organisationnelles (Madi & Cottini, 2022). Cette fierté organisationnelle agit comme une forme de soutien social symbolique, renforçant la reconnaissance, l'intégration et les comportements prosociaux (Caesens & Stinglhamber, 2019). Elle facilite la coopération, la circulation de l'information et la mobilisation des ressources. En tant que challenge adaptatif, elle soutient la résilience collective et l'ajustement face aux exigences changeantes, contribuant ainsi à une gouvernance plus inclusive et efficiente (Elkhider & Elmaataoui, 2022). Ainsi, la fierté d'appartenance renforce le soutien social perçu, consolide la confiance et la solidarité, et devient un catalyseur de performance et de gouvernance durable. Cela nous emmène à l'hypothèse suivante : *H2.2 : La Fierté d'appartenance de l'engagement organisationnel affectif modère la relation entre le soutien Social et la qualité de la Gouvernance.*

II-2-2-1 Le rôle modérateur de la Fierté d'appartenance de l'engagement organisationnel affectif dans la relation entre la dimension Soutien Social des collègues et la qualité de la Gouvernance

Le soutien social est un déterminant essentiel de la qualité des relations professionnelles et de la santé mentale au travail. Il réduit significativement l'anxiété, la dépression et les effets du stress, en constituant une ressource protectrice face aux exigences professionnelles élevées (Barrera, 1986 ; Cohen & Wills, 1985 ; Hobfoll & Freedy, 1993). Le soutien social des collègues, esprit d'équipe, cohésion et entraide, améliore à la fois le bien-être et la performance des employés (Bakker & Demerouti, 2017). La fierté d'appartenance, dimension affective de l'engagement organisationnel, renforce la manière dont ces interactions sociales sont perçues, consolidant le sentiment d'inclusion et de légitimité (Bailly & Alaphilippe, 2015). Dans un contexte universitaire confronté à des défis structurels et managériaux, les pratiques de gouvernance axées sur la qualité reconnaissent le soutien social et la fierté d'appartenance comme des ressources stratégiques favorisant cohésion, performance et bonne gouvernance (Boumahdi & Bezzaz, 2024). L'hypothèse qui découle de ces constats précédents est de savoir :

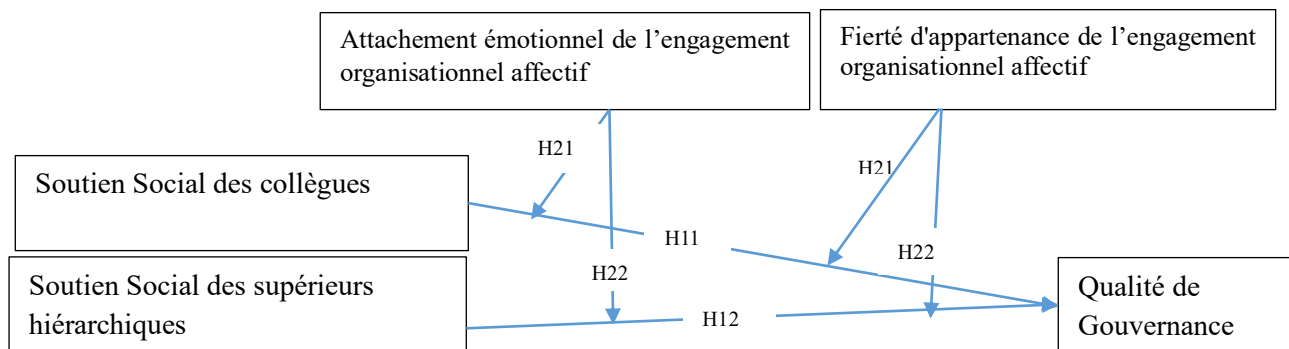
H2.3 : La Fierté d'appartenance de l'engagement organisationnel affectif modère la relation entre la dimension Soutien Social des collègues et la qualité de la Gouvernance

II-2-2-2 Le rôle modérateur de la Fierté d'appartenance de l'engagement organisationnel affectif dans la relation entre la dimension Soutien Social des supérieurs hiérarchiques et la qualité de la Gouvernance

La fierté d'appartenance constitue un levier majeur pour l'individu et l'organisation : elle façonne l'identité sociale, influence la motivation, la satisfaction et l'engagement, et conditionne la manière dont les expériences professionnelles sont perçues (Allen et al., 2007 ; Garvey et al., 2020 ; Hurtado, 2019). Combinée au soutien social, elle renforce l'aide perçue et la satisfaction des besoins psychologiques, notamment lorsque le soutien hiérarchique est évalué comme adéquat et bienveillant (Procidano & Heller, 1983 ; Eisenberger et al., 2001). Dans le contexte universitaire, cette fierté d'appartenance devient un levier stratégique de gouvernance, car elle favorise un management responsable, attentif aux besoins institutionnels et orienté vers l'efficacité et l'efficience (Foucault, 2004). L'articulation entre un fort sentiment d'appartenance et un soutien social solide contribue ainsi à un climat organisationnel cohésif, propice au développement humain et à l'amélioration continue des pratiques de gouvernance.

H2.4 : La Fierté d'appartenance de l'engagement organisationnel affectif modère la relation entre la dimension Soutien Social des supérieurs hiérarchiques et la qualité de la Gouvernance.

Figure N°1 : modèle de recherche



Source : Données de l'étude 2025

3. La méthodologie de la recherche

La méthodologie de cet article est essentiellement quantitative. À ce titre, cette partie expose d'abord les instruments de mesure retenus pour chacun des concepts étudiés. Elle présente ensuite la démarche adoptée pour la collecte des données. Elle finit avec la justification du choix des techniques employées pour analyser les données.

3.1. Instruments de mesure

Afin d'examiner l'effet du soutien social sur la qualité de la gouvernance universitaire, en intégrant le rôle modérateur de l'engagement organisationnel affectif, la présente recherche s'appuie sur des échelles de mesure reconnues dans la littérature en Sciences de gestion et adaptées au contexte des universités publiques ivoiriennes. Toutes les variables ont été mesurées à l'aide d'une échelle de Likert à cinq points, allant de 1 (« pas du tout d'accord ») à 5 (« tout à fait d'accord »). En premier lieu, le soutien social a été appréhendé comme un construit bidimensionnel comprenant le soutien social des collègues (SSC) et celui des supérieurs hiérarchiques (SSSH). L'échelle adoptée provient des travaux de Cutrona, (1989): chacune des dimensions du soutien social a été mesurée à l'aide de trois items. Cette mesure permet de cerner la perception qu'ont les agents de la disponibilité, de l'écoute, de la reconnaissance et de l'assistance reçues de leurs pairs et de leurs supérieurs dans l'exercice de leurs fonctions. En second lieu, l'engagement organisationnel affectif a été mesuré sur la base de l'échelle de Meyer et Allen, (1997), largement reconnue pour sa validité conceptuelle et empirique. Cet engagement a été opérationnalisé à travers deux dimensions complémentaires : l'attachement émotionnel (AE_EOA), mesuré à l'aide de quatre items, et la fierté d'appartenance (FA_EOA), mesurée par trois items. Enfin, la qualité de la gouvernance (QG) universitaire a été

appréhendée comme un construit unidimensionnel, représentant la perception globale qu'ont les acteurs de l'efficacité du pilotage institutionnel. L'échelle utilisée s'inspire des travaux par Thong, et al., (2006) et Hsieh, et al., (2008) en matière de gouvernance publique. Mesurée par quatre items, son adaptation au contexte des universités publiques ivoiriennes permet de tenir compte des particularités organisationnelles et culturelles propres au système d'enseignement supérieur du pays.

3.2. Collecte des données

Le champ d'application de cette recherche est constitué des universités publiques de Côte d'Ivoire, considérées comme des environnements institutionnels complexes où interagissent divers acteurs. Ces structures représentent un cadre pertinent pour étudier les liens entre le soutien social, l'engagement organisationnel affectif et la qualité de la gouvernance universitaire, dans la mesure où elles sont confrontées à des défis de cohésion, de motivation et de performance organisationnelle. Ainsi, la population de l'étude regroupe les agents administratifs, techniques et enseignants-chercheurs des universités publiques. Quatre établissements ont été retenus pour la collecte des données : l'Université Félix Houphouët-Boigny (Abidjan), l'Université Nangui Abrogoua (Abidjan), l'Université Alassane Ouattara (Bouaké) et l'Université Péléforo Gon Coulibaly (Korhogo). Ce choix repose sur des critères de représentativité géographique, d'ancienneté institutionnelle et de diversité disciplinaire, afin de saisir la pluralité des pratiques managériales et relationnelles propres à l'enseignement supérieur public ivoirien. La collecte des données s'est déroulée entre le 02 juin et le 31 juillet 2025, période correspondant à la fin de l'année universitaire, moment propice à l'évaluation du fonctionnement organisationnel et du climat institutionnel. Le questionnaire, administré à la fois en version papier et électronique, a été distribué de manière aléatoire auprès du personnel des différentes facultés, directions et services. Avant la collecte principale, une phase préliminaire a été conduite auprès de 12 répondants afin de tester la clarté des items et la cohérence des échelles. À la suite de cette phase pilote, des ajustements mineurs ont été apportés pour améliorer la compréhension des questions. La collecte définitive a permis d'obtenir 428 questionnaires valides, répartis en deux sous échantillons indépendants : un premier échantillon de 122 répondants destiné aux analyses factorielles exploratoires (AFE) et un second échantillon de 306 répondants utilisé pour les analyses factorielles confirmatoires (AFC).

L'analyse descriptive de l'échantillon révèle une prépondérance masculine avec 70,09% d'hommes contre 29,91% de femmes. Cette distribution reflète la structure traditionnelle du personnel des universités publiques ivoiriennes, où les hommes demeurent majoritaires dans

les postes administratifs, d'encadrement et d'enseignement. La répartition de l'âge montre que la majorité des répondants a entre 30 et 59 ans (89,25%), avec une concentration notable dans la tranche d'âge 40-49 ans (35,98%), suivie de celle des 50-59 ans (31,31%). Les jeunes de 18-29 ans ne représentent que 8,88% de l'échantillon, tandis que les agents de 60 ans et plus sont faiblement représentés (1,87%). S'agissant de la formation de base, 31,07% des répondants proviennent des domaines des arts et lettres, 28,27% des sciences sociales, 17,52% des sciences médicales et biologiques, 10,98% des sciences fondamentales, 6,78% des sciences juridiques et 5,38% d'autres disciplines. En ce qui concerne l'expérience professionnelle, 43,93% des répondants cumulent entre 11 et 20 d'expérience, 30,37% entre 5 et 10 ans, 17,99% moins de 5 ans et seulement 7,71% plus de 20 ans. Enfin, la collecte a été conduite dans le stricte respect des principes éthiques de la recherche en Sciences sociales. L'anonymat et la confidentialité ont été garantis.

3.3. Méthodes d'analyse des données

La démarche d'analyse des données s'avère pleinement cohérente avec les objectifs de cette recherche, dans la mesure où elle vise à garantir la fiabilité des instruments de mesure et, par conséquent, la robustesse de la mise à l'épreuve des hypothèses formulées. Conformément au paradigme méthodologique proposé par Churchill (1979), le processus d'analyse s'est déroulé en deux phases successives, fondées sur les deux collectes de données effectuées. Dans un premier temps, les données issues du premier échantillon ont fait l'objet d'AFE, sous le logiciel SPSS20, destinées à évaluer la fiabilité interne et la cohérence des échelles mobilisées. Le calcul du coefficient d'alpha de Cronbach (α) a permis d'apprécier la consistance interne de chaque dimension, et, lorsque nécessaire, d'ajuster des items afin d'améliorer la pertinence des instruments de mesure. Dans un second temps, les données recueillies lors de la deuxième collecte, c'est-à-dire l'échantillon final, ont servi à réaliser les AFC (sous AMOS23), dont l'objectif était de valider de manière définitive les échelles de mesure retenues. Ces analyses ont permis de vérifier la validité convergente et discriminante des construits, assurant ainsi la fiabilité globale du modèle de mesure.

C'est à partir de cet échantillon final que les hypothèses de recherche ont été testées. Pour mener ces tests, l'étude a eu recours à une modélisation par équations structurelles sous AMOS23 pour vérifier le groupe d'hypothèses H1 ainsi que le recours à la procédure de *Bootstrapping* proposée par Hayes (2013) pour les tests de modération (sous *Macro Process for SPSS version 4*) de l'engagement organisationnel affectif (H2). Le calcul des scores de régression a été

appliqué conformément aux recommandations de Carricano et Poujol (2008), afin de réduire au maximum les biais liés à l'estimation et de renforcer la solidité des résultats obtenus.

4. Résultats de la recherche

4.1. Évaluation du modèle de mesure

Avant de procéder aux AFE, il a été jugé nécessaire d'évaluer la faisabilité de la factorisation. À cet effet, deux tests statistiques préliminaires ont été mobilisés. D'une part, la sphéricité de Bartlett, dont la significativité est inférieure à 5% confirme l'existence de corrélations suffisantes entre les variables, condition indispensable pour la mise en œuvre de l'AFE. D'autre part, l'indice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), dont les valeurs supérieures à 0,5 traduisent une adéquation satisfaisante de l'échantillon aux exigences de l'analyse factorielle. Ces résultats préliminaires valident la pertinence du recours à une factorisation des données (tableau 1).

L'analyse en composantes principales (ACP), utilisée comme méthode d'extraction, a ensuite été appliquée. Les résultats de l'ACP révèlent l'existence de deux dimensions du soutien social conformément à la littérature. Les poids factoriels observés dépassent les 0,75 pour les items appartenant à un même facteur, et inférieurs à 0,15 entre facteurs, ce qui témoigne d'une absence notable de colinéarité et d'une bonne qualité discriminante. La variance totale expliquée par ces deux facteurs s'élève à 74,98%, un niveau largement satisfaisant au regard du seuil de 60% généralement admis dans la littérature en Sciences de gestion (Hair et al., 2010). Par ailleurs, la cohérence interne mesurée par l'alpha de Cronbach est supérieure à 0,70 pour chacun des deux facteurs (SSC et SSSH), confirmant ainsi la fiabilité interne des instruments de mesure utilisés.

Concernant la qualité de la gouvernance, l'ACP fait émerger un facteur unique qui restitue 82,84% de la variance totale. La valeur de l'alpha de Cronbach s'élève à 0,93, ce qui dépasse le seuil de 0,7 recommandé par Nunnally (1978) et indique une excellente fiabilité interne.

Enfin, sans surprise, l'AFE appliquée à l'engagement organisationnel affectif révèle une structure bidimensionnelle. Ces deux dimensions restituent 81,29% de la variance totale. Les valeurs de l'alpha de Cronbach de l'attachement émotionnel et de la fierté d'appartenance, estimées respectivement à 0,92 et 0,89, confirment la solidité psychométrique de cette échelle, attestant de la robustesse de l'outil de mesure et de sa capacité à restituer fidèlement la réalité étudiée.

Tableau 1 : Analyses factorielles exploratoires et confirmatoires

Variables	AFE			AFC						
	% de la variance (KMO ; Bartlett)	sig.	α	Indices absolus		Indices incrémentaux		Indices de parcimonie	ρ_J	ρ_{VC}
				AGFI	RMSEA	TLI	CFI	χ^2/ddl		
SSC	74,98% (0,67 ; 0,000)		0,84	0,94	0,07	0,95	0,97	2,63	0,84	0,69
SSSH			0,80						0,82	0,67
AE EOA	81,29% (0,78 ; 0,000)		0,92	0,97	0,03	0,99	0,99	1,21	0,91	0,72
FA EOA			0,89						0,89	0,71
QG	82,84% (0,85 ; 0,000)		0,93	0,98	0,04	0,99	0,99	1,41	0,92	0,72
MODELE GLOBAL				0,86	0,07	0,91	0,93	2,71		

Source : issue du traitement des données sur SPSS20 et AMOS23

Les indices d'ajustement sont également acceptables pour les différentes variables mobilisées ainsi que le Rhô de Jöreskog ρ_J qui est supérieur à 0,7. Les résultats de l'AFC confirment l'adéquation du modèle global de mesure aux données : Chi-deux/109 (χ^2/ddl) = 2,71 ; AGFI = 0,86 ; RMSEA = 0,07 ; TLI = 0,93 ; CFI = 0,93. Les indices d'ajustement par variable, les tests de fiabilité (rhô de Jöreskog ρ_J), de validités convergentes (tableau 1) et discriminante (tableau 2) présentent des résultats satisfaisants. Tous les ρ_J sont supérieurs à 0,75 (Roussel *et al.*, 2002).

Tableau 2 : Validités convergentes et discriminantes

	SSC	SSSH	AE EOA	FA EOA	QG
Soutien social des collègues	0,69				
Soutien social des supérieurs hiérarchiques	0,06	0,67			
Attachement émotionnel	0,05	0,24	0,72		
Fierté d'appartenance	0,02	0,01	0,03	0,71	
Qualité de la gouvernance	0,022	0,40	0,18	0,27	0,72

Source : issue des traitements de données sur AMOS 23

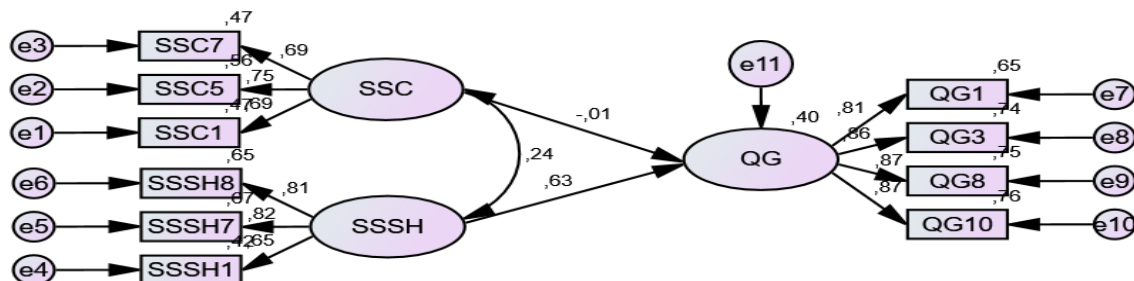
La validité convergente est vérifiée avec des valeurs supérieures à 0,50 pour chaque construit (Fornell et Larcker, 1981 ; Roussel *et al.*, 2002). De même, sur la base de la procédure préconisée par Fornell et Larcker (1981), la validité discriminante a été vérifiée pour toutes les variables. En effet, toutes les validités convergentes (sur la diagonale du tableau 2) sont supérieures à la corrélation élevée au carré entre les différentes variables. Ces résultats indiquent que toutes les variables peuvent être utilisées pour le test des hypothèses.

4.2. Évaluation du modèle de structure (H1)

Concernant le test des équations structurelles entre le soutien social et la qualité de la gouvernance, les résultats indiquent que le coefficient de détermination R^2 est de 0,40 (figure 2). Autrement dit, les deux dimensions retenues du soutien social contribuent ensemble à expliquer 40% de la variance de la qualité de la gouvernance. Pour mieux apprécier la

contribution de chacune de ces dimensions à influencer cette qualité, des analyses spécifiques sont réalisées (tableau 3).

Figure 2 : Test de l'effet du soutien social sur la qualité de la gouvernance



Source : issue du traitement des données sur AMOS23

Tout d'abord, les résultats montrent qu'il n'y a pas de lien significatif entre le soutien social des collègues et la qualité de la gouvernance ($\beta_{SSC \rightarrow QG} = -0,01$; $t = -0,12$; $p = 0,91$). Autrement dit, le soutien social des collègues, bien qu'il favorise la cohésion et le climat de travail, ne constitue pas en lui-même un levier direct d'amélioration des pratiques de gouvernance au sein des universités publiques ivoiriennes. Les données montrent que le soutien social, qu'il provienne des collègues ou des supérieurs, renforce l'efficacité des mécanismes de pilotage, la transparence des décisions et la participation des acteurs, éléments clés d'une gouvernance performante. Ces résultats corroborent les conclusions de Miraoui (2023), selon lesquelles les interactions sociales positives constituent une base indispensable pour des institutions plus flexibles, harmonieuses et résilientes. L'hypothèse H1a est donc infirmée.

Tableau 3 : Estimation des paramètres structurels du lien soutien social – qualité de la gouvernance

R ² = 0,40				
	β	t	p	Décision
SSC --> QG	-0,01	-0,12	0,91	Non sign.
SSSH --> QG	0,63	7,82	0,00	Sign.

Significatif si $|t| > 1,96$ et $p < 0,05$

En revanche, le soutien social des supérieurs hiérarchiques exerce une influence positive et significative sur la qualité de la gouvernance ($\beta_{SSSH \rightarrow QG} = 0,63$; $t = 7,82$; $p = 0,00$). Ce résultat indique que lorsque les responsables hiérarchiques apportent un appui constant, manifestent de la considération et favorisent la communication ascendante, la perception d'une gouvernance efficace et participative s'en trouve renforcée. L'hypothèse H1b est donc confirmée.

4.3. Tests de modération

Les résultats montrent que l'effet direct du soutien social des collègues sur la qualité de la gouvernance n'est pas significatif (Coeff. = 0,04 ; $t = 0,98$; $p > 0,05$). Toutefois, l'effet

d'interaction avec l'attachement émotionnel est significatif (Coeff. = 0,11 ; t = 2,12 ; p < 0,05). L'examen des effets conditionnels montre que lorsque le niveau d'attachement émotionnel est faible, la relation entre le soutien des collègues et qualité de la gouvernance est non significative (Effet = -0,07 ; IC 95% = [-0,04 ; 0,12]). En revanche, lorsque l'attachement émotionnel est élevé, l'effet devient positif et significatif (Effet = 0,39 ; IC 95% = [0,31 ; 0,48]). Ce résultat souligne que l'attachement émotionnel joue un rôle modérateur essentiel dans la relation entre le soutien social des collègues et la qualité de la gouvernance universitaire. Ce résultat confirme donc l'hypothèse H2a1.

De plus, l'examen des résultats montre un effet direct positif et significatif du soutien social des supérieurs hiérarchiques sur la qualité de la gouvernance (Coeff. = 0,49 ; t = 11,75 ; p < 0,01). De plus, l'interaction (Int_1) avec l'attachement émotionnel est également significative (Coeff. = 0,19 ; t = 4,75 ; p < 0,01). Les effets conditionnels montrent que lorsque l'attachement émotionnel est faible, la relation entre le soutien des supérieurs hiérarchiques et la qualité de la gouvernance reste modérée (Effet = 0,24 ; IC 95% = [0,18 ; 0,32]), tandis que lorsque cet attachement est élevé, la relation devient plus forte et hautement significative (Effet = 0,58 ; IC 95% = [0,52 ; 0,70]). La variance expliquée du modèle ($R^2 = 0,53$; $\Delta R^2 = 0,09$) valide la solidité du lien structurel confirmant ainsi l'hypothèse H2a2.

Tableau 4 : Tests de modération de l'engagement organisationnel affectif dans le lien soutien social – qualité de la gouvernance

X, M, XM	Variable dépendante : qualité de la gouvernance (QG)								
	Effet total				Effets conditionnels				
	Coeff	t(p)	IC à 95%			Effet	t	IC à 95%	
SSC	0,04	0,98	-0,06	0,12	-0,95	0,07	1,45	-0,04	0,12
AE EOA	0,43	10,00	0,33	0,53	0,02	0,21	5,89**	0,13	0,32
Int 1	0,11	2,12	0,06	0,17	0,98	0,39	5,45**	0,31	0,48
$R^2 = 0,41$ ($\Delta R^2 = 0,09$)									
SSSH	0,49	11,75**	0,40	0,57	-0,95	0,24	5,99**	0,18	0,32
AE_EOA	0,41	9,99**	0,33	0,52	0,02	0,48	10,67**	0,41	0,59
Int 1	0,19	4,75**	0,12	0,29	0,98	0,58	10,42**	0,52	0,70
$R^2 = 0,53$ ($\Delta R^2 = 0,06$)									
SSC	0,10	1,48	-0,05	0,15	-0,95	0,09	1,88	-0,05	0,15
FA EOA	0,40	9,73**	0,31	0,49	0,31	0,23	6,23**	0,18	0,32
Int 1	0,14	3,53**	0,06	0,19	0,75	0,37	6,05**	0,32	0,50
$R^2 = 0,52$ ($\Delta R^2 = 0,08$)									
SSSH	0,50	12,05**	0,42	0,58	-0,95	0,36	6,48**	0,25	0,47
FA EOA	0,41	9,75**	0,32	0,49	0,31	0,55	12,67**	0,46	0,64
Int 1	0,25	5,84**	0,17	0,32	0,75	0,61	12,14**	0,52	0,71
$R^2 = 0,63$ ($\Delta R^2 = 0,07$)									

** p < 0,01 ; * p < 0,05

Par ailleurs, en présence de la fierté d'appartenance, les résultats montrent un effet direct positif et non significatif du soutien social des collègues sur la qualité de la gouvernance (Coeff. = 0,10 ; $t = 1,48$; $p > 0,05$). Cependant, l'interaction (Int_1) avec cette fierté d'appartenance est significative (Coeff. = 0,14 ; $t = 3,53$; $p < 0,01$). Les effets conditionnels montrent que lorsque la fierté d'appartenance est faible, la relation entre le soutien des collègues et la qualité de la gouvernance n'est pas significative (Effet = 0,09 ; IC 95% = [-0,05 ; 0,15]), tandis que lorsque cette fierté est élevée, la relation devient plus forte et significative (Effet = 0,37 ; IC 95% = [0,32 ; 0,50]). La variance expliquée du modèle ($R^2 = 0,52$; $\Delta R^2 = 0,08$) valide la pertinence du lien confirmant ainsi l'hypothèse H2b1.

Enfin, en intégrant la fierté d'appartenance dans le modèle, l'analyse des résultats montre un effet direct positif et significatif du soutien social des supérieurs hiérarchiques sur la qualité de la gouvernance (Coeff. = 0,50 ; $t = 12,05$; $p < 0,01$). Mieux, l'interaction (Int_1) avec la fierté d'appartenance est également significative (Coeff. = 0,25 ; $t = 5,84$; $p < 0,01$). Les effets conditionnels montrent que lorsque la fierté d'appartenance est faible, la relation entre le soutien des supérieurs hiérarchiques et la qualité de la gouvernance reste modérée (Effet = 0,36 ; IC 95% = [0,25 ; 0,47]), tandis que lorsque cette fierté est élevée, la relation devient plus forte et très significative (Effet = 0,61 ; IC 95% = [0,52 ; 0,71]). La variance expliquée du modèle ($R^2 = 0,63$; $\Delta R^2 = 0,07$) valide la solidité du lien confirmant ainsi l'hypothèse H2b2. Les résultats soulignent également que la fierté d'appartenance exerce un effet modérateur particulièrement puissant. Cette observation rejoint les travaux de Bailly & Alaphilippe (2015) et Garvey et al. (2020), qui affirment que la fierté institutionnelle influence positivement la motivation, l'engagement et les comportements prosociaux. Dans le cadre universitaire, elle favorise un climat organisationnel plus stable, une meilleure coopération entre acteurs et une plus grande adhésion aux décisions stratégiques (Elkhider & Elmaataoui, 2022). La gouvernance devient ainsi plus efficace car soutenue par une identité collective forte et une mobilisation accrue. Ce constat est cohérent avec les études menées sur les organisations éducatives en Afrique de l'Ouest, qui montrent que la réussite institutionnelle dépend fortement de la motivation, de la cohésion et du climat de confiance entre les acteurs (Ayité Ajavon & Méлина Deloux, 2022 ; Djohossou & Worou, 2022).

5. Discussions des résultats

L'ensemble des résultats obtenus met en évidence la solidité méthodologique du modèle estimé et confirme, dans une large mesure, les attentes théoriques relatives au soutien social, à l'engagement organisationnel affectif et à la qualité de la gouvernance dans les universités

publiques ivoiriennes. Les différentes analyses factorielles (AFE et AFC) montrent que les échelles utilisées présentent de très bonnes qualités psychométriques. Les indices KMO largement supérieurs à 0,5, la significativité du test de Bartlett, les variances expliquées élevées ainsi que les alphas de Cronbach compris entre 0,80 et 0,93 attestent d'une cohérence interne satisfaisante. Les valeurs de Rhô de Jöreskog, supérieures au seuil de 0,7, renforcent la fiabilité des construits. Sur le plan de la validité, les analyses confirment la validité convergente ($\rho_{VC} > 0,50$) et la validité discriminante selon les critères de Fornell et Larcker (1981). Ces résultats montrent que les concepts mobilisés sont bien différenciés et mesurent ce qu'ils sont censés mesurer. Autrement dit, les instruments utilisés sont suffisamment robustes pour permettre un test fiable des relations structurelles. Les résultats du modèle structurel montrent un effet contrasté selon la source du soutien social. D'un côté, le soutien social des collègues n'exerce aucun effet direct significatif sur la qualité de la gouvernance. Ce résultat suggère que la solidarité horizontale, bien qu'essentielle au climat social et à la cohésion interne, ne semble pas influencer directement les pratiques de gouvernance. Dans le contexte des universités publiques ivoiriennes, le fonctionnement organisationnel est fortement hiérarchisé. Les décisions de gouvernance sont généralement initiées par les niveaux supérieurs. Il est donc cohérent que les interactions entre collègues n'aient qu'un impact indirect ou conditionnel sur la perception de la gouvernance. D'un autre côté, le soutien social des supérieurs hiérarchiques présente un effet direct, positif et fortement significatif sur la qualité de la gouvernance. Ce résultat confirme l'idée, largement soutenue en théorie du leadership et en comportement organisationnel, selon laquelle les encadrants jouent un rôle déterminant dans la diffusion des pratiques de gouvernance, la communication stratégique, la participation et la transparence. Leur posture de soutien, leur disponibilité et leur capacité à accompagner les équipes renforcent la perception d'une gouvernance efficace, légitime et équitable.

Les résultats apportent un éclairage particulièrement intéressant sur la dynamique psychologique qui sous-tend la relation entre soutien social et qualité de la gouvernance. L'attachement émotionnel module significativement la relation entre le soutien social (collègues ou supérieurs) et la qualité de la gouvernance. Lorsque les niveaux d'attachement émotionnel sont faibles, l'effet du soutien social des collègues reste non significatif et celui des supérieurs hiérarchiques demeure modéré. En revanche, lorsque l'attachement émotionnel est élevé, les relations deviennent systématiquement plus fortes et significatives. Cela signifie que les agents fortement attachés à leur organisation valorisent davantage les comportements de soutien et les interprètent comme des signaux d'une gouvernance bienveillante, inclusive et

orientée vers le bien-être collectif. Cette dynamique conforte les travaux montrant que l'engagement affectif renforce la sensibilité des employés aux signaux de soutien organisationnel. La fierté d'appartenance exerce également une modération significative. Lorsque cette fierté est faible, les effets du soutien social (en particulier celui des collègues) restent faibles ou non significatifs. Mais lorsque la fierté d'appartenance est élevée, les effets deviennent plus marqués. Ces résultats renforcent l'idée que la perception de la gouvernance dépend non seulement des relations sociales mais aussi de l'identité organisationnelle. Les personnels fiers d'appartenir à leur institution sont plus réceptifs aux comportements de soutien et les traduisent comme des preuves d'une gouvernance solide.

Conclusion

L'objectif principal de cette étude était d'examiner l'effet du soutien social, dans ses dimensions horizontale et verticale, sur la qualité de la gouvernance au sein des universités publiques ivoiriennes, ainsi que le rôle modérateur de l'engagement organisationnel affectif. Les analyses factorielles menées ont confirmé la validité et la fiabilité des échelles utilisées, attestant de la robustesse du modèle de mesure. Les résultats du modèle structurel mettent en lumière une relation différenciée selon la source du soutien social. Le soutien social des collègues n'exerce aucun effet direct significatif sur la qualité de la gouvernance, tandis que le soutien social des supérieurs hiérarchiques apparaît comme un déterminant essentiel, exerçant un effet positif et fortement significatif. Ces résultats confirment l'importance de la posture managériale et du rôle du leadership dans l'amélioration des pratiques de gouvernance. Par ailleurs, les analyses de modération révèlent que les deux dimensions de l'engagement organisationnel affectif, l'attachement émotionnel et la fierté d'appartenance, renforcent notablement les effets du soutien social. Lorsque ces dimensions affectives sont élevées, le lien entre soutien social et qualité de la gouvernance se trouve significativement amplifié. Ces résultats soulignent que la perception de la gouvernance n'est pas uniquement fonction des pratiques managériales, mais dépend également du niveau d'identification affective des personnels à leur institution. Dans l'ensemble, l'étude démontre que la construction d'une gouvernance efficace dans les universités ivoiriennes repose sur un double dynamique : un management soutenant et une force de travail engagée affectivement. Le développement conjoint de ces deux leviers constitue une condition essentielle pour renforcer la légitimité, la performance et la qualité de la gouvernance universitaire. La principale limite de cet article réside dans le caractère transversal de la collecte des données. Le recours à une enquête réalisée à un moment donné ne permet pas d'établir avec certitude des relations causales entre les variables étudiées, notamment entre le soutien social,

l'engagement organisationnel affectif et la qualité de la gouvernance universitaire. Les perceptions des répondants reflètent un état ponctuel qui peut varier en fonction de facteurs contextuels tels que les changements institutionnels, les réformes éducatives ou les conditions socio-professionnelles.

Bibliographie

Abbassi, I. (2023). Les déterminants de l'engagement affectif des professionnels de santé -cas du centre hospitalier régional de Fès. *Revue internationale du chercheur* 4 (3) 739-765.

Allen, D. S. (2006). *Talking to strangers. Anxieties of citizenship since Brown v. Board of Education* (No. 23, pp. 47-58). Editions Hermann.

Allen, G., et al., (2007) Satellite-based energy balance for mapping evapotranspiration with internalized calibration (metric)—Applications. *Journal of irrigation and drainage engineering*, 133(4), 395-406.

Arbaoui, S. E., et Oubouali, Y. (2018). Réflexions sur le contrôle de gestion hospitalier au Maroc. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 2(3).

Atitsogbe, K. A., Sovet, L., Holu, Y. A., et Mensanvi, K. E. (2019). Soutien social et réussite universitaire chez des étudiantes et étudiants au Togo. *Les pays du Sud face aux défis du travail*, 77-88.

Ayad Kahalid., (2023) Vers une gouvernance éthique de l'enseignement supérieur au Maroc. *Revue Française d'Économie et de Gestion*.

Bailly, N. et Alaphilippe, D. (2015). Bien-être et vieillissement : Onze ans de suivi sur des Français de plus de 65 ans. Dans N. Bailly, C. Giraudeau et G. Chasseigne, *Gérontologie et vie quotidienne* (p. 19-34). Publibook

Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory : Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.

Barrera, M. (1986). Distinctions between social support concepts, measures, and models. *American Journal of Community Psychology*, 14(4), 413-445.

Barrera, M.,(1981) Preliminary development of a scale of social support: Studies on college students. *American Journal of Community Psychology*, 9(4), 435-447.

Becker, E. Klein, J. et Meyer, P. (2009) Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions.

- Benlakouiri A., (2022).** La bonne gouvernance comme cadre favorisant la mise en place du contrôle de gestion au sein des universités. *Alternatives Managériales Economiques*, 4(3), 64-80
- Bessire, D. (1999).** Définir la performance. *Accounting Auditing Control/Comptabilité Contrôle Audit*, 5(2)
- Boshoff C. et al., (2018).** The biology and management of non-small cell lung cancer. *Nature*, 553(7689), 446-454.
- Boumahdi A. et Bezzaz, N. (2024).** Gouvernance universitaire et assurance qualité : Défis d'engagement et perspectives d'évolution. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2
- Bourdieu, P. (1980).** L'identité et la représentation. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 35(1), 63-72.
- Broucker, B., et De Wit, K., (2019).** Higher education system reform. *An international comparison after twenty years of Bologna*.
- Brough, P., et Kalliath, T. (2009).** Work–family balance: Theoretical and empirical advancements. *Journal of Organizational Behavior*, 30(5), 581-585.
- Bruchon-Schweitzer, M., (2002).** The body-image questionnaire : an extension. *Perceptual and motor skills*, 94(1), 189-196.
- Caesens, G., Nguyen, N., et Stinglhamber, F. (2019).** Abusive supervision and organizational dehumanization. *Journal of Business and Psychology*, 34(5), 709-728.
- Candas, P., et Brouttier, J. F. (2017).** Introduction au numéro " Qualité dans les centres de langues et pour l'enseignement/apprentissage des langues dans le supérieur: enjeux, pratiques, définition (s)". *Recherche et Pratiques Pédagogiques en Langues de Spécialité. Cahiers de l'apliut*, 36(1), <https://journals.apliut.fr>.
- Caron, J. (2013).** Une validation de la forme abrégée de l'Échelle de provisions sociales: l'ÉPS-10 items. *Santé mentale au Québec*, 38(1), 297-318.
- Carricano, M., & Poujol, F. (2008).** *Analyse des données avec SPSS®*. Collection Synthex, Pearson Education, France.
- Charef, F., et Figuigui, M. (2023).** Impact de la culture d'entreprise sur la performance des PME au Maroc: de l'approche théorique à la réalité empirique. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 7(1).
- Churchill Jr, G. A. (1979).** A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of marketing research*, 16(1), 64-73.

- Cohen, S., et Wills, T. A. (1985).** Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological bulletin*, 98(2), 310.
- Daweti, B., et al., (2024).** The impact of working conditions on commitment of academic employees: A socio-affective perspective. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 524.
- Dawson, A., Sharma, P., Irving, P. G., Marcus, J., & Chirico, F. (2015).** Predictors of later-generation family members' commitment to family enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 545-569.
- Day H.,et Nielsen, L., (2022)** One day in Denmark: comparison of phenotypic and genotypic antimicrobial susceptibility testing in bacterial isolates from clinical settings. *Frontiers in microbiology*, 13, 804627
- Deelstra, J. T., et al., (2003).** Receiving instrumental support at work: when help is not welcome. *Journal of applied psychology*, 88(2), 324.
- Djohossou, A. J. D., et Houndekon, R. W. (2022).** Effet du bien-être au travail sur la relation entre engagement organisationnel et comportements innovants des salariés du secteur public au Bénin. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(4).
- Eisenberger, R., et al., (2001)** Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42.
- Eisenberger,R., et al., (2020)** Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 7(1), 101-124.
- Elkhider, A., et Elmaataoui, O. (2022).** L'impact de la gouvernance sur la performance universitaire dans les pays de l'Afrique Subsaharienne: une analyse économétrique avec données de panel. *International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics*, 3(5-2), 42-62.
- Evitasari, R. M., et al., (2023).** Mediating affective organizational commitment and job satisfaction at SMEs family: the effect of transformational leadership style on employee performance. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12(4), 143-153.
- Fairchild, A. J., & McQuillin, S. D. (2010).** Evaluating mediation and moderation effects in school psychology: a presentation of methods and review of current practice. *Journal of School Psychology*, 48(1), 53–84.

- Farisi T., et al., (2024).** Evaluasi efektivitas metode pembelajaran berbasis proyek dalam mengembangkan kreativitas siswa. *Journal of Education Research*, 5(1), 583-589.
- Florez-Parra, J.M., et al., (2019)** Corporate governance in Colombian universities. *International Review of Administrative Sciences*, 85(3), 544-565.
- Foley, D. E. (2002).** Critical ethnography: The reflexive turn. *International journal of qualitative studies in education*, 15(4), 469-490.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981).** Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Foucault, M. (2004).** Des espaces autres. *Empan*, 54(2), 12-19.
- Gareis, K. C., et al., (2009),** Work-family enrichment and conflict: additive effects, buffering, or balance ? *Journal of marriage and family*, 71(3), 696-707.
- Garvey, W. T., et al., (2020)** Efficacy and safety of liraglutide 3.0 mg in individuals with overweight or obesity and type 2 diabetes treated with basal insulin: the SCALE insulin randomized controlled trial. *Diabetes care*, 43(5), 1085-1093.
- Gorgievski, M. J., et Bakker, A. B. (2008).** Passion for work: Work engagement versus workaholism. In *Handbook of employee engagement*. Edward Elgar Publishing.
- Graen, G. B., et Uhl-Bien, M. (1995).** Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Granovetter, M., (1973),** The Strength of Weak Ties." *American Journal of Sociology*
- Hamouche, S. (2023).** Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 29(5), 799-814
- Hamouche, S., (2021).** COVID-19 and the new forms of employment relationship: implications and insights for human resource development. *Industrial and Commercial Training*, 53(4), 366-379.
- Hayes, A. F. (2013).** *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: The Guilford Press.
- Hobfoll, S. E. et Freedy J. R., (1993).** Stress inoculation for reduction of burnout: A conservation of resources approach. *Anxiety, stress and coping*, 6(4), 311-325
- Holtom et O'Neil, (2004)
- House, J. S. (1981).** *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hsieh, et al., (2008)

Hunt, S. D. et Morgan, R. M., (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.

Hurtado, J.,(2019). Effect of a resuscitation strategy targeting peripheral perfusion status vs serum lactate levels on 28-day mortality among patients with septic shock: the ANDROMEDA-SHOCK randomized clinical trial. *Jama*, 321(7), 654-664

Jöreskog, K. G. (1978). Structural analysis of covariance and correlation matrices. *Psychometrika*, 43(4), 443-477.

Kim, M., et Beehr, T. A. (2021). The power of empowering leadership: Allowing and encouraging followers to take charge of their own jobs. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(9), 1865-1898.

Kirp, D. L. (2003). *Shakespeare, Einstein, and the bottom line: The marketing of higher education*. Harvard University Press.

Koné, D., et Hien,S., (2024). Impact de la gouvernance Universitaire sur la performance dans les Universités et Grandes Ecoles Publiques de Côte d'Ivoire: le rôle du profil psychologique du dirigeant. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(4) pp. 388-412

Lauzier, M., Côté, K., et Samson, A. (2015). Effet du soutien social sur le bien-être psychologique et la poursuite des études postsecondaires : une étude chez les élèves en contexte francophone minoritaire. *L'orientation scolaire et professionnelle*, (44/1).

Leroy-Frémont, N., Desrumaux, P., et Moundjiegout, T. (2014). Les effets des demandes au travail et de la justice organisationnelle sur l'épuisement professionnel: quels effets médiateurs du soutien social et de l'estime de soi?. *Pratiques psychologiques*, 20(4), 231-248.

Meyer, J. et Allen, N. (1997) Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. *Human Resource Development Quarterly*, 9, 309-312.

Meyer, J. P., et Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework, and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323–337

Miranda, J., et al., (2017) Academic entrepreneurship in Spanish universities: An analysis of the determinants of entrepreneurial intention. *European research on management and business economics*, 23(2), 113-122.

Miraoui, A. (2023). Exposé des grandes lignes du PACTE-ESRI 2030 par le ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de l'innovation . Maroc: Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de l'innovation .

Mowday, R., Steers, R. et Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2),224-247.

Noureddine, A., et Ahachoum, F. (2023). L'impact des pratiques de la gouvernance sur la performance organisationnelle des établissements et entreprises publiques: Cas de la Région du Souss-Massa. *International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics*, 4(1-2), 62-80.

Nunnally, J.-C. (1978), *Psychometric theory*, New-York: McGraw-Hill, 2nd edition.

Olsen, J. P. (2007). The institutional dynamics of the European university. University dynamics and European integration. Dordrecht: Springer Netherlands, 25-54

Park, C., et al., (2020). Mental health care measures in response to the 2019 novel coronavirus outbreak in Korea. *Psychiatry investigation*, 17(2), 85.

Patrick, A., et Sonia, J., (2012). Job Satisfaction and Affective Commitment. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 11(1).

Pfeffer, J. et Veiga, F. (1999), « Putting People First for Organizational Success », The Academy of Management Executive, vol. 13, no 2, p.37-48.

Prahiawan, W., et al., (2024). Pengaruh stres kerja dan lingkungan kerja terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja. *Jurnal Syntax Admiration*, 5(5), 1724-1740.

Procidano, E., et al; (1983). Measures of perceived social support from friends and from family: Three validation studies. *American journal of community psychology*, 11(1), 1-24

Putnam, D.,(1993). The prosperous community. *The american prospect*, 4(13), 35-42.

Richard, J. P. (1993). Mechanism for the formation of methylglyoxal from triosephosphates. *Biochemical Society Transactions*, 21(2), 549-553.

Roussel P., Durrieu F., Campoy E. & El Akremi A. (2002), *Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion*, Paris, Economica.

Shoss M. et al., (2022). Artificial intelligence and the future of work: A functional-identity perspective. *Current Directions in Psychological Science*, 31(3), 272-279.

Souria, H. et Louiza, A. (2023) Effet de la compétence perçue à l'égard des enseignants sur la qualité perçue de l'enseignement supérieur : Rôle modérateur de la confiance.

Teferra,A.A., (2018) Intersectionality in education: A conceptual aspiration and research imperative. *Review of research in education*, 42(1), vii-xvii.

Theis S., et al., (2018). What happens after technology adoption? Gendered aspects of small-scale irrigation technologies in Ethiopia, Ghana, and Tanzania. *Agriculture and human values*, 35(3), 671-684.

Van Pevenage, I. (2009). Pour agir : comprendre les solidarités familiales. La recherche : un outil indispensable. Fiches synthèses de transfert de connaissance.