

ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DES EMPLOYES DES ENTREPRISES PUBLIQUES DE LA VILLE DE GOMA 2018-2019

AUTEUR : CT GUILLAUME TUMUFWATE KANAGARHO / ISP/KALEHE

CO-AUTEURS : P.O JOSEPH TSHIMPANGA, Gaston KIMBUANI

MABELLA / Tous de l'Université de kisangani

RESUME

Le premier volet des résultats concerne le modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel développé par Meyer et Allen (1991), relatif à l'engagement affectif, normatif et de continuité (grand sacrifice et de manque d'alternatif). Notre préoccupation majeure était de savoir laquelle de ces dimension est la plus dominante chez les employés des entreprises publiques de la ville de Goma ?

Avec Comparaisons des types d'engagement par le test t de Student, nous avons remarqué que Les agents des entreprises publiques de Goma sont plus marqués par l'engagement affectif que par l'engagement normatif et l'engagement par manque d'alternatif ($p < 0,01$). Les résultats montrent en outre que l'engagement grand sacrifice prédomine tout autre type d'engagement ($p < 0,01$). L'engagement affectif et l'engagement de continuité grand sacrifice sont les deux qui dominant chez les employés des entreprises publiques de Goma.

Mots clés : *Engagement organisationnel, engagement affectif, engagement normatif, engagement de continuité.*

I. Introduction

Dans ce monde en perpétuelles mutations technologiques, la relation supérieur - subordonné en milieu professionnel est un élément important qui aide les organisations qui sont toujours confrontées à la menace croissante de la concurrence nationale et internationale à faire face, un environnement où la concurrence est le maître mot, un monde où l'économie prend largement le pas sur le social et la place de l'humain dans la société (traduction libre, Truckenbrodt, 2000)¹.

Dans le contexte actuel de la mondialisation, le marché international est très compétitif et les entreprises cherchent continuellement à améliorer leur performance et leur stabilité. Dans ce cadre, les employés peuvent donner à l'entreprise une bonne valeur ajoutée pour son succès et sa stabilité selon le climat social qui règne au sein cette entreprise.

Il ne faut cependant pas oublier que, pour la plupart des entreprises, l'humain est une ressource essentielle à leur bon fonctionnement. Mais, allier humain et économique dans le contexte concurrentiel actuel n'est pas toujours facile.

L'engagement organisationnel apparaît comme le meilleur élément de prédiction de la stabilité de l'employé pour plusieurs raisons. Et ici récemment, des chercheurs se sont intéressés à l'engagement organisationnel. Ils ont découvert que ce facteur influence directement les résultats finaux de l'entreprise en améliorant, notamment, la performance au travail (Hunt et Morgan, 1994)².

En fait, les employés qui manifestent un fort engagement organisationnel performant plus dans leur travail (Porter et collab., 1974)³. De plus, ils se reconnaissent davantage dans les buts et les valeurs de l'organisation (Buchanan, 1974, dans Samad, 2005)⁴.

Donc, les individus fortement engagés dans les buts d'une organisation et qui consacrent beaucoup d'énergie à l'atteinte de ces buts sont disposés à rester avec l'organisation afin d'aider à la réalisation d'objectifs plus considérables (traduction libre, Porter et collab., 1974, p.604)⁵.

¹ «An empirical assessment of the relationship between leader-member exchange and organizational commitment and organizational citizenship behavior. *D.P.A.*», *Nova Southeastern University*, AAT 998800, p.144.

² «Organizational commitment: One of many commitments or key me», *Academy of Management Journal. Briarcliff Manor*, vol. 37, no 6, p. 1568.

³ «Organizational Commitment, Job satisfaction and Turnover among psychiatric technicians», *Journal of Applied Psychology*, vol.59, no 5, pp. 603-609.

⁴ «Building Organizational Commitment: The socialization of Managers in Work Organizations», *Science Quarterly*, vol.19, no 4, pp. 533-546.

⁵ Idem

Le plus souvent, cette nature de l'engagement est conceptualisée en termes d'attachement des employés à leur employeur, mais cette relation peut aussi avoir d'autres cibles, comme un service ou un superviseur (Fedor et collab., 2006)⁶.

Étant donné l'importance de l'engagement organisationnel, de nombreux auteurs ont étudié ce concept, dont Meyer et Allen qui, en 1991, ont développé un modèle tridimensionnel de l'engagement de l'employé : l'engagement affectif, l'engagement normatif, l'engagement de continuité qui est subdivisé en deux grand sacrifice et manque d'alternative. De plus, ils ont constaté que ces trois dimensions se développaient différemment (Meyer, Allen et Smith, 1993)⁷. La première dimension, l'engagement affectif, représente l'attachement émotionnel de l'employé. La deuxième dimension, l'engagement normatif, correspond à l'obligation morale de l'employé envers l'organisation. La troisième dimension, l'engagement de continuité, est liée aux coûts trop élevés associés au départ éventuel de l'employé

Dans tous les cas, l'engagement organisationnel est associé à l'intention de garder son emploi et, par conséquent, à la stabilité du personnel. Il est donc essentiel que les gestionnaires développent l'engagement de leurs employés pour que ces derniers aient l'intention de rester à leur emploi.

Cependant, des zones d'incertitude demeurent encore quant à l'applicabilité du modèle hors du contexte nord-américain où il a été conçu. Meyer et ses collègues (2012) le reconnaissent et recommandent que plus d'études soient faites notamment dans les pays non occidentaux afin de mieux comprendre le phénomène.

Dans une méta-analyse, ces auteurs ont recensé moins de 1 % des études publiées sur l'engagement organisationnel en Afrique (Meyer *et al.*, 2012) confirmant les constats de Gbadamosi (2003) qui estime que les recherches sur ce sujet sont très rares sur le continent africain. Ce déficit évident de recherche fait que de nombreuses questions restent en suspens sur la nature du lien que développent les agents africains vis-à-vis des organisations dans lesquelles ils travaillent.

Cette étude se pose comme questions : quelles sont les dimensions de l'engagement organisationnel du modèle tridimensionnel de Meyer et Allen les plus dominantes chez les employés des entreprises publiques de la ville de Goma?

L'objectif de cette étude est de vérifier le niveau d'engagement des employés des entreprises publiques de la ville de Goma selon le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen En fait, nous voulons attirer l'attention des gestionnaires sur la possibilité qu'ils ont d'influencer l'engagement

⁶ «The Effects of Organizational Changes on Employee Commitment: a Multilevel Investigation», *Personnel Psychology*, Durham, vol. 59, no 1, p. 1.

⁷ « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, pp.1-18.

organisationnel de leurs employés dans leurs entreprises, de manière à renforcer la stabilité de l'employé et à augmenter la performance de l'entreprise.

II. CADRE THÉORIQUE

Tableau n°1 : Définition de concepts

Auteurs	(1) L'engagement affectif	<i>Affective Orientation</i>
Kanter, 1968, p. 507 ⁸	L'attachement affectif et émotionnel de l'individu par rapport au groupe	<i>The attachment of the individual's fund affectively and emotion to the group</i>
Sheldon, 1971, p. 143 ⁹	Une attitude ou une orientation envers l'organisation qui lie ou attache l'identité de la personne à l'organisation	<i>An attitude or an orientation toward the organization which links or attaches the identity of the person to the organization</i>
Hall, Schneider et Nygren, 1970, pp. 176-177 ¹⁰	Le processus par lequel les buts de l'organisation et ceux de l'individu deviennent de plus en plus assimilés ou convergents	<i>The process by which the goals of the organization and those of the individual become increasingly integrated or congruent</i>
Buchanan, 1974, p. 533 ¹¹	Un attachement partisan et affectif aux buts et aux valeurs de l'organisation, à un rôle en relation avec ces buts et ces valeurs, et à l'organisation en soi, indépendamment de leur valeur purement instrumentale	<i>A partisan, affective attachment to the goals and values of the organization, to one's role in relation to goals and values, and to the organization for its own sake, apart from its purely instrumental worth</i>
Mowday, Porter et Steers, 1982, p. 27 ¹²	La force relative de l'identification et de l'implication d'un individu dans une organisation particulière	<i>The relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization</i>
	(2) L'engagement de continuité	<i>Cost-Based</i>
Kanter, 1968, p. 504 ¹³	Le bénéfice lié à la continuité, par opposition au coût lié à un départ	<i>Profit associated with continued participation and a « cost » associated with leaving</i>

⁸ «Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities», *American Sociological Review*, 33, pp.499-517.

⁹ «Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization», *Administrative Science Quarterly*, vol.16, no 2, p.143.

¹⁰ «Personal factors in organizational identification», *Administrative Science Quarterly*, 15, pp. 176-190.

¹¹ «Building Organizational Commitment: The socialization of Managers in Work Organizations», *Science Quarterly*, vol.19, no 4, pp. 533-546.

¹² «Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover», *San Diego, CA, Academic Press*

¹³ idem

Becker, 1960, p. 32 ¹⁴	L'engagement se produit quand une personne, en profitant d'avantages liés au travail (<i>side bet</i>), relie des intérêts accessoires avec un domaine d'activité cohérent	<i>Commitment comes into being when a person, by making a side bet, links extraneous interests with a consistent line of activity</i>
Hrebiniak et Alutto, 1972, p. 556 ¹⁵	Un phénomène structurel qui est le résultat des transactions et des changements individuels ou de l'organisation dans les avantages liés au travail au fil du temps	<i>A structural phenomenon which occurs as a result of individual – organizational transactions and alterations in side bets or investments over time</i>
(3) L'engagement normatif		Obligation or Moral Responsibility
Wiener et Gechman, 1977, p. 48 ¹⁶	Les comportements d'engagement sont des comportements socialement admis qui excèdent les attentes formelles ou normatives du but de l'engagement	<i>Commitment behaviors are socially accepted behaviors that exceed formal and/or normative expectations relevant to the object of commitment</i>
Wiener, 1982, p. 421 ¹⁷	La totalité des pressions normatives intégrées quant à la façon d'agir qui répond aux buts et aux intérêts de l'organisation	<i>The totality of internalized normative pressures to act in a way which meets organizational goals and interests</i>
Marsh et Mannari, p. 59 ¹⁸	L'employé engagé considère qu'il est correct, moral de demeurer au sein de la compagnie, sans tenir compte des possibilités d'avancement ou de satisfaction que l'organisation lui donne au cours des années	<i>The committed employee considers it morally right to stay in the company, regardless of how much status enhancement or satisfaction the firm gives him or her over the years</i>

III. MÉTHODOLOGIE ET MATERIEL

La démarche méthodologique appelée parfois « travail de terrain » est une étape très importante et essentielle de toute recherche en psychologie. Elle est construite autour de trois questions importantes qui fixent l'essentiel des points abordés dans ce chapitre :

- observer quoi ?
- observer sur qui et

¹⁴ «Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?», *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, vol. 35, no 1, p. 232.

¹⁵ «Personal and Role-Related Factors in The Development of Organizational Commitment», *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, vol. 17, no 4, p. 555.

¹⁶ «Commitment in Organizations: A Normative View», *Academy of Management. The Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, vol. 7, no 3, p. 418.

¹⁷ idem

¹⁸ idem

- observer comment

3.1. VARIABLES DE LA RECHERCHE

Les variables suivantes ont été créées :

· **La dimension affective**, qui est liée à l'engagement affectif. Elle regroupe les 6 questions (cfr annexe 1)

La dimension normative, qui fait référence à l'engagement normatif.

Elle comporte 6 questions (cfr annexe 1)

La dimension de continuité – manque d'alternatives, qui concernent l'engagement de continuité.

Cette dimension est évaluée avec trois énoncés (cfr annexe 1)

· **La dimension de continuité – grands sacrifices**, qui est liée à l'engagement de continuité, et qui comprend trois énoncés (cfr annexe 1)

3.2. POPULATION ET ECHANTILLON D'ETUDE

3.2.1. Population et échantillon d'étude

D'après Ghiglione et Matalon (1998, pp.25-29), une fois le problème de recherche défini, les objectifs spécifiques explicités, la première question à se poser est de savoir : « Qui interroger ? ».

Etant donné la précarité et la limite de nos moyens matériels, nous avons préféré travailler avec un échantillon des sujets. Pour ce faire, nous avons procédé à un échantillonnage en deux temps : au niveau de la ville et au sein de chaque entreprise.

Ainsi, nous avons, dans un premier temps, sélectionné empiriquement six entreprises qui se sont rendues disponibles pour nous accueillir. Nous y avons inventorié dans l'ensemble 591 employés. En deuxième temps, nous avons sélectionné au sein de chacune de six entreprises un groupe d'employés soit au total 323 sujets. Ces derniers ont été retenus pour raison de disponibilité. Dans le tableau 1, nous reprenons la répartition des sujets par entreprise en relevant la proportion de la représentativité dans l'organisation.

Tableau 1 : Répartition des sujets de l'échantillon selon les organisations

Organisations	Effectif total	Effectif de l'échantillon	pourcentage
Régie des Voies Aériennes	112	63	56,2
Caisse d'Epargne du Congo	96	43	44,8
Institut National de Sécurité Sociale	113	69	61,1
Direction Générale de Douanes et Accises	76	46	60,5
Régie de Distribution d'eau	95	54	56,8
Société Nationale d'Electricité	99	48	48,5
Total	591	323	54,6

Comme on peut le lire dans ce tableau, les entreprises publiques retenues sont la Régie des Voies Aériennes (RVA), la Caisse d'Epargne du Congo (CADECO), l'Institut National de Sécurité Sociale (INSS), la Direction Générale de Douanes et Accises (DGDA), la Régie de Distribution d'Eau (REGIDESO), la Société Nationale d'Electricité (SNEL).

3.3 TECHNIQUE DE COLLECTE DES DONNEES

Dans cette section, nous donnons la réponse à la troisième question « *observer comment ?* ». Il s'agit de l'instrument utilisé pour la collecte des données. Comme pour nos prédécesseurs, nous avons fait usage d'un questionnaire.

Elaboration du questionnaire

Il a été construit autour de notre variable de recherche qui est l'engagement organisationnel. Ce dernier est composé de trois composantes. Ainsi, nous avons rédigé 18 items. Ces items exploitent les trois aspects de l'engagement organisationnel : engagement affectif (6 items), engagement normatif (6 items), l'engagement de continuité par manque d'alternatives (3 items) et l'engagement de continuité par grand sacrifice (3 items).

Ces items ont été libellés sous forme d'échelle de type Likert avec quatre niveaux. Avant l'application proprement dite, nous avons procédé à l'analyse des questions en vue d'évaluer la consistance interne et l'unidimensionnalité de nos échelles. Pour ce faire, nous avons déterminé pour chaque sous-échelle l'alpha de Cronbach et l'analyse en composantes principales.

Le questionnaire était administré aux lieux de travail avec une durée moyenne de 30 minutes (pendant les heures de service ou en pause). Il a été appliqué à tous les sujets en langue française dans la mesure où ils ont été capables de saisir le sens des questions en français. Une durée de 30 jours nous a suffi pour l'administrer notre questionnaire. Nous avons respecté les normes éthiques en recherche relative aux êtres humains, et nous sommes assurés que les réponses de cette enquête restent strictement confidentielles et anonymes; personne ne peut reconnaître les individus qui ont participé à cette enquête.

IV : RESULTATS

La présente recherche se propose d'appréhender le niveau global de l'engagement organisationnel des employés des entreprises publiques de la ville de Goma.

Ce troisième chapitre présente les résultats observés issus des analyses. Il comporte deux sections importantes. La première section expose les résultats relatifs à l'analyse globale. La deuxième section porte sur les résultats concernant l'étude des effets éventuels des variables sociodémographiques considérées dans cette recherche sur les quatre types d'engagement organisationnel.

4.1 ANALYSE GLOBALE

Le tableau I présente le résumé des analyses préliminaires des données observées sur les quatre variables d'étude. Les résultats observés sont condensés en trois volets. Le premier volet rassemble quelques statistiques descriptives : moyennes (\bar{X}), écarts-types (S), coefficient de variation (cv), valeur minimale (min) et valeur maximale (max) observées. Le deuxième volet porte sur les résultats du test t de Student de comparaison d'une moyenne à une norme. Le dernier volet se rapporte au test multivarié des moyennes de quatre variables.

Tableau I : Statistiques globales

Type d'engagement	Min	Max	\bar{X}	S	cv	Test t		Test multivarié ^a		
						Valeur	Prob	Valeur	F	Prob
Affectif	1,67	4,00	2,63	0,47	17,87	4,97	0,00	0,981	4033,461	0,000
Normatif	1,33	4,00	2,55	0,67	26,27	1,07	0,28			
Non alternatif	1,00	4,00	2,56	0,66	25,78	1,63	0,10			
Grand sacrifice	1,67	4,00	2,84	0,51	17,96	11,98	0,00			

a Test de Pillai avec dl de l'hypothèse = 4 et dl de l'erreur = 319

La lecture des statistiques descriptives révèle que les sujets ont manifesté les quatre types d'engagement avec des moyennes très variables. L'étendue de variation la plus grande va de 1 à 4 et se rapporte à l'engagement par manque d'alternative. L'étendue la plus étroite va de 1,67 à 4 et caractérise les types d'engagement affectif et grand sacrifice. D'une manière générale, les sujets impliqués dans l'étude ne sont pas très dispersés dans la série. Ceci est confirmé par les coefficients de variation (cv) compris entre 15% et 30% qui font penser à la présence des distributions relativement homogènes.

Malgré l’homogénéité des distributions, les moyennes observées s’écarteront de la moyenne théorique de 2,5 dans le sens de la supériorité. Pour s’en convaincre, le test de conformité d’une moyenne à une norme a été appliqué. Il en ressort les différences très significatives ($p < 0,001$) au niveau de l’engagement grand sacrifice (2,84 vs 2,5) et de l’engagement affectif (2,63 vs 2,5). Les deux autres types, l’engagement non alternatif et engagement normatif, ont de moyennes voisines de 2,5. Notamment 2,56 pour le premier et 2,55 pour le second.

Dans l’ensemble, les travailleurs abordés dans la présente étude accusent un engagement positif à leur travail. Cependant le niveau d’engagement varie d’un type à l’autre. Pour ce faire, il a été procédé au test de comparaison des moyennes dans les quatre types d’engagement. Ce test a montré que les quatre moyennes sont significativement très différentes ($F=4033,461$; $p < 0,001$) entre elles. Aussi, est-il indiqué, dans ce cas, d’approfondir l’analyse par la comparaison des moyennes prises deux à deux. Cette opération a été effectuée par le test t de Student pour échantillons dépendants. Les résultats des analyses sont exposés dans les tableaux II

Tableau II : Comparaisons des types d’engagement par le test t de Student

Type d’engagement	Normatif (2,55)	Non alternatif (2,56)	Grand sacrifice (2,84)
Affectif (2,63)	3,26***	2,70**	6,55***
Normatif (2,55)	-	0,35	6,98***
Non alternatif (2,84)		-	8,08***

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; dl=322

Les agents des entreprises publiques de Goma sont plus marqués par l’engagement affectif que par l’engagement normatif et l’engagement par manque d’alternatif ($p < 0,01$). Les résultats montrent en outre que l’engagement grand sacrifice prédomine tout autre type d’engagement ($p < 0,01$). Ainsi, les agents des entreprises publiques de Goma considèrent que leur départ occasionnerait des pertes (avantages) qui ne seraient pas compensées par un autre emploi. L’engagement affectif et l’engagement de continuité grand sacrifice sont les deux qui dominent chez les employés des entreprises publiques de Goma. Ces derniers ne sont pas significativement engagés dans l’optique de respecter correctement les normes établies (valeurs organisationnelles) et n’y travaillent pas par manque d’alternatif.

Un autre aspect intéressant a consisté à examiner les corrélations entre les quatre types d’engagement organisationnel. Le tableau III reprend les coefficients de corrélation de Bravais-Pearson observés à cet effet.

Tableau III : Intercorrélations entre types d’engagement

Type d’engagement	Normatif	Non alternatif	Grand sacrifice
Affectif	0,693***	0,655***	0,281***
Normatif	-	0,535***	0,155**
Non alternatif		-	0,421***

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$

Les résultats de ce tableau indiquent que l'agent engagé affectivement à son travail, est caractérisé également par le respect des normes ou valeurs internes de son organisation professionnelle et y travaille sans tenir compte d'autres possibilités d'emploi ($p < 0,01$). Les résultats montrent en outre que plus l'agent est marqué par un engagement du grand sacrifice, moins il va respecter les normes de son entreprise tout en tenant compte des autres possibilités d'emploi. Autrement dit l'engagement du grand sacrifice d'un agent est corrélé faiblement à l'engagement normatif et à l'engagement par manque d'alternatif.

Cependant, il sied de voir si les quatre composantes portent effectivement sur l'engagement organisationnel. Les résultats ad hoc sont repris dans le tableau IV. Il s'agit des communautés (communality) observées à l'issue de l'analyse factorielle en composantes principales.

Tableau IV : Communautés, saturations en composante et variance expliquée

Variables	Communautés	Saturations
Engagement affectif	0,782	0,884
Engagement normatif	0,649	0,805
Engagement non-alternatif	0,736	0,858
Engagement grand sacrifice	0,264	0,514
Variance expliquée par l'unique composante		60,747%

Il s'observe que toutes les valeurs sont très élevées ($\geq 0,30$) sauf pour l'engagement grand sacrifice. Ceci fait penser que ce dernier type d'engagement se distingue des trois autres. Cependant, les saturations de la composante sont toutes très hautes ($\geq 0,30$). L'extraction a donné ainsi lieu à une seule composante principale qui explique plus de 60%. Ceci amène à considérer que les quatre composantes mesurent pratiquement une même nature identifiée comme engagement organisationnel.

VI. CONCLUSION

L'engagement est un état d'esprit régulier qui peut prendre différentes formes et qui lie un individu à une ligne de conduite d'importance pour une cible particulière (traduction libre, Herscovitch et Meyer, 2002).

Rappelons que le but de ce travail est d'examiner le niveau d'engagement organisationnel, en tenant compte des trois dimensions de l'engagement organisationnel : affective, normative et de continuité (de grand sacrifice de manque d'alternative) et les effets des variables sociodémographiques sur l'engagement organisationnel.

Depuis peu de temps, dans la littérature de gestion, l'engagement organisationnel est reconnu comme une clé importante pour le succès de l'entreprise (Benkhoff, 1997). L'engagement organisationnel est la tendance de l'employé à répondre aux besoins et aux objectifs de l'organisation. Les recherches étudient la relation de l'attachement de l'employé envers l'organisation et l'engagement (Sinclair et collab., 2005). En effet, elles considèrent qu'il serait utile de trouver une manière d'influencer l'engagement organisationnel de l'employé.

Par ailleurs, les différentes actions du gestionnaire produisent des effets indirects sur l'attitude de l'employé (Epitropaki et Martin, 2005).

Selon Meyer et Allen (1991), analyse l'engagement organisationnel de l'employé en souhaitant d'examiner l'engagement organisationnel en observant ses trois dimensions, affective, normative et de continuité, en divisant la troisième dimension en deux sous-dimensions, les grands sacrifices et le manque d'alternatives, qu'ils examinent comme deux variables autonomes. Par conséquent, dans cette étude, il a été considéré neuf variables sociodémographiques et leurs effets sur les quatre types engagements organisationnels.

Il s'est révélé que l'engagement organisationnel permette de guider le comportement de l'employé en fonction des besoins de l'organisation selon la volonté de l'employé de travailler dans cette organisation (engagement affectif), selon son obligation à y travailler (engagement normatif) ou son besoin de le faire (engagement de continuité) (Meyer et Allen, 1991).

La méthodologie utilisée pour le présent travail est une étude par questionnaire, qui m'a permis d'examiner les huit relations entre les quatre types d'engagement de la théorie tridimensionnelle de Meyer et Allen (1991).

Sommairement, les résultats de cette recherche montrent qu'il existe un engagement chez les agents des entreprises publiques de Goma. Mais sont plus dominés par l'engagement de continuités grandes sacrifice et l'engagement affectif.

Meyer, Allen et Smith (1993) ont émis l'hypothèse que le développement de chacune des trois dimensions de l'engagement organisationnel présente différentes implications dans le comportement de l'individu au travail. Les résultats de notre recherche confirment cette affirmation. De plus, un même type d'engagement intervient également de manière différente dans les différentes variables sociodémographiques. Comme il l'a été déjà mentionné, il a été obtenu une signification positive pour l'engagement affectif et de grand sacrifice, mais une signification négative pour l'engagement normatif et de continuité par manque d'alternatif.

En fait, il existe différents facteurs associés à l'engagement organisationnel de l'employé au travail, ainsi que différents regroupements de ces facteurs selon les dimensions de l'engagement

organisationnel. Notre modèle est basé sur la présomption que les individus diffèrent dans leurs besoins, désirs et buts, et ainsi les différences dans la puissance perçue existent et sont significatives (Farmer, 2005).

VI. REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE

1. Allen, N. J. et Meyer, J. P. (1990). « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, pp.1-18.
2. Buchanan II, B. (1974). «Building Organizational Commitment: The socialization of Managers in Work Organizations», *Science Quarterly*, vol.19, no 4, pp. 533-546.
3. Becker, T. E. (1992). «Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?», *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, vol. 35, no 1, p. 232.
4. Cetin, M. O. (2006). «The Relationship Between Job Satisfaction, Occupational and Organizational Commitment of Academics. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Hollywood, vol. 8, no 1, p. 78.
5. Camerman, J., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2002). *Justice et engagement affectif : un examen du rôle médiateur de la confiance. Psychologie du travail et des organisations*, 8, 115-135.
6. Dienesch, R. M., Liden, R. C. (1986). «Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development», *Academy of Management, The Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, vol. 11, no 3, p. 618.
7. Driver, M. (2002). «Learning and Leadership in Organizations: Toward Complementary Communities of Practice», *Management Learning*, 33(1), pp. 99-126.
8. Erdogan, B., Kraimer, M. L. et Liden, R. C. (2004). «Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader-member exchange and Perceived Organizational Support», *Personnel Psychology*, 57, 2, p. 305.
9. Fedor, D. B., Caldwell, S. et Herold, D. M. (2006). «The Effects of Organizational Changes on Employee Commitment: a Multilevel Investigation», *Personnel Psychology. Durham*, vol. 59, no 1, p. 1.
10. Graen, G., Seers, A. (1984). «The Dual Attachment Concept: A Longitudinal Investigation of the Combination of Task Characteristics and Leader-Member Exchange», *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 33, no 3; p. 283.
11. Hunt, S. D, Morgan, R. M. (1994). «Organizational commitment: One of many commitments or key me», *Academy of Management Journal. Briarcliff Manor*, vol. 37, no 6, p. 1568.

12. Hrebiniak, L., Alutto, J. (1972). «Personal and Role-Related Factors in The Development of Organizational Commitment», *Administrative Science Quarterly. Ithaca*, vol. 17, no 4, p. 555.
13. Kanter, R. M. (1968). «Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities», *American Sociological Review*, 33, pp.499-517.
14. Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. (1982). «Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover», *San Diego, CA, Academic Press*
15. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V. (1974). «Organizational Commitment, Job satisfaction and Turnover among psychiatric technicians», *Journal of Applied Psychology*, vol.59, no 5, pp. 603-609.
16. Truckenbrodt, Y. B. (2000). «An empirical assessment of the relationship between leader-member exchange and organizational commitment and organizational citizenship behavior. D.P.A.», *Nova Southeastern University*, AAT 998800, p.144.
17. Wiener, Y. (1982). «Commitment in Organizations: A Normative View», *Academy of Management. The Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, vol. 7, no 3, p. 418.
18. Mayfield, J. et Mayfield, M. (2002). «Leader Communication Strategies Critical Paths to Improving Employee Commitment», *American Business Review*, vol.20, no 2, pp. 89-94.

ANNEXE 1

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

EVALUATION DE L'ENGAGEMENT AFFECTIF

1. J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation.

1. Rarement

2. Occasionnellement
3. Assez souvent
4. Très souvent

2. Mon organisation représente beaucoup pour moi.

1. Pas du tout
2. Un peu
3. Pas mal
4. Beaucoup

3. Je suis fier(ère) d'appartenir à cette organisation.

1. Pas du tout
2. Un peu
3. Pas mal
4. Beaucoup

4. Je me sens affectivement attaché(e) à mon entreprise.

1. Pas du tout
2. Un peu
3. Pas mal
4. Beaucoup

5. J'ai vraiment le sentiment de « faire partie de la famille » dans mon entreprise.

1. Pas du tout
2. Un peu
3. Pas mal
4. Beaucoup

6. Je ressens les problèmes de mon entreprise comme étant les miens.

1. Pas du tout
2. Un peu
3. Pas mal
4. Beaucoup

EVALUATION ENGAGEMENT NORMATIF

7. Il ne serait pas moralement correct de quitter mon organisation maintenant.

1. Pas du tout
2. Un peu
3. Pas mal
4. Beaucoup

8. Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon organisation, même si j'y trouvais un avantage.

1. Pas du tout
2. Un peu
3. Pas mal
4. Beaucoup

9. J'estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon organisation.

1. Pas du tout
2. Un peu

3. Pas mal
4. Beaucoup

10. Je trahirais la confiance que l'on m'accorde si je quittais maintenant mon organisation.

1. Pas du tout
2. Un peu
3. Pas mal
4. Beaucoup

11. Si l'on m'offrait un poste dans une autre organisation, je ne trouverais pas correct de quitter mon organisation actuelle.

1. Pas du tout
2. Un peu
3. Pas mal
4. Beaucoup

12. Je ne quitterais pas mon organisation maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent.

1. Pas du tout
2. Un peu
3. Pas mal
4. Beaucoup

EVALUATION DE L'ENGAGEMENT DE CONTINUITE MANQUE D'ALTERNATIVE

13. Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon organisation actuelle.

1. Complètement en désaccord
2. En désaccord
3. D'accord
4. Complètement d'accord

14. Je reste dans mon organisation actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs.

1. Complètement en désaccord
2. En désaccord
3. D'accord
4. Complètement d'accord

15. Je continue de travailler pour mon organisation actuelle parce que j'estime que mes possibilités de travailler ailleurs sont trop limitées.

1. Complètement en désaccord
2. En désaccord
3. D'accord
4. Complètement d'accord

ENGAGEMENT DE CONTINUITE GRAND SACRIFICE

16. Je continue de travailler pour mon organisation actuelle parce que j'en retire de nombreux bénéfices.

1. Complètement en désaccord

2. En désaccord
3. D'accord
4. Complètement d'accord

17. Je continue de travailler pour mon organisation actuelle parce que j'y vois beaucoup plus d'avantages que d'inconvénients.

1. Complètement en désaccord
2. En désaccord
3. D'accord
4. Complètement d'accord

18. Je continue de travailler pour cette organisation parce qu'une autre organisation ne pourrait pas m'offrir les mêmes avantages.

1. Complètement en désaccord
2. En désaccord
3. D'accord
4. Complètement d'accord