



LES DETERMINANTS DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DES SALARIES DU SECTEUR PUBLIC AU BENIN

Darius A. Juste DJOHOSSOU¹, Rosaline D. WOROU HOUNDEKON²

- 1- *Docteur en Sciences de Gestion, Enseignant-Chercheur, Laboratoire de Recherche en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO), Université d'Abomey-Calavi (Bénin), email : mdjos2002@yahoo.fr ; Tél : +229 95 96 37 03*
- 2- *Professeur Titulaire, Laboratoire de Recherche en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO), Université d'Abomey-Calavi, Bénin, email : worour@yahoo.fr ; Tél : +229 95 84 89 61*

RESUME

Les changements perpétuels obligent les organisations à une forte mobilisation de main d'œuvre. Cela suscite un engagement ou une implication de la part des salariés. Cet article analyse les déterminants de l'engagement organisationnel des salariés du secteur public au Bénin. La double approche méthodologique adoptée pour l'atteinte de cet objectif est basée sur une démarche hypothético-déductive. Nous avons en plus des entretiens réalisés auprès de 16 directeurs techniques par la méthode de saturation sémantique, administré un questionnaire à 280 fonctionnaires du Bénin. L'analyse des données a été réalisée grâce à un modèle de mesure et à des techniques de modélisation d'équations structurelles à l'aide des logiciels Lisrel, SmartPLS et SPSS. Les données ont été étudiées en examinant leur fiabilité et leur extrait de variance moyenne. Les résultats montrent que les dimensions affective, normative, calculée et personnalité déterminent l'engagement organisationnel des salariés du secteur public au Bénin.

Mots clés : Engagement organisationnel ; salariés ; secteur public ; Bénin



ABSTRACT

Constant change requires organisations to mobilise a large workforce. This generates commitment or involvement on the part of employees. This article analyses the determinants of organisational commitment among public sector employees in Benin. The dual methodological approach adopted to achieve this objective is based on a hypothetico-deductive approach. In addition to interviews with 16 technical directors using the semantic saturation method, we administered a questionnaire to 280 civil servants in Benin. Data analysis was carried out using a measurement model and structural equation modelling techniques using Lisrel, SmartPLS and SPSS software. The data were examined for reliability and mean variance extract. The results show that the affective, normative, calculated and personalised dimensions determine the organisational commitment of public sector employees in Benin.

Keywords: *Organisational commitment; employees; public sector; Benin*

INTRODUCTION

L'engagement étant l'attachement des travailleurs envers leur organisation, il est souvent considéré comme un état psychologique caractérisant la relation entre le travailleur et l'organisation et qui entraîne différentes conséquences comportementales (Balhadj et Ammary, 2020 ; Kézia, 2018). Ainsi, l'engagement organisationnel des travailleurs du secteur public reste cependant un thème peu étudié, comme le notent explicitement Liou et Nyhan (1994) ainsi que Balfour et Wechsler (1996). À part l'étude de Goulet et Frank (2002), qui examinait les différences dans l'engagement des travailleurs dans les secteurs public, à but non lucratif et privé, quelques études ont été produites qui se concentraient sur l'engagement organisationnel de catégories de travailleurs spécifiques : les travailleurs du secteur de la santé, ceux venant en aide aux jeunes détenus (Liou, 1995) et les travailleurs municipaux chargés de la collecte et de l'élimination des déchets, de l'eau et des eaux usées (Young et al., 1998). L'engagement organisationnel dans le secteur public a été également étudié en tant que conséquence des techniques de gestion des ressources humaines dans les services du gouvernement local au pays de Galles (Gould-Williams et



Davies, 2005) et en tant que facteur susceptible de contribuer au rendement des organisations gouvernementales en Corée (Kim, 2005). Steinhaus et Perry (1996) ont montré que les études sur l'engagement organisationnel qui concernent des secteurs plus ou moins hétérogènes de l'industrie ont des avantages particuliers par rapport aux études qui examinent la dichotomie public-privé. Dans l'ensemble, rares sont les études sur l'engagement organisationnel des travailleurs du secteur public qui font la différence entre les sous-secteurs, en particulier celles qui se fondent sur un échantillon national aléatoire et qui utilisent une mesure générale et validée en matière d'engagement organisationnel (Caillé et al, 2020 ; Verrier et Bourgeois, 2016).

D'autres chercheurs mettent en évidence les connaissances de plus en plus nombreuses en ce qui concerne cette notion et sa mesure, et donnent un aperçu de ce que l'on connaît au sujet des antécédents et des conséquences comportementales de l'engagement organisationnel sur le lieu de travail (Meyer et Herscovitch, 2001 ; Meyer et al., 2002). Ainsi, l'engagement organisationnel renvoie à « une notion qui traduit et explique la relation entre une personne et l'organisation qui l'emploie, comme un attachement manifesté vis-à-vis de cette organisation (Claude, 2007). Autrement dit, elle représente la manière dont une personne place son travail compte tenu de ses autres centres d'intérêt de vie, s'identifie au travail, s'engage physiquement et psychologiquement, appréhende son niveau de performance essentiel pour s'auto évaluer et participe intensément aux relations dans la situation du travail. Enfin, plusieurs organisations du secteur public subissent des transformations diverses de leurs modes de gestion (Godonou, 2016). Ce qui conduit à la remise en cause progressive des modes de management directifs et autoritaires hérités de l'organisation scientifique et rationnelle du travail proposée par Taylor (1947). De nombreux travaux réalisés dans les pays du nord ont propagé l'idée selon laquelle les pratiques de gestion des ressources humaines appropriées seraient suffisantes pour assurer à l'organisation de meilleurs résultats (Delery et Doty, 1996). Ainsi, les pratiques de GRH inspirées du secteur privé, mises en œuvre dans une organisation publique où les pratiques de gestion du type « nouvelle gouvernance publique » conduisent les agents à développer une forme d'engagement organisationnel beaucoup plus calculé (Godonou, 2016). D'autres études ont montré également que des pratiques de gestion des ressources humaines pouvaient



avoir une influence sur les attitudes positives au travail des salariés (Vigan et al., 2014). Notre ambition dans ce papier est non seulement de combler le vide théorique des travaux existants mais aussi d'appréhender combien de fois l'engagement organisationnel affecte les salariés du secteur public dans le contexte béninois. Ce qui nous amène à poser la question de savoir : quels sont les déterminants de l'engagement organisationnel des salariés du secteur public au Bénin ? Ce travail vise à analyser les déterminants de l'engagement organisationnel des salariés du secteur public au Bénin. Le présent travail s'est articulé autour de trois parties. La première partie pose les bases de la recherche en établissant un corpus théorique présentant la synthèse des travaux relatif à l'engagement organisationnel. Cette synthèse permet de concevoir le modèle de recherche sur la base de nos hypothèses. La deuxième partie présente le cadrage méthodologique de la recherche. Enfin, la troisième partie vient exposer des résultats et discussions de la recherche.

1. REVUE LITTÉRATURE

1.1 Approche conceptuelle de l'engagement organisationnel

Pendant un bon moment, la littérature scientifique n'arrivait pas à se mettre d'accord non seulement sur la définition de l'engagement, mais aussi sur la mesure qu'elle pourrait lui accorder (Meyer et Herscovitch, 2001). En effet, certains auteurs, considéraient l'engagement comme un construit unidimensionnel (Mowday, Steers et Porter, 1979 ; Wiener, 1982), tandis que d'autres voyaient en lui le lien qui unissait différentes formes d'engagement dans un modèle multidimensionnel (Allen et Meyer, 1990 ; O'Reilly et Chatman, 1986). Il y a aussi ceux qui considéraient que l'engagement devait se définir selon sa nature ou son objet (la profession, le supérieur hiérarchique, etc.) ; et celui-ci (l'objet) devrait lui permettre de se dissocier des autres construits tels que la motivation, par exemple (Brown, 1996 ; Oliver, 1990 ; Scholl, 1981). Dans cette situation, il apparaît alors que l'engagement est un construit complexe et multi-facettes (Meyer, Allen et Smith, 1993). Néanmoins, tous ces écrits s'accordent de manière générale pour reconnaître en l'engagement cette « force stabilisatrice ou obligatrice qui donne un sens au comportement » (Meyer et Herscovitch, 2001, p. 301). Au cours des trente dernières années, l'engagement organisationnel a été conceptualisé et mesuré de plusieurs façons. Prenant comme point de départ



les critiques sur les courants initiaux ainsi que les différentes définitions élaborées dans les études antérieures, Allen et Meyer (1990), définissent l'engagement en trois dimensions. Cette vision a conduit à la conception de l'instrument de mesure connu sous le nom de « *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* » (Mowday et al., 1979). Liou et Nyhan (1994), Dunham, Grube et Castaneda (1994) ; Hackett, Bycio et Hausdorf (1994) et Cohen (1996) confirment par la suite les résultats de la « tridimensionnalité » du concept. À l'origine, l'engagement organisationnel a été défini comme « la force d'identification et d'implication d'un individu dans une organisation spécifique » (Porter, Steers, Mowday et Boulian, 1974, p. 604). Cette force se caractérisait par (a) une forte croyance et acceptation des buts et valeurs de l'organisation, (b) la volonté de faire des efforts considérables pour cette organisation, et (c) le désir d'en rester membre (Porter et al., 1974). Par la suite, d'autres recherches ont réussi à démontrer que l'engagement organisationnel comprenait différentes formes d'attachement (Angle et Perry, 1981 ; Jaros, Jermier, Koehler et Sincich, 1993 ; Meyer et Schoorman, 1992 ; Penley et Gould, 1988).

Les travaux de Meyer et Allen sont les plus célèbres à ce niveau (Meyer et Allen, 1997 ; Meyer, Allen et Gellatly, 1990 ; Meyer et al., 1993). Ces auteurs considèrent que l'engagement est non seulement lié étroitement à des facteurs personnels et situationnels, mais qu'il est surtout un prédicteur important d'indicateurs de succès organisationnel tels que la performance, l'adoption de comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) et l'assiduité au travail (Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnysky, 2002). Pour d'autres, l'engagement est un « état psychologique qui caractérise la relation de l'employé avec l'organisation et qui a des répercussions sur la décision de poursuivre ou d'interrompre l'adhésion à l'organisation » (Meyer et Allen, 1991, p. 67). Il s'agit bien d'un état psychologique d'attachement et d'identification qui influence les relations entre les salariés et les organisations qui les emploient. L'engagement organisationnel est une force qui stabilise le comportement individuel dans des circonstances où l'individu serait autrement tenté de changer ce comportement » et « ...Une force stabilisatrice qui agit pour maintenir la direction du comportement lorsque les conditions d'attente et d'équité ne sont pas respectées et ne fonctionnent pas » (Scholl, 1981). Les engagements naissent au moment où une personne, en faisant un « side-bet », relie les intérêts étrangers avec une ligne cohérente



de l'activité » (Becker, 1960, p. 32). Le modèle tridimensionnel est en fait un modèle qui aide à conceptualiser et à mesurer l'engagement organisationnel en le ramenant à trois composantes : l'engagement affectif, (AC), l'engagement raisonné, (CC) et l'engagement moral (LC). Allen et Meyer (1991) spécifient de plus que les trois composantes ne doivent pas être considérées comme des types d'engagement organisationnel indépendants. En effet, les auteurs affirment qu'il peut y avoir coexistence des trois composantes de l'engagement organisationnel chez un même individu à des degrés différents.

1.2 Théorie de l'autodétermination

La théorie de l'autodétermination est proche du concept d'eudémonisme dans lequel la réalisation de soi est un élément central. La théorie de l'autodétermination (Boutefas, 2014) provient « d'une approche interactionnelle postulant que l'individu est influencé par l'environnement et que l'individu influence le contexte avec lequel il interagit ». La théorie de l'autodétermination suppose que la personne est naturellement portée à être active, motivée, curieuse et qu'elle désire vivement réussir. Elle apporte aussi l'idée que tous les êtres humains ont besoin de se sentir compétents, autonomes et reliés à leur pairs (Deci et Ryan, 2000) et que leur satisfaction est essentielle à leur congruence interne (Sheldon et Elliot, 1999) et l'intégration psychologique (Deci et Ryan, 1991). Cette théorie spécifie les besoins psychologiques fondamentaux d'une personne en bonne santé. Elle recommande en plus ce que le milieu doit apporter à l'individu pour qu'il se développe et grandisse psychologiquement. Cette théorie expose donc les conditions nécessaires à l'individu pour faciliter son bien-être et non l'entraver. Elle suggère une psychologie sociale du bien-être psychologique (Ryan, 1995). Les trois besoins psychologiques fondamentaux que l'être humain cherche à satisfaire selon les auteurs (Baumeister et Leary, 1995, tous trois cités par Ryan et La Guardia, 2000) sont les suivants : le besoin d'autonomie qui suppose que la personne décide volontairement de son action et qu'elle soit elle-même l'agent qui la réalise de sorte qu'elle soit en congruence avec elle et qu'elle l'assume pleinement ; le besoin de compétence qui renvoie à un sentiment d'efficacité sur son environnement qui suscite la curiosité, le goût d'explorer et de relever des défis et le besoin de relation à autrui qui implique le sentiment d'appartenance et le sentiment



d'être relié à des personnes importantes pour soi). Ces trois besoins sont considérés comme des ingrédients essentiels au bien-être, à l'intégrité et au développement psychique (Reis *et al.*, 2000). Des études empiriques ont montré que ces trois besoins exercent leur action quelle que soit l'activité ou la culture (Deci et Ryan, 2002 ; Baard *et al.*, 2004 ; Cartwright et Cooper, 2009). Nous avons fait allusion à cette théorie puisqu'elle explique de fond en comble l'engagement organisationnel des individus. Les dimensions de l'engagement organisationnel soulevées dans la littérature peuvent expliquer la détermination (autodétermination) des agents des administrations béninoises.

1.3 Revue empirique

Selon le modèle de Meyer et Allen (1990), l'engagement organisationnel repose sur trois dimensions ou encore trois caractéristiques distinctes d'états mentaux. La nature de chacun de ces états psychologiques d'engagement est différente (Meyer et al., 1993), mais ils ne sont pas complètement indépendants (ils coexistent à différent degré chez l'individu) et ont des effets directs ou indirects sur le comportement de l'individu (Vandenberghe, 1998 ; Vandenberghe, Bentein et Stinglhamber, 2004). Il s'agit de l'engagement affectif (ou de cœur), de l'engagement continu (calculé ou encore rationnel) et, enfin, de l'engagement normatif (ou moral). Alors, l'engagement organisationnel est une attitude que les employés développent vis-à-vis de leur organisation, pouvant être de nature continue, normative ou affective. L'engagement organisationnel, plus précisément l'engagement organisationnel affectif, est un construit clé lorsqu'il est question de conséquences favorables, autant pour l'organisation que pour le travailleur. Ce concept est défini comme reflétant les liens affectifs qui relient l'individu à son organisation (Allen et Meyer, 1990). L'individu est impliqué et attaché émotionnellement à son employeur, ce qui l'amène à s'identifier à son organisation (Stinglhamber et al., 2004). L'engagement organisationnel affectif est relié notamment à la rétention du personnel, à l'augmentation de la performance organisationnelle ainsi qu'à la diminution du risque d'épuisement professionnel (Bentein, Vandenberghe, et Dulac, 2004). Plusieurs études ont également démontré le lien direct et significatif entre l'engagement organisationnel et le bien être psychologique (BEP) (Meyer et Maltin, 2010 ; Epitropaki et Martin, 2005). De ce fait, il est pertinent de se



pencher sur la relation entre le bien-être et l'engagement envers l'organisation étant donné ses diverses conséquences organisationnelles bénéfiques. Selon Schaufeli et al. (2002), l'engagement se distingue des concepts connexes, comme la participation au travail qui désigne une identification plutôt cognitive avec son travail, l'engagement organisationnel, c'est-à-dire le lien cognitif et affectif de l'individu avec son entreprise plutôt qu'avec son travail, la satisfaction professionnelle qui correspond à une évaluation cognitive et/ou affective sans aspect motivationnel ou encore le flow au travail défini comme phénomène situationnel plutôt que persistant. Dans la littérature sur les recherches organisationnelles, le terme « engagement » est souvent utilisé sans discernement, pour désigner toute une gamme mal délimitée des phénomènes positifs : le questionnaire Gallup Q12 (Harter et al., 2002) pourrait en être un bon exemple avec des items qui puisent dans les antécédents organisationnels et relationnels plutôt que dans l'expérience elle-même de l'engagement. Contrairement à ces approches, le modèle d'engagement proposé par Schaufeli et al. (2002) décrit l'expérience de l'engagement comme un phénomène clairement délimité, ce qui permet d'utiliser ce modèle dans des buts scientifiques fondamentaux et non seulement pratiques (Schaufeli et al., 2002 ; Bakker et al., 2008). Au vu de ces travaux empiriques, nous testons les hypothèses comme suit :

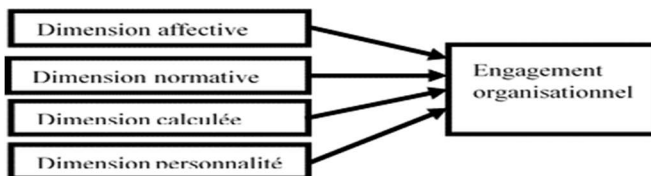
H1 : la dimension affective détermine l'engagement organisationnel des salariés du secteur public au Bénin.

H2 : la dimension normative détermine l'engagement organisationnel des salariés du secteur public au Bénin.

H3 : La dimension calculée détermine l'engagement organisationnel des salariés du secteur public au Bénin.

H4 : La dimension personnalité détermine l'engagement organisationnel des salariés du secteur public au Bénin.

Schéma : Modèle de recherche





2. CADRAGE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Nous présentons d'abord l'opérationnalisation de la variable de notre modèle. Ensuite, nous présentons les méthodes de collectes des données et enfin la méthode et les outils d'analyse des données.

2.1. Caractéristique de l'échantillon et collecte des données

Dans le cadre de la présente recherche, l'étude quantitative s'est déroulée au Bénin. Le choix du Bénin comme pays d'étude est motivé, d'abord, par le fait que nous sommes béninois. Le choix de la ville de Cotonou répond au critère de la représentativité de l'ethnicité globale et des différences culturelles du pays et aussi la quasi-totalité des ministères se trouve à Cotonou. En tant que méthode utilisée pour choisir une fraction représentative de la population étudiée (Perrien et al, 1984), l'échantillonnage est une procédure qui précède et précise le cadre de collecte des données. En ce qui concerne cette recherche, nous ciblons les individus des deux sexes, ayant au moins 18 ans et ayant au moins atteint le niveau d'étude secondaire.

Le cadre d'échantillonnage se résume par la liste de tous les salariés des administrations publiques à partir de laquelle nous tirons l'échantillon. Dans les conditions idéales, le cadre d'échantillonnage coïncide exactement avec la population mère. En ce qui concerne les salariés béninois de l'administration publique, il existe une base de données de tous les salariés de l'administration publique béninoise qui s'actualise chaque année grâce à la DGID. Nous avons en plus des entretiens réalisés auprès de 16 directeurs techniques par la méthode de saturation sémantique, administré un questionnaire aux fonctionnaires du Bénin. Ayant opté pour un échantillon non probabiliste, nous avons fait recours à la méthode de détermination de la taille de l'échantillon par Hair et al, (2012) où selon cet auteur, la taille de l'échantillon est liée au nombre d'items utilisés dans le questionnaire et il faut en moyenne 5 individus par item et l'idéal est de 10 individus par item. En effet, nous avons 28 items, ce qui nous fait un total de 280 questionnaires à raison de 10 salariés par item.

La réalisation de la phase quantitative d'une recherche nécessite l'utilisation d'un outil adapté pour recueillir les informations. Il s'agit de réaliser un plan



cohérent des questions de nature à obtenir de la part des répondants, des informations souhaitées pour atteindre les objectifs de la recherche. La rédaction du questionnaire est reconnue comme la phase la plus délicate dans la mise œuvre d'une enquête par sondage (Evrard et al., 2003).

2.2 Opérationnalisation de l'engagement organisationnel

Les dimensions de l'engagement organisationnel (EO) ont été mesurées à partir des échelles révisées de Allen, Meyer et Smith (1993) validées empiriquement par Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe (2002). L'EOA, l'EON et l'EOC ont mobilisé chacun 6 items. Or, concernant l'EOC, Bentein et al. (2004) se référant aux travaux de Mc Gee et Ford (1987), ont montré que les 6 items de l'EOC renvoyaient à deux sous-dimensions plutôt qu'une seule. Mc Gee et Ford (1987) cités par Bentein et al. (2004, p.644) dissocient la sous-dimension des sacrifices perçus (SAC) c'est-à-dire « la prise de conscience qu'un ensemble d'investissements personnels serait perdu en cas de départ de l'organisation », de la sous-dimension (ALT) « l'absence perçue d'alternatives d'emploi à l'extérieur de l'organisation ». La mesure de l'EO comprend l'EOA, l'EON et l'EOC. Ainsi la mesure de l'EOA selon Allen et Meyer (1990), traduit l'attachement émotionnel d'un employé, son identification et son implication dans l'organisation. Dans cette étude, nous avons mesuré l'EOA à partir des 6 items de la version révisée des échelles de Meyer, Allen et Smith (1996) utilisée par Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe (2002). Bentein et al. (2005), dans les mêmes conditions, trouvent d'excellentes valeurs des alphas de Cronbach des trois variables EOA de respectivement 0,81 ; 0,78 et 0,83 pour les 3 études menées dans leur papier. Pour rappel, Nunnally (1975) suggère que pour une valeur supérieure au seuil de 0,7, l'alpha est jugé très bon.

Pour la mesure de l'EON définie par Allen et Meyer (1990) comme des sentiments d'obligation qui poussent une personne à demeurer dans l'organisation, nous avons utilisé les 6 items utilisés par Stinglhamber et al. (2000). S'appuyant sur les mêmes échelles, Bentein et al., (2005) obtiennent de très bons alphas pour leurs 3 études (0,91 ; 0,92 et 0,92). L'EOC, état psychologique basé sur des coûts associés au départ de l'organisation (Allen et Meyer, 1990) est formé de deux sous-dimensions : les sacrifices perçus (HiSac) et l'absence ou peu d'alternatives perçues (LoAlt). L'étude de



Bentein et al. (2005) révèle 3 excellents alphas pour les HiSac (0,74 ; 0,78 et 0,81) ainsi que pour LoAlt de respectivement 0,81 ; 0,81 et 0,83. Par ailleurs les résultats de l'étude qualitative révèlent les mêmes dimensions de l'engagement organisationnel dont certains items sont adaptés à notre contexte avec l'émergence d'une nouvelle dimension engagement organisationnel personnalité (EOP) qui regroupe 10 items.

2.3 Méthode de traitement et d'analyse de données

Pour le traitement et l'analyse des données, nous avons fait recours à une analyse de contenu thématique pour les données qualitatives et pour les données quantitatives, nous avons fait plusieurs tests réalisables grâce aux logiciels Lisrel, SmartPLS et SPSS 21. Les analyses factorielles exploratoires et confirmatoires ont été effectuées où les indices de sphéricité de Bartlett et le test MSA (Measure of Sampling Adequacy) désigné aussi par test de KMO (Kaiser, Meyer et Olkin) ont été assortis. Le test de sphéricité de Bartlett a l'avantage de fournir les indications sur le nombre maximum de facteurs à retenir, mais a l'inconvénient d'être pratiquement toujours satisfait sur des grands échantillons (Evrard et al, 2003).

3. RESULTATS ET DISCUSSION

3-1 Validation des échelles de mesure : Engagement Organisationnelle (ENOG)

Il existe des critères qui président à la réalisation d'une analyse en composantes principales. Nous employons l'indice de KMO concomitamment avec le test de Bartlett. Le tableau ci-dessous donne les résultats de ces tests.

Tableau 1 : Test des conditions de factorisation

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin		,699
	Khi-deux approximé	22465,019
Test de sphéricité de Bartlett	Ddl	378
	Signification de Bartlett	,000



L'indice de KMO est largement au-dessus du seuil de 0,5 prouvant ainsi que les données sont factorisables. De même, le test de Bartlett est significatif au seuil de 1 %. Ce qui nous permet de rejeter l'hypothèse nulle d'absence de corrélation entre les énoncés des 19 items constitutifs de la variable engagement organisationnelle ENOG. Il y a lieu de rappeler que la variable « engagement organisationnelle ENOG » est mesurée par un ensemble de 28, items inspirés des travaux de Allen et Mayer (1990) et complétés par les items issus de l'étude qualitative. Une 1^{ère} ACP menée sur les 28 items a révélé 8 axes factoriels. Nous éliminons les items dont les communalités sont inférieures à 0,5 soit les items 16 dont la communalité est 0,427. Nous procédons alors à une 2^{ème} ACP.

Tableau 2 : Test de conditions de factorisation

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,710
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	21887,714
	Ddl	351
	Signification de Bartlett	,000

Cette deuxième ACP montre une amélioration de l'indice de KMO avec les communalités ayant toutes leur coefficient supérieur à 0,5 %. La matrice des composantes après rotation indique 8 axes factoriels mais certains coefficients factoriels au niveau de la matrice des composantes après rotation présentent une valeur inférieure à 0,65. Ainsi nous éliminerons tous les items dont les coefficients factoriels sont inférieurs à 0,65 (Hair et al, 2003). Soit les items ENAF5, ENAF6, ENNO1, ENNO4, ENNO6, ENCA2, ENCA3, ENCA4, ENMO7, ENMO8, ENMO9 et ENMO10. Nous procédons donc à une troisième analyse en composantes principales (ACP).

La 3^{ème} ACP permet d'expliquer 68,46 % de la variance ; les communalités et les composantes de chaque item sont respectivement supérieures à 0,45 et 0,65. La matrice des composantes après rotation indique que les items ont un coefficient structurel > à 0,65. Les items ENAF1, ENAF2, ENAF3, ENAF4, ENNO2, ENNO3, ENNO5, ENCA1, ENCA5, ENCA6, ENMO1, ENMO2, ENMO3, ENMO4, ENMO5 et ENMO6 sont conservés pour la suite de l'analyse.



Le premier axe factoriel est composé de 5 items et restitue 28,861 % de l'information sur la variabilité totale. Cet axe est désigné par engagement moral « ENMO ». Le 2^{ème} axe factoriel dénommé engagement affectif « ENAF » est composé de 4 items et restitue 21,292 % de l'information sur la variable Engagement organisationnel ; le 3^{ème} axe factoriel composé de 3 items restitue 7,99 % de l'information et désigné par engagement normatif « ENNO » et le 4^{ème} axe composé de 3 items ne restitue que 7,52% de l'information sur la variable dénommé engagement calculé « ENCA ». Ses quatre dimensions ont leur valeur propre supérieure à 1.

3.2 Fiabilité et validité des échelles de mesure de l'Engagement organisationnel

La fiabilité de l'échelle de mesure, pour ce niveau d'analyse, est appréciée par l'Alpha de Cronbach (α). Elle est supérieure au seuil empirique d'acceptabilité qui est de 0,7 pour les cinq axes. En effet, pour une étude exploratoire, le seuil est compris entre 0,6 et 0,8 alors que pour une étude confirmatoire, il est recommandé une valeur supérieure à 0,8 (Evrard et al, 2003).

Tableau 3 : Fiabilité des échelles de mesure de la variable ENOG

Axes	Nombre d'items	Alpha de Cronbach (α)
ENMO	5	0,872
ENAF	4	0,801
ENNO	3	0,782
ENCA	3	0,802
Total ENOG	14	0,805

Source : Résultats de nos enquêtes Avril- Juin 2023

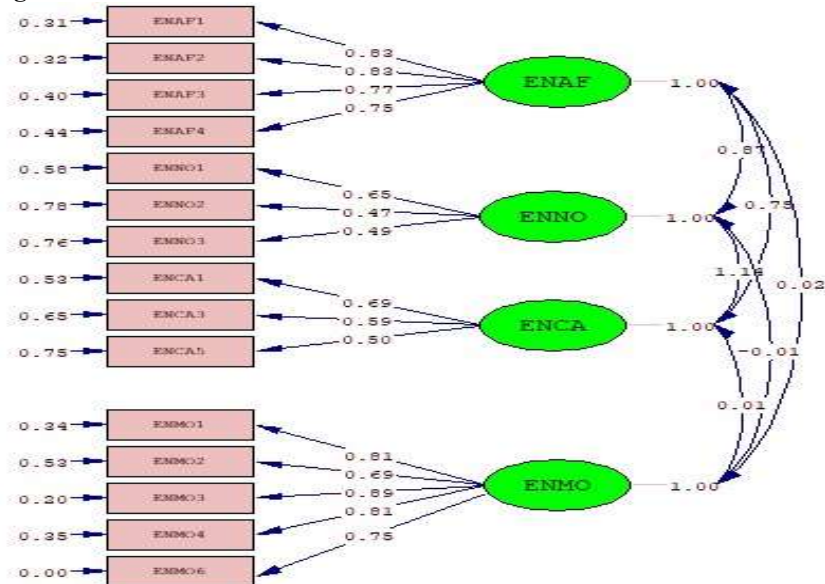
Tous les coefficients de Cronbach, pour les quatre dimensions, se situent au-dessus de 0,7. Les échelles de mesure présentent une très bonne cohérence interne (Hair et al, 2016). Concernant les validités convergente et discriminante, nous constatons que tous les coefficients des corrélations entre les items à l'intérieur d'un même bloc de matrice d'un axe i , représentant la dimension i donnée, sont tous supérieurs à 0,5. Ces coefficients qui expriment la validité convergente de chaque axe factoriel (dimension) sont mis en gras

dans le tableau matriciel. Quant à la validité discriminante, elle est appréciée par les corrélations entre les items appartenant à des dimensions différentes de la variable ENOG et sont mis en italique dans le tableau matriciel. Tous les coefficients en italique sont inférieurs à 0,5 dénotant ainsi la validité discriminante de la variable étudiée.

3.3 Analyse factorielle confirmatoire de la variable ENOG

L'analyse en composante principale précédente a permis de caractériser la variable ENOG en quatre dimensions : ENAF, ENNO, ENCA et ENMO. L'analyse factorielle confirmatoire expose graphiquement cette structure à partir des items retenus par dimensions lors de l'ACP. Le graphique de la figure ci-après présente la structure factorielle du construit de la variable ENOG par l'AFC sous le logiciel LISREL 11. La méthode utilisée pour l'estimation du modèle est celle du Maximum de vraisemblance. Cette figure est le résultat, par itération, des estimations par une suite des AFC successives.

Figure 1 : Structure factorielle du 1^{er} ordre de la variable ENOG





Concernant la fiabilité (cohérence interne) du construit, les études (Churchill et Peter, 1986 ; Peterson, 1994) ont prouvé que le traditionnel alpha de Cronbach (α) est influencé par le nombre d'items. Il est donc conseillé, pour une analyse confirmatoire, d'utiliser le Rhô (ρ) de Jöreskog (1971) qui semble moins sensible au nombre d'items (Michrafy, 2002). Nous sommes donc en présence d'une très bonne fiabilité interne des instruments de mesure du construit constitué par les indicateurs de mesure des dimensions de la variable ENOG.

Les résultats de l'AFC sur cette dimension montrent un attachement fort des items à leur construit. En effet, toutes les contributions factorielles dépassent la valeur communément admise de 0.5. Il en est de même pour les valeurs t de Student et le R2 qui mesure le pourcentage de la variance restituée par chaque item. Pour la fiabilité du construit, le rhô de Jöreskog présente une excellente valeur ($\rho = 0,85$). Ce résultat confirme celui calculé par l'alpha de Cronbach lors de la phase exploratoire. La validité convergente, est légèrement au seuil de 0.5, est acceptée surtout en examinant les valeurs de t de Student qui dépassent 1.96. L'examen de la matrice Phi qui comporte les corrélations entre les différentes variables latentes présente deux intérêts essentiels. Le premier consiste à détecter l'existence ou non de colinéarité entre deux facteurs lorsque la corrélation entre ces deux facteurs est très forte (de l'ordre de 0.90). Le second permet de décider sur la nécessité d'effectuer une AFC de second ordre lorsque la matrice de corrélation entre les facteurs présente des valeurs moyennes.



Tableau 4 : Purification de l'échelle de mesure de la variable ENOG

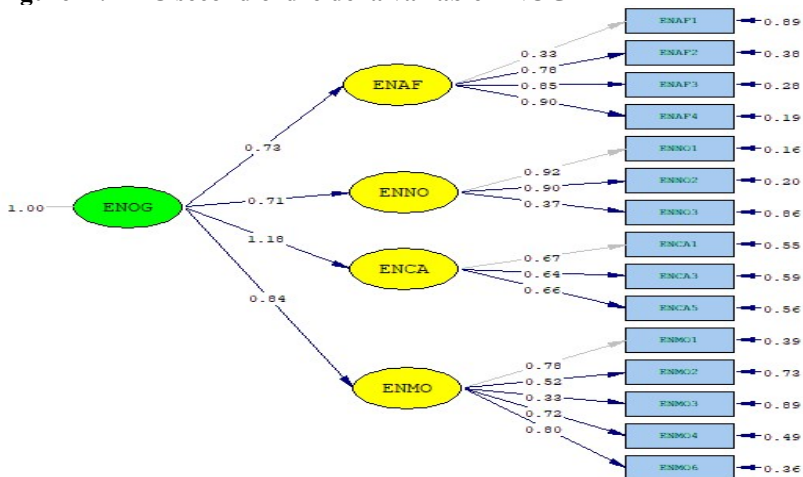
Items	Dimensions											
	ENAF			ENNO			ENCA			ENMO		
	C.F	t.S	R ²	C.F	t.S	R ²	C.F	t.S	R ²	C.F	t.S	R ²
ENAF1	0,82	31,72	63%									
ENAF2	0,83	31,57	61%									
ENAF3	0,77	28,65	57%									
ENAF4	0,75	27,18	58%									
ENNO1				0,67	21,10	63%						
ENNO2				0,49	15,32	53%						
ENNO3				0,44	15,84	52%						
ENCA1							0,70	22,65	48%			
ENCA3							0,59	19,18	33%			
ENCA5							0,51	16,36	33%			
ENMO1										0,81	6,19	32%
ENMO2										0,69	6,68	37%
ENMO3										0,89	7,04	40%
ENMO4										0,81	7,06	40%
ENMO6										0,75		
Rho de Jöreskog	0,862			0,803			0,801			0,842		
Rho de validité convergente	0,532			0,528			0,537			0,586		

Tableau 5 : Matrice de corrélation des dimensions de la variable ENOG

	ENAF	ENNO	ENCA	ENMO	ENOG
ENAF	1.00				
ENNO	0.52	1.00			
ENCA	0.86	0.84	1.00		
ENMO	0.61	0.60	0.99	1.00	
ENOG	0.73	0.71	1.18	0.84	1.00

Nous constatons que la corrélation entre les facteurs est moyenne ($0.81 > r > 0.51$). Ce qui nous permet de vérifier l'absence de colinéarité entre les facteurs et de confirmer nos développements au niveau du cadre conceptuel sur l'existence d'un construit agrégé d'ordre supérieur : la variable ENOG. Les résultats de l'AFC de ce construit montrent que les dimensions de premier ordre ont de fortes contributions factorielles. Le pourcentage de la variance expliquée par chaque dimension du premier ordre est acceptable. Ainsi, ENMO restitue 25% de la variance expliquée, ENAF 19%, ENNO 15% et 9% pour ENCA.

Figure 2 : AFC second ordre de la variable ENOG





Ces résultats sont renforcés par une bonne cohérence interne du facteur de second ordre ($\rho = 0.887$) et une validité convergente qui dépasse le seuil retenu par les chercheurs ($\rho_{vc} = 0,678$). Les valeurs t sont aussi acceptables. Ce qui confirme la validité de ce construit. Par conséquent, cette échelle obtient de bons résultats. Pratiquement tous les indices d'ajustement, de fiabilité et de validité obtiennent des valeurs supérieures aux normes établies. L'analyse des données confirmatoires montre que l'ajustement du modèle de facteurs environnementaux aux données est excellent. En effet, tous les indices d'ajustement qu'ils soient absolus ($RMSEA < 0.05$, GFI et $AGFI > 0.9$), incrémentation (CFI et NFI, tous les deux supérieurs à la norme de 0.9) ou encore ceux de parcimonie tel que le χ^2 normé qui représente une valeur très faible ($\chi^2 / ddl = 1.75$).

Tableau 6 : Indicateurs d'ajustement du modèle

Chi - carré	Chi-carré corrigé	P	Indices absolus			Indices incrémentation			Indice de parcimonie	
			RMS EA	GF I	AG FI	NF I	IFI	CF I	PN FI	PC FI
68,57	02,307	0,000	0,03	0,94	0,92	0,93	0,93	0,90	0,91	0,89

Source : Résultats de nos enquêtes, 2023

3.4 Discussions des résultats et implications

Il faut rappeler que l'engagement organisationnel, qui représente une attitude centrale de cette recherche est un concept associé aux taux de roulement du personnel, à leur intention de départ volontaire, à l'absentéisme, à la rétention des travailleurs, voire à la satisfaction de ces derniers au travail (Allen et Meyer, 1990 ; Yousef, 2003 ; Chang et Yang, 2010). Les résultats de notre étude ont révélé la prédominance de ces dimensions tels que la dimension affective, normative, calculée et personnalité de l'engagement organisationnel dans le contexte béninois. Ces résultats que nous avons obtenus dans ce papier sont similaires avec les travaux antérieurs notamment ceux de Allen et Meyer (1990 ; 1991) qui ont exposé le modèle à trois composantes. Il s'agit de l'engagement organisationnel affectif qui renvoie à



l'identification et à l'implication des employés à l'entreprise et à leur attachement émotionnel. Ensuite, l'engagement organisationnel de continuité ou calculé qui suppose l'évaluation des coûts par l'employé advenant son départ de l'entité. Et la troisième composante est l'engagement organisationnel normatif qui n'est rien que l'obligation de rester membre d'une organisation comme simplement la chose appropriée. Selon les personnes interviewées, *« l'engagement organisationnel est caractérisé par un haut niveau d'énergie et de la résilience mentale au travail, persistance en face des obstacles, le désir de s'y investir vraiment, le dévouement (les sentiments d'enthousiasme, d'inspiration, de la fierté et du défi vers son travail) et l'absorption par son travail »*.

Nos résultats soutiennent aussi le modèle TCM développé par Allen et Meyer (1991) et reste selon Herrbach (2005) l'approche la plus citée lorsqu'il s'agit d'aborder l'engagement organisationnel. Mais retenons que Jaros, Jermier, Koelher, et Sincich (1993) ont proposé, à partir d'une vaste littérature sur l'engagement organisationnel, une définition qui soit la plus complète possible. De cette démarche, ils proposent trois formes de l'EO soit, *« l'engagement de continuité ou le degré avec lequel un individu expérimente le fait d'être confiné à un endroit en raison des coûts élevés associés à son départ de l'entreprise »* (Jaros et al., 1993, p.953) ; l'engagement affectif ou le degré d'attachement psychologique d'un individu à l'organisation qui l'emploie à travers des sentiments tels que la loyauté, l'affection, la chaleur, les liens d'appartenance, l'amour, la gaieté, le plaisir et autres et l'engagement moral c'est-à-dire le degré avec lequel l'individu est psychologiquement lié à son organisation à travers ses buts, valeurs et missions. L'engagement moral serait différent de l'engagement affectif ici parce qu'il traduit un sens du devoir, l'obligation à travailler pour l'organisation sans forcément d'attachement émotionnel, de même qu'il est différent de l'engagement de continuité parce que ne varie pas nécessairement en fonction de calculs personnels (Jaros et al., 1993). Nous avons pris l'engagement affectif en compte avec les items issus des travaux antérieurs alors nos travaux de recherche rejoignent les résultats de Jaros et al., (1993). Nous pouvons dire que l'engagement affectif dans notre modèle se réfère à l'engagement moral compte tenu des comportements des fonctionnaires béninois. Ces résultats rejoignent les travaux de Boniwell et al., (2020). Cela confirme les résultats de l'étude qualitative qui révèle que la



politisation à outrance, le népotisme, etc font que les fonctionnaires béninois ont un engagement calculé ou rationnel.

CONCLUSION

Cette recherche essaie d'analyser les déterminants de l'engagement organisationnel des salariés du secteur public au Bénin. Elle s'est inscrite dans un paradigme de type positiviste aménagé par le choix d'un raisonnement hypothético-déductif suivant une approche méthodologique mixte. Nous sommes alors partis de la revue de littérature pour adapter les échelles de mesure des variables préalablement identifiées dans la théorie. La phase de l'étude quantitative a précédé les résultats de l'étude exploratoire qualitative selon laquelle tous les outils et techniques de traitements et d'analyses ont été présentés. La méthode des équations structurelles et les logiciels Lisrel, Smart PLS3 et SPSS ont été utilisés comme outils d'analyse et de traitement des données. Ce qui a permis de passer aux tests des relations présumées sous forme des hypothèses de recherche. Nos résultats ont révélé quatre dimensions de l'engagement organisationnel.

Ce papier apporte quelques contributions. Du point de vue théorique, cette recherche enrichit la littérature et confirme en contexte béninois le modèle de Meyer et Allen (1990). De même, l'étude qualitative a révélé une dimension nouvelle qu'est la dimension personnalité de l'engagement organisationnel qui regroupe 10 items. Ceci constitue un apport nouveau. Sur le plan managérial, cette recherche réveille les fonctionnaires béninois, les conscientisent par rapport à leur engagement au travail. Cette recherche soulève les facteurs d'engagement qui permettent aux fonctionnaires et responsables à divers niveaux d'identifier les types d'engagement observables en leur sein.

Notre recherche présente les limites liées à la taille de l'échantillon compte tenue de la population mère élevée et nous suggérons pour les recherches futures d'élargir le champ d'étude. Une autre limite est liée à l'absence d'autres variables de contrôle ou de dépendance ou de modération pour étudier en profondeur la relation avec les dimensions de l'engagement organisationnel. Ces limites constituent des pistes de recherches futures. Enfin, ce travail peut être répliqué en dans d'autres contextes.



REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Allen, N. J., Meyer, J. P. et Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, vol.78(4), pp.538-551.
2. Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, vol.63(1), pp. 1-18.
3. Angle, H. L. et Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, vol.26, pp.1-14.
4. Baard, P. P., Deci, E. L., et Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and Well-Being in two work settings 1. *Journal of applied social psychology*, vol.34(10), pp. 2045-2068.
5. Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., et Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, vol.22(3), pp.187– 200.
6. Baumeister, R. F. et Leary, M. R. (1995). The need to belong desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, Vol. 117(3), pp. 497
7. Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, vol.66(1), pp. 32-40.
8. Bentein, K., Vandenberg, R., Vandenberghe, C., et Stinglhamber, F. (2005). The Role of Change in the Relationship Between Commitment and Turnover: A latent Growth Modeling Approach. *Journal Of Applied Psychology*, vol. 90(3), pp. 468-482.
9. Brown, J. S. et Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization science*, vol.12(2), pp.198-213.
10. Brown, R. B. (1996). Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 49(3), pp.230-251.
11. Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, vol.19(4), pp.533-546.
12. Cartwright S. et Cooper C. L. (eds.) (2009). *The Oxford Handbook of Organizational Wellbeing*, Oxford University Press.



13. Chang, W. L., Lu, L-C., Su, H-J., Lin, T. A., Chang, K-Y. (2010). The mediating effect of role stressors on market orientation and organizational commitment, *Social Behavior and Personality: an international journal*, vol. 38(10), pp. 1431-1444.
14. Cohen, A. et Gattiker, U. E. (1992). Income and pay satisfaction in relation to organizational commitment: A meta-analysis [Summary]. *Proceedings of the Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada, Organizational Behavior Division*, vol.13, pp. 21-30.
15. Cohen, S. et Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological bulletin*, vol.98(2), pp. 310.
16. Dagenais-Desmarais, V. et Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail ? *Gestion*, vol.35(3), pp. 69-77.
17. Deci, E. L. et Ryan, M. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*, University of Rochester Press.
18. Deci, E. L. et Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska symposium on motivation: Vol. 38, Perspectives on motivation* (pp. 237-288). Lincoln: University of Nebraska Press.
19. Deci, E. L. et Ryan, R. M. (1995). Human autonomy. In *Efficacy, agency, and self-esteem* (pp. 31-49). Springer, Boston, MA.
20. Deci, E. L., et Ryan, R. M. (2000), The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, Vol. 11(4), pp. 227-268.
21. Delery, J. E. et Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, vol. 39(4), pp.802-835.
22. Dunham, R. B., Grube, J. A. et Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, vol. 79(3), pp.370-380.
23. Epitropaki, O. et Martin, R. (2005). From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, vol.90(4), pp.659-676.



24. Goleman, D. (1995). Emotional intelligence. New York: Bantam. Surveying the Influence of Transformational Leadership on Empowerment, p.509.
25. Gould-Williams, J. et Davies, F. (2005). Using Social Exchange Theory to Predict the Effects of HRM Practice on Employee Outcomes: An Analysis of Public Sector Workers. *Public Management Review*, vol.7(1), pp.1-24.
26. Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, vol.10, pp. 488–503.
27. Hackett, R., Bycio, P., Hausdorf, P. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, vol.79, pp.15–23.
28. Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M. et Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.40, pp.414–433.
29. Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. et Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*: Sage publications.
30. Harter, J. K., Schmidt, F. L., et Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, vol.87(2), p.268.
31. Herrbach, O. (2005). États affectifs et formes d'engagement. Analyse et conséquences pour le concept d'engagement organisationnel. *Psychologie du travail et des organisations*, vol.11(3), pp.135-150.
32. Hrebiniak, L. C., Alutto J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp. 555-572.
33. Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W. et Sincich, T. (1993). Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation. *The Academy of Management Journal*, vol. 36(5), pp. 951-995.
34. Kim, J. H., Reid, C. A., McMahan, B., Gonzalez, R., Lee, D. H., et Keck, P. (2016). Measuring the Virtues and Character Traits of Rehabilitation Clients: The Adapted Inventory of Virtues and Strengths. *Journal of Occupational Rehabilitation*, vol.26(1), pp.32-44.



35. Liou, K. T. et Nyhan, R. C. (1994). Dimensions of organizational commitment in the public sector: An empirical assessment, *Public Administration Quarterly*, vol.18, pp.99-118.
36. McCrae, R. R., et Costa, P. T. Jr., (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.52(1), pp.81-90.
37. Meyer, J.-P. et Allen N.-J. (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, Sage Publications.
38. Meyer, J.-P., Stanley, D.-J., Herscovitch, L. et Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuous and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.6(1), pp.20-52.
39. Meyer, J. P. et Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, vol.11(3), pp.299-326.
40. Meyer, J. P., Allen, N. J. et Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, vol.78(4), pp.538-551.
41. Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. et Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, vol.74(1), pp.152-156.
42. Meyer, J.-P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment ». *Human Resource Management Review*, vol.1, 1, pp.61-89.
43. Meyer, J.-P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications.
44. Meyer, J.-P., Allen, N. J., Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, vol.75, 6, pp. 710-720.
45. Meyer, J.-P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, vol.78, 4, pp. 538-551.
46. Mitchell, J., Stanimirovic, R., Klein, B., et Vella-Brodrick, D. (2009). A randomised controlled trial of a self-guided internet intervention



- promoting well-being. *Computers in Human Behavior*, vol.25, pp.749–760.
47. Morgeson, F. P. et Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, pp.1321-1339.
 48. Mowday, R. T., Steers, R. M. et Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, vol.14, 2, p. 224-247.
 49. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.), McGraw-Hill, New York.
 50. Okun, M. A., Olding, R. W., et Cohn, C. M. (1990). A meta-analysis of subjective well-being interventions among elders. *Psychological Bulletin*, vol.108(2), pp. 257.
 51. Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, vol.63(1), pp.19-31.
 52. Omodei, M. M., et Wearing, A. J. (1990). Need satisfaction and involvement in personal projects: Toward an integrative model of subjective well-being. *Journal of Personality and social Psychology*, vol.59(4), p.762.
 53. O'Reilly, C. A., et Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, vol.71(3), pp.492-499.
 54. Perrien, J., Cheron, E. J., et Zins, M. (1984). *Recherche en marketing : méthodes et décisions*. Boucherville, Québec: Gaetan Morin.
 55. Peterson, R. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha, *Journal of Consumer Research*. Vol. 21(2), pp.381–391.
 56. Porter, L. W., Crampon W. J., Smith F. J. (1976). Organizational Commitment and Managerial Turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, pp. 87-98.
 57. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. et Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, vol.59(5), pp.603-609.



58. Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E. et El Akremi, A. (2002). Méthodes d'équations structurelles : Recherches et applications en gestion, Edition Economica, Paris.
59. Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2001). To be happy or to be self-fulfilled: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being, *Annual Review of Psychology*, vol. 52, pp. 141-166.
60. Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of personality*, vol.63(3), pp.397-427.
61. Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, vol.57(6), pp.1069.
62. Salancik, G. (1977). Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. In: Staw, B. and Salancik, G., Eds., *New Directions in Organizational Behavior*, St. Clair Press, Chicago, pp. 1-54.
63. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V. et Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, vol.3(1), pp.71-92.
64. School, R W. (1981). Differentiating commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, pp. 588-599.
65. Scott, S. G. et Bruce, R. A. (1998). Following the leader in R&D: the joint effect of subordinate problem-solving style and leader-member relations on innovative behavior. *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol.45(1), pp.3-10.
66. Scott, S. G., et Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace *Academy of Management Journal*, vol. 37(3), pp.580- 607.
67. Sheldon, K. M., et Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: the self-concordance model.
68. Stinglhamber, F., Benteim, K. et Vandenberghe, C. (2004). Congruence des valeurs et engagement envers l'organisation et le groupe de travail (payant), *Revue Psychologie du Travail et des Organisations*, Vol.10(2), pp. 165-187.
69. Stinglhamber, F., Benteim, K. et Vandenberghe, C. (2002). Extension of the three- component model of commitment to five foci, *European Journal of Psychological Assessment*, vol.18, pp.123-138.



70. Taylor, F. W. (1947). *The Principles of Scientific Management*. New York: The Norton Library, pp. 144.
71. Vandenberghe, C. (1998). L'engagement des salariés dans l'entreprise : les liens entre le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen et le changement organisationnel par réduction de main-d'œuvre. *INTERACTIONS*, vol.2(1), pp.35-53.
72. Vandenberghe, C., Bentein, K. et Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 64(1), pp.47-71.
73. Vigan, A., Godonou, C. K. et Tidjani, B. (2014). Engagement organisationnel et performance au travail dans la fonction publique béninoise : Quelle place pour la GRH ? *Revue Africaine de Gestion (RAG)*, vol.5, pp. 1-20.
74. Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, vol. 7, pp. 418-428.