

Les déterminants de l'engagement organisationnel affectif : cas des employés des PME camerounaises

Determinants of affective organizational commitment: the case of employees of
Cameroonian SMEs.

Auteur 1 : NANGLO Elizabeth.
Auteur 2 : AMINATOU Blanche Mireille.
Auteur 3 : AMINOUEI Hadj.
Auteur 4 : HALIDOU Mamoudou.

NANGLO Elizabeth, Docteur, Université de Garoua, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Cameroun

AMINATOU Blanche Mireille, Docteur en Sciences de Gestion, Université de Maroua, Cameroun

AMINOUEI Hadj, Doctorant, Université de Ngaoundéré, Faculté des Sciences Economiques et de gestion, Cameroun

HALIDOU Mamoudou, Professeur, Université de Garoua, Faculté des Sciences Economiques et de gestion, Cameroun

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : NANGLO .E, AMINATOU .B, AMINOUEI .H & HALIDOU .M (2024) « Les déterminants de l'engagement organisationnel affectif : cas des employés des PME camerounaises », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 26 » pp: 1040– 1057.

Date de soumission : Septembre 2024

Date de publication : Octobre 2024



DOI : 10.5281/zenodo.14066221
Copyright © 2024 – ASJ



Résumé

L'étude de l'engagement organisationnel des employés a fait l'objet de plusieurs recherches au courant des dernières décennies. Le cas particulier de l'engagement organisationnel affectif nous semble plus pertinent dans la mesure où ses conséquences pour l'organisation sont plus perceptibles étant lié au bien-être des travailleurs et, plus important encore, au rendement de l'organisation. Ainsi, le présent travail a pour objectif d'analyser les facteurs qui déterminent le développement de l'engagement affectif chez les employés des PME camerounaises. Pour atteindre cet objectif, nous avons opté pour une démarche quantitative basée sur un questionnaire administré auprès de 186 salariés de ces PME. La régression linéaire a été utilisée via des modèles économétriques pour évaluer cette influence. Par ailleurs, les résultats de cette recherche montrent que les variables prédites à savoir les caractéristiques individuelles, le LMX (Leader-Member Exchange) et les caractéristiques de l'emploi influencent positivement l'engagement affectif des employés des PME camerounaises. Au regard de ces résultats, nous recommandons aux gestionnaires et dirigeants d'entreprise d'entretenir des relations de haute qualité avec leurs employés et aussi définir les emplois de telle enseigne qu'ils offrent un degré élevé d'autonomie à ceux qui les exercent.

Mots clés : engagement organisationnel affectif, caractéristiques de l'emploi, relation supérieur-subordonné, PME.

Abstract

The study of employee organizational commitment has been the subject of several research studies in recent decades. The particular case of affective organizational commitment seems more relevant to us to the extent that its consequences for the organization are more perceptible being linked to the well-being of workers. Thus, the present work aims to analyze the factors which determine the development of affective commitment among employees of Cameroonian SMEs. To achieve this objective, we opted for a quantitative approach based on a questionnaire administered to 186 employees of these SMEs. Linear regression was used via econometric models to assess this influence. Furthermore, the results of this research show that the predicted variables, namely individual characteristics, LMX and job characteristics, positively influence the affective commitment of employees of Cameroonian SMEs. In view of these results, we recommend that managers and business leaders maintain high-quality relationships with their employees and also define jobs in such a way that they offer a high degree of autonomy to those who exercise them.

Keywords: affective organizational commitment, job characteristics, LMX.

Introduction

Au cours des dernières décennies, les entreprises ont subi des changements sans précédent dans leur environnement. La compétition croissante, les avancées technologiques et les mutations démographiques sont quelques défis de la nouvelle réalité organisationnelle. Ces défis ont eu une incidence notable sur l'organisation du travail. En effet, plongées dans un environnement marqué par le vieillissement et la raréfaction de main d'œuvre, les entreprises se voient aujourd'hui confrontées à des difficultés liées à la fidélisation des employés. Pour une entreprise contemporaine, se distinguer de la concurrence au niveau de la gestion des ressources humaines (GRH) est un véritable enjeu managérial

Dans le contexte camerounais, l'environnement économique est marqué par une présence majoritaire des PME. Le rapport du MINPMEESA¹ de 2021, estime à 99,8% le nombre de PME au Cameroun. Dans cette catégorie d'entreprise, la contribution des employés s'avère inestimable, les acteurs du milieu véhiculant chaque jour les aspirations et les valeurs de l'organisation pour laquelle ils sont engagés. En effet, les employés incarnent mieux que personne ce qu'il y a d'exceptionnel, d'inimitable et de non substituable dans une PME (Fabi et Garand, 1994). Les entreprises de petite taille, qui se veulent compétitives doivent miser sur leurs ressources humaines qui représentent un avantage concurrentiel durable. Dans cet ordre d'idées, pour garantir cet avantage concurrentiel, la question de la motivation, de la mobilisation et de l'engagement révèlent toute leur importance.

Le phénomène d'engagement organisationnel est depuis quelques années, une préoccupation importante pour les chercheurs et les chefs d'entreprise. L'engagement organisationnel est considéré par plusieurs auteurs, comme étant un très bon indicateur de la qualité de vie au travail (Vandenberghe et al., 2004; Tremblay et al., 2000; Djohossou et Worou, 2022 ; Abassi, 2023). De plus, le concept d'engagement organisationnel a donné lieu à de nombreuses études et surtout à différents indicateurs de mesures (Meyer et Allen, 1990 ; Bentein et al., 2004 ; Paillé, 2006 ; Vandenberghe et al., 2009) et surtout à différents indicateurs de mesures. Ces études beaucoup plus centrées sur les impacts de l'engagement, ne tiennent pas compte des facteurs déterminant les comportements d'engagement organisationnel spécifiquement celui affectif qui traduit en effet le lien émotionnel de l'individu à son organisation. Comment donc susciter l'engagement organisationnel affectif chez l'employé ? Il devient alors pertinent de s'intéresser aux mécanismes de développement de l'engagement organisationnel affectif chez les employés

¹ Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat

de ce type d'entreprise. Une bonne compréhension de la façon dont se développe l'engagement est un important atout pour les PME qui désirent avoir une influence sur l'engagement de leurs employés.

L'examen de la littérature managériale s'illustre par la rareté des travaux ayant exploré les déterminants de l'engagement organisationnel dans le contexte des PME tant en Afrique sur le plan général qu'au Cameroun en particulier. Afin de combler ce gap, nous voulons examiner les déterminants de l'engagement organisationnel affectif au sein des PME camerounaises. Nous cherchons précisément à mettre en exergue les facteurs qui suscitent l'engagement affectif chez les employés des PME camerounaises. Ainsi, Pour apporter les éléments de réponse à cette préoccupation, dans la première partie, nous effectuons une analyse de la littérature sur le concept d'engagement organisationnel. Ensuite, nous exposons l'approche méthodologique utilisée dans la seconde section. La troisième section mettra en évidence les résultats de cette étude, tandis que la quatrième section sera dédiée à la discussion des résultats.

1. Cadre théorique et hypothèses de recherche

L'objectif de cette partie est d'abord de comprendre la notion d'engagement organisationnel. Par la suite, nous examinons la relation qui existe respectivement entre les caractéristiques individuelles, la qualité de la relation LMX, les caractéristiques de l'emploi et l'engagement organisationnel affectif des employés des PME au Cameroun.

1.1. La notion de l'engagement organisationnel

Dès les années 80, l'engagement organisationnel a retenu l'attention de nombreux chercheurs (Mowday et *al.*, 1982 ; Morrow, 1983). Selon les travaux de Mowday et *al.* (1982), qui signent le premier livre qui présente une importante revue des travaux sur l'engagement organisationnel, le concept d'engagement organisationnel est apparu au cours des années 60. Dans son étymologie, l'engagement est dérivé du terme latin médiéval « invadiare », contenant le préfixe in et le terme vadiare (dérivé de vadium), qui signifie « en caution, en gage, salaire ». Dans son usage historique, invadiare peut se traduire de la façon suivante : action de mettre en gage, de lier par une convention, un contrat. La notion d'engagement a investi le monde de l'entreprise, avec l'introduction dans la littérature du terme anglais « organizational commitment », utilisé alors pour examiner le lien entre l'individu et l'organisation en termes de lignes d'action persistantes. Mowday et *al.*, (1982) définissent l'engagement organisationnel comme la « force relative de l'identification de quelqu'un dans une organisation ». Ils la caractérisent par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, une volonté d'exercer des efforts considérables au profit de l'organisation et un fort désir d'en rester

membre. D'autres auteurs comme Mottaz (1988) donne une conception de l'engagement comme un lien perçu et voit l'engagement organisationnel comme « l'attachement psychologique d'un individu à une organisation ». Enfin, Meyer et Hersovitch (2001) ont défini l'engagement comme étant « une force liant un individu à une ligne de conduite pertinente pour une ou plusieurs cibles ». L'engagement organisationnel reflète donc l'acceptation par le salarié des buts de l'organisation et sa volonté d'agir pour les atteindre.

Les travaux de Meyer et Allen (1991) ont permis d'affiner le concept d'engagement organisationnel, qu'ils considèrent essentiellement comme l'élément reflétant le désir, le besoin ou l'obligation de rester membre de l'organisation. Ce modèle présente l'engagement comme un concept ayant trois dimensions :

- **La dimension normative** renvoie au sentiment d'obligation morale qu'un employé peut éprouver à l'égard de son organisation. Elle désigne une sorte de devoir de loyauté ressenti envers l'entreprise. Cette obligation morale ressentie par le salarié dépendrait en partie de facteurs antérieurs à son entrée dans l'entreprise tels que l'éducation reçue. Mais les facteurs individuels ne constituent que l'une des sources de développement de l'engagement normatif, les expériences positives perçues par l'employé comme étant offertes par l'organisation peuvent également susciter, par le jeu de la réciprocité, un sentiment d'obligation chez ce dernier.
- **La dimension calculée ou de continuité** reflète la nécessité perçue par l'employé de demeurer au sein de l'organisation. Cette dimension s'enracine dans la théorie des investissements de Becker (1960), suivant laquelle l'engagement envers un comportement augmente en fonction de l'ampleur des investissements qui seraient perdus si ce comportement cessait. Plus le collaborateur a « investi » d'une manière ou d'une autre, plus se forme le sentiment de perte lié à la rupture de l'engagement ; une peur de perdre ses repères, des collègues, sa retraite, ses avantages etc.
- **La dimension affective** se traduit par un lien émotionnel à l'organisation, dans lequel l'individu s'identifie aux valeurs et objectifs de l'organisation. Il s'agit d'une orientation positive envers l'organisation. Il reflète une identification, une implication et un attachement émotif à l'organisation. Cette appropriation par identification amène l'employé à produire des efforts considérables au profit de l'organisation car il s'investit davantage dans la réalisation d'objectifs devenus siens. Cette implication affective nourrit et renforce le désir de rester au service de l'entreprise : plus la dimension affective est forte, plus le désir de rester au sein de l'entreprise est fort. Il s'agit d'une

forme d'attachement. Enfin, le sentiment de loyauté s'en trouve renforcé, ce qui accroît de manière continue le sentiment d'appartenance à l'organisation. Il est la dimension la plus personnelle et réfère aux attitudes ainsi qu'aux perceptions liées à l'environnement organisationnel.

L'engagement affectif est la dimension la plus éprouvée dans la littérature. Des chercheurs ont découvert que ce facteur influence directement les résultats finaux de l'entreprise en améliorant leur performance au travail (Hunt Morgan, 1994). En fait, les employés qui manifestent un fort engagement organisationnel affectif performant plus dans leur travail (Porter et *al.*, 1974). Les employés fortement engagés ont tendance à décrire l'organisation pour laquelle ils travaillent en des termes positifs, augmentant ainsi la probabilité d'attirer des individus qualifiés. L'engagement affectif est donc très important pour l'organisation car il contribue aussi tant au bien-être des employés qu'à celui de l'organisation toute entière.

1.2. Hypothèses de recherche

1.2.1. Les caractéristiques individuelles et l'engagement organisationnel affectif

Certaines études ont tenté de déterminer le profil de l'individu qui induit sur l'engagement organisationnel des employés. Ritzer et Trice (1969) se sont penchés sur l'étude des caractéristiques individuelles comme facteur favorisant l'engagement organisationnel des employés. Pour eux, les caractéristiques personnelles telles que l'âge, le sexe, le niveau d'étude, la situation matrimoniale, et le nombre d'enfants à charge influencent considérablement l'engagement affectif des employés. Parmi ces déterminants individuels de l'engagement organisationnel, Mottaz (1988), Meyer et Allen (1990) parlent des variables reliées à la personnalité et celles reliées à l'emploi. Les variables reliées à la personnalité font référence au lieu de contrôle et à la motivation tandis que les variables liées à l'emploi font référence au poste occupé dans l'organisation, à l'ancienneté dans l'organisation, à l'ancienneté au poste occupé et même au salaire perçu.

L'analyse de Mathieu et Zajac (1990) laisse apparaître une corrélation entre l'engagement organisationnel et l'ancienneté dans l'organisation ainsi que l'ancienneté dans le poste. En effet, en début de carrière, les employés manifestent un plus grand degré de quitter l'organisation. Au fur et à mesure, ils s'intéressent à un travail stable et s'engagent alors envers leur travail, alors qu'au dernier stade de leur carrière avancée, ils sont relativement stables (Cohen, 2007). On remarque aussi que l'âge est positivement corrélée à l'engagement organisationnel (Meyer et Allen, 1990; Mathieu et Zajac, 1990) ; les salariés les plus âgés étant davantage impliqués, pour diverses raisons comme une meilleure satisfaction au travail, de meilleures positions

hiérarchiques. A contrario, le niveau de formation de l'employé serait lié négativement à l'implication, ceci pouvant résulter du fait que les individus les plus formés ont des attentes que les organisations ne peuvent pas satisfaire (Mowday et *al.*, 1982). De ce qui découle, nous formulons la première hypothèse **H1** : « **Les caractéristiques individuelles des employés ont une influence positive sur leur engagement affectif** ».

1.2.2. La qualité de la relation LMX et l'engagement organisationnel affectif

Afin de répondre aux nouvelles exigences de compétitivité et de flexibilité, les organisations ont dû recourir à divers moyens comme la rationalisation de leurs effectifs et la révision de leurs politiques de ressources humaines pour assurer leur survie. En conséquence, la sécurité d'emploi a diminué et la relation entre l'employé et son entreprise s'est fragilisée (Morrison et Robinson, 1997). Sur ce point, la littérature sur le leadership transformationnel (Bass, 1985) souligne justement à quel point le supérieur représente un acteur de premier plan dans le rétablissement de ce lien social affaibli entre les organisations et leurs employés. Selon Ambrose et Schminke (2003), le supérieur hiérarchique est à la fois un partenaire d'échange privilégié pour le salarié, du fait des relations de travail quotidiennes qu'ils entretiennent, mais également le représentant de l'organisation aux yeux des salariés. En effet, il semble exister un lien entre l'engagement organisationnel de type affectif de l'employé et sa relation avec son gestionnaire. Cette relation nommée « leader-member exchange » et traduite en français par « relation supérieur-subordonné », est un facteur qui joue un rôle important dans l'efficacité du travail de l'employé et qui a un impact positif sur l'engagement organisationnel de l'employé. Hofmann et Morgeson (1999) ont prouvé que la relation supérieur-subordonné est sensiblement liée à l'engagement organisationnel. Gerstner et Day (1997) ont trouvé des rapports significatifs entre la relation supérieur-subordonné et l'engagement affectif. En fait, le leader, de par son style de leadership, peut favoriser l'instauration d'un contexte organisationnel propice à des relations sociales conviviales conduisant à motiver les employés et donc au développement de leur engagement organisationnel. Comme le soulignent Cohen (2007) et Thévenet (2012) seul le manager de proximité peut contribuer à créer des conditions propices au développement des efforts et à l'attachement aux valeurs de l'entreprise. Ainsi, sur la base de la théorie des échanges sociaux, les comportements de leadership, soit par exemple le respect professionnel, et la relation de confiance qui en découle, seront susceptibles d'engendrer un sentiment de dette morale chez les employés. Ce sentiment d'obligation aura pour effet d'accroître l'engagement de ceux-ci envers leur organisation. De ce qui précède nous formulons notre seconde

hypothèse **H2** : « **La qualité de la relation supérieur-subordonné (LMX) a une influence positive sur l'engagement affectif des employés** ».

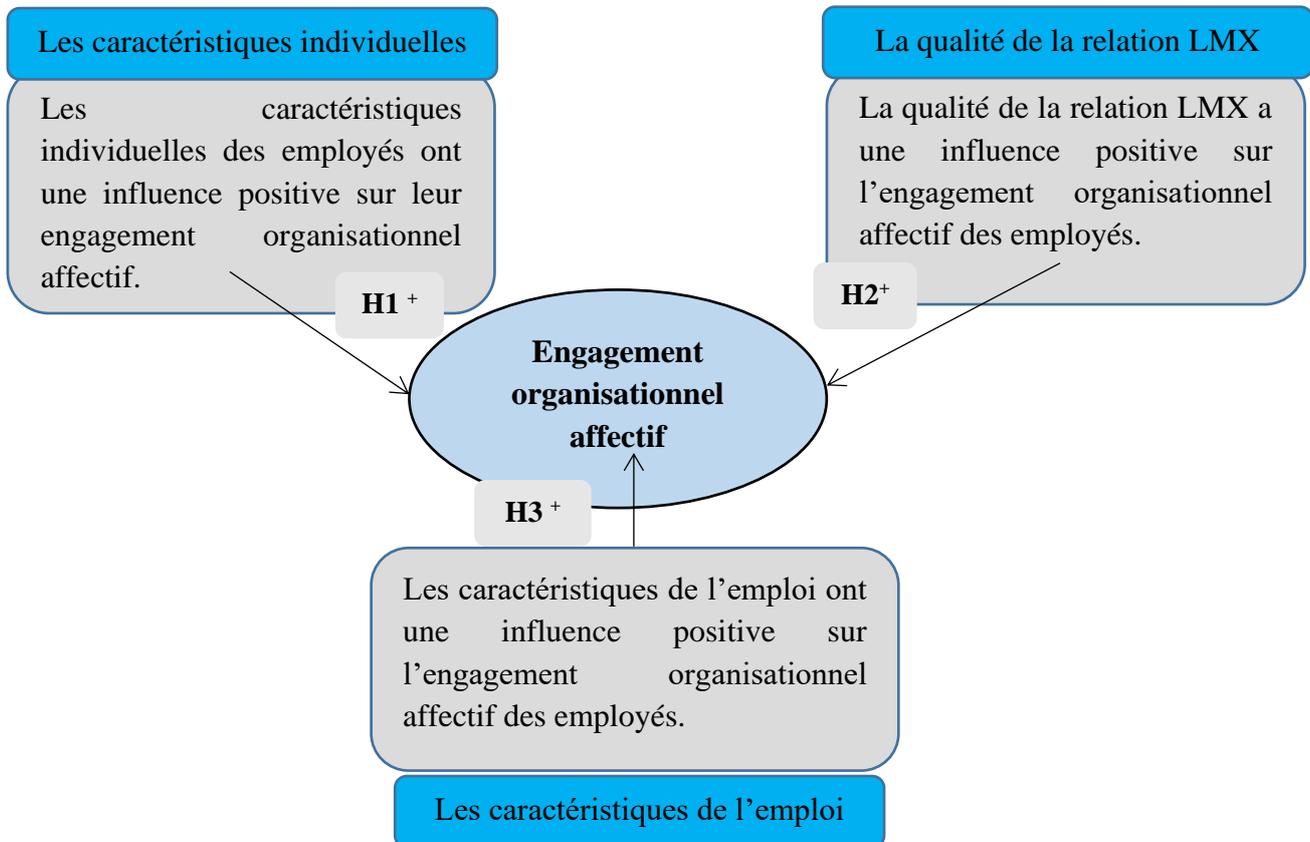
1.2.3. Les caractéristiques de l'emploi et l'engagement organisationnel affectif

Selon Mowday et *al.*, (1982), la nature des fonctions occupées par les employés influence leur engagement organisationnel. Les caractéristiques du travail et la nature des relations sociales afférentes à ce dernier entraînent, dès le début du processus de socialisation, des influences qui paraissent importantes pour forger l'engagement organisationnel. Pour Salancik (1977), le niveau de responsabilité est à considérer comme variable influençant l'engagement des employés. La théorie d'échange postule que l'individu offre son engagement en retour de récompenses intrinsèques et extrinsèques. La théorie des caractéristiques du travail développée par Hackman et Oldham (1980) permet de comprendre les effets motivationnels des composantes d'un emploi. Les caractéristiques de l'emploi telles que définies par ces auteurs comprennent la variété de la tâche, l'autonomie, la rétroaction, la signification et l'identité de la tâche. Selon Hackman et Oldham, en général plus la variété, l'autonomie, l'identité de la tâche et le feedback étaient élevés, plus les employés, qui ressentaient les besoins d'ordre supérieur, étaient motivés et satisfaits, avaient un meilleur rendement, s'absentaient moins de leur travail et obtenaient une cote élevée de la part de leur superviseur à l'égard de la qualité de leur travail. Matthieu et Zajac (1990) ont également constaté que le niveau d'autonomie, la variété des compétences et les défis associés à la fonction avaient une influence significative sur l'engagement organisationnel des employés. Ces résultats empiriques et ces arguments théoriques nous amènent à formuler l'hypothèse suivante : **H3** : « **les caractéristiques de l'emploi ont une influence positive sur l'engagement affectif des employés** ».

Figure N°1 : Modèle conceptuel de la recherche

(Meyer et al., 1993)

(Eisenberger et al., 2010)



(Scott-Ladd et al., 2006 ; O'Driscoll et al., 2006)

Source : auteurs

2. Méthodologie

Au regard de la pléiade de la littérature existante sur la question abordée en contexte occidentale, nous avons opté pour la démarche hypothético-déductive. Elle a consisté à formuler des hypothèses à partir de la littérature que nous testons par des outils statistiques appropriés. Ainsi, dans cette partie nous présenterons tout d'abord notre échantillon et après la collecte et la mesure des variables.

2.1. Définition de la population d'étude

L'étude est réalisée sur un échantillon composé de 186 salariés. Le pourcentage des hommes parmi les participants de notre étude est supérieur à celui des femmes. Effectivement, avec un effectif de 111 contre 75 pour les femmes, il apparaît que 59,7% de l'échantillon est de sexe masculin et 40,3% sont des femmes. La classe d'âge représentée est celle de de 20 à 50 ans avec un taux de 60,2%, soit un effectif de 112 répondants ; suivie de celle de plus de 50 ans avec un effectif de 47 répondants pour un taux de 25,3%. Les moins de 20 ans sont très peu

représentés (répondants égal à 27 et taux de 14,5%). Les résultats indiquent que 31,2% des enquêtés ont une ancienneté qui varie de 5 à 10 ans, et ceux ayant une ancienneté de plus de 10 ans représente 20,4% de la population étudiée. Vient ensuite la tranche de 1 à 5 ans (54 personnes), avec un pourcentage de 29% et enfin la tranche de moins d'un an (avec 36 répondants), un pourcentage de 19,4%. On compte également parmi les répondants 61% sont des cadres au sein de leur structure et 39% occupent d'autres postes.

2.2. Instrument de collecte de données et description des variables

L'étude a été menée à partir d'un questionnaire comportant des variables sociodémographiques et professionnelles (exemple : sexe, âge, ancienneté, statut professionnel). L'engagement organisationnel affectif a été mesuré par l'échelle de Meyer et Allen (1991,1997) comportant six items (exemple d'item : *Je ressens un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise*). Tous les énoncés concernant cette variable a été mesuré à partir d'une échelle de Likert à cinq points allant de entièrement en désaccord (1) à entièrement d'accord (5). Cette échelle de mesure est la plus utilisée et témoigne d'une vaste validation. A la suite d'une vérification de la fiabilité de notre échelle, nous avons obtenu un alpha de Cronbach dont la valeur est de 0,935.

La relation supérieur-subordonné a été mesurée à partir de 12 items (exemple d'item : *J'aime mon supérieur comme personne ; Mon supérieur me défendrait devant les autres dans l'entreprise si je fais une faute*). Les items sont mesurés d'une échelle de Likert à quatre points (allant de 1 = entièrement en désaccord à 4 = entièrement d'accord). L'échelle de mesure possède une consistance interne satisfaisante ($\alpha = 0,960$).

La dernière variable indépendante à savoir les caractéristiques de l'emploi a été mesurée à partir de 15 items (exemple d'item : *je planifie et j'organise de manière libre et indépendante mon propre travail*). Après avoir effectué l'Analyse en Composantes Principales sur cette échelle de mesure nous avons obtenu un alpha de Cronbach satisfaisant ($\alpha = 0,971$).

3. Résultats de la recherche

3.1. Lien entre l'engagement affectif et les caractéristiques individuelles

La première hypothèse posée dans notre analyse est H1 : « les caractéristiques individuelles des employés ont une influence positive sur leur engagement organisationnel affectif ». Dans ce paragraphe, nous allons vérifier l'existence empirique, dans le contexte camerounais, de la relation anticipée au plan théorique entre les différentes variables constituant les caractéristiques personnelles des employés et l'engagement organisationnel affectif. Il a été effectué des régressions linéaires sur les variables quantitatives que sont l'âge, et l'ancienneté

et une analyse de variance ANOVA sur la variable poste occupé puisqu'il s'agit d'une variable de nature nominale.

Tableau N°1 : Résultat de la régression linéaire entre l'âge et l'EOA

	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig
		A	Erreur standrad	Bêta		
1	(Constant)	-1,410	,236		-5,970	,000
	Age	,669	,108	-,417	6,224	,000
	R=0,417		R²=0,174		R² ajusté=0,169	
P= ,000						

Source : nos analyses

D'après ces tableaux, l'équation de régression peut s'écrire ainsi :

$$Y = -1,410 + 0,417X + \varepsilon$$

Avec : Y = l'engagement organisationnel affectif ; X= l'âge ; ε = terme d'erreur

L'analyse de la régression indique un coefficient de corrélation R=0,417, ceci signifie qu'il existe effectivement un lien entre la variable explicative qu'est l'âge de l'employé et l'engagement organisationnel. Cette valeur étant inférieure à 0,5 cela traduit une faible relation entre ces variables. Les coefficients de détermination sont égaux à R² = 0,174 et R² ajusté= 0,169, largement inférieur à 0,5. Ceci signifie une faible relation.

Tableau N°2: Résultats de la régression linéaire entre l'ancienneté et l'EOA

	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig
		A	Erreur standrad	Bêta		
1	(Constant)	-1,113	,175		-6,366	,000
	Ancienneté dans l'entreprise	,441	,064	-,452	6,867	,000
	R=0,452		R²=0,204		R² ajusté=0,200	
P= ,000						

Source : nos analyses

Le modèle de régression qui peut s'écrire de ces résultats est :

$$Y = -1,113 + 0,452X + \varepsilon$$

Avec Y = l'engagement affectif ; X = l'ancienneté dans l'entreprise

En effet, le coefficient de corrélation R a une valeur de 0,452 ce qui signifie qu'il existe un lien entre les deux variables du modèle à savoir l'ancienneté dans l'entreprise et l'engagement affectif. Toutefois, les coefficients de détermination R^2 et le R^2 ajusté sont faibles. Le test F de Fisher est très significatif avec une valeur de 47,153. Le beta étant positif (+0,452), cela suppose que plus l'employé passe du temps dans l'organisation, plus son implication affective augmente.

Tableau N° 3 : Résultat de l'ANOVA sur la relation entre le poste occupé et l'EOA

Engagement affectif								
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
Cadre	114	,6208319	,31608783	,02960434	,5621804	,6794835	,23751	1,12188
Autre	72	,9829839	,92080944	,10851843	-1,1993635	-,7666043	-1,73187	,93923
Total	186	0E-7	1,00000000	,07332356	-,1446578	,1446578	-1,73187	1,12188
F= 292,149			LEVENS = 86,619			Sig= 0,000		

Source: nos analyses

Le premier tableau qui donne une valeur de Lévène égale à 86,619 et une probabilité significative de 0,000 nous permet d'interpréter l'ANOVA. Pour qualifier l'ajustement du modèle, nous observons la valeur de F . dans notre cas, F est élevé (292,149) et est très significatif ($\text{sig}=0,000$). Le modèle est accepté et on rejette l'hypothèse nulle d'égalité des moyennes ; ceci suppose qu'il y a une grande différence entre les moyennes. L'analyse de variance nous indique qu'il existe des différences entre les groupes, la moyenne chez les cadres étant plus élevée, nous pouvons dire que cette catégorie de poste occupé a un engagement affectif supérieur aux autres. Ainsi, plus on gravit les échelons dans une organisation, plus le niveau d'engagement est élevé.

Les résultats obtenus confirment qu'il existe un lien entre les caractéristiques individuelles de l'employé et son engagement affectif envers son organisation. En effet, en dehors de l'âge qui présente une corrélation positive mais peu significative avec l'engagement affectif, les deux

autres caractéristiques individuelles par contre présentent une forte corrélation avec l'engagement affectif. Ceci nous conduit à valider l'hypothèse **H1**.

3.2. Lien entre l'engagement affectif et la relation supérieur-subordonné

A la suite des ACP de l'engagement affectif et de la relation supérieur-subordonné, nous avons jugé utile de tester notre hypothèse par une analyse de régression linéaire et observer le degré d'impact du type de la relation entre le supérieur et l'employé sur l'engagement organisationnel affectif. Les résultats de la régression fournissent les informations qui figurent dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°4: Résultats de la régression entre le LMX et l'engagement affectif

	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig
		A	Erreur standrad	Bêta		
1	(Constant)	7,038E-017	,041		,000	1,000
	LMX	,827	,041	,827	19,960	,000
		R=0,827	R²=0,684	R² ajuste=0,682	F=398,387	
		P= ,000				

Sources: nos analyses

La droite de régression peut ainsi s'écrire :

$$Y = 7,038E-017 + 0,827LMX + \varepsilon$$

Avec Y= l'engagement affectif

L'analyse de la régression indique un coefficient de corrélation R= 0,827; ce qui traduit effectivement une bonne corrélation entre les deux variables. Au vue de ce coefficient, nous constatons que la qualité du modèle de régression est bonne puisque le coefficient est supérieur à la moyenne qui est de 0,5. Si donc, la relation supérieur-subordonné augmente (ou diminue) l'engagement organisationnel affectif augmente (ou diminue) aussi.

L'observation du coefficient β de la variable explicative permet de dire (avec une valeur positive de 0,827 avec un t de Student de 19,960 et une probabilité de 0,000) que la relation est positive entre le LMX et l'engagement organisationnel affectif. Autrement dit, la variable explicative et la variable dépendante évoluent dans le même sens c'est-à-dire plus on favorise le LMX, plus l'engagement affectif augmente. L'hypothèse H2 est validée.

3.3. Lien entre l'engagement affectif et les caractéristiques de l'emploi

Tableau N°5: Résultats de la régression entre les caractéristiques de l'emploi et l'engagement affectif

	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig
		A	Erreur standrad	Bêta		
1	(Constant)	-2,288E ⁻⁰¹⁸	,038		,000	1,000
	Autonomie de l'emploi	,738	,038	,738	19,24	,000
	Feedback dans l'emploi	,437	,038	,437	11,493	,000
R = 0,858		R² = 0,736		R² ajusté = 0,733		F = 398,387
P = ,000						

Sources : nos analyses

De ces résultats, nous pouvons écrire l'équation de régression suivante :

$$Y = -2,288E^{-018} + 0,738X_1 + 0,437X_2 + \varepsilon ;$$

Avec Y= l'engagement affectif ;

X1= l'autonomie de l'emploi ;

X2= le feedback dans l'emploi

Les coefficients de détermination nous donnent les valeurs $R^2 = 0,736$ et R^2 ajusté= 0,733 (avec de très bonne signification 0.000); ce qui signifie qu'à 73,3% des caractéristiques de l'emploi de l'employé explique l'adoption du comportement d'engagement affectif par ce dernier. La corrélation entre les deux facteurs et l'engagement affectif est forte puisque le coefficient est égal à $R=0,858$ qui est largement supérieur à 0,5. En outre, à la lecture du test de Fisher qui est égal à 254,678 ; on peut affirmer que la relation est très significative ($0,000 < 0,05$). Nos résultats nous permettent de conclure que les caractéristiques de l'emploi ont une influence positive significative sur l'engagement affectif des employés. L'hypothèse H3 est validée.

4. Discussion

Le but de cet article était d'analyser les facteurs qui déterminent le développement de l'engagement affectif chez les employés. Cette préoccupation nous a amené à formuler les hypothèses selon lesquelles les caractéristiques individuelles des employés ont une influence positive sur leur engagement affectif; la qualité de la relation supérieur-subordonné (LMX) a

une influence positive sur l'engagement affectif des employés et enfin les caractéristiques de l'emploi ont une influence positive sur l'engagement affectif des employés.

Concernant la première hypothèse « Les caractéristiques individuelles des employés ont une influence positive sur leur engagement affectif ». Les différentes caractéristiques individuelles retenues dans le cadre de ce papier, nous a permis d'avoir des résultats qui montrent qu'il existe une corrélation positive mais peu significative entre l'âge et l'engagement affectif. Ainsi, l'engagement affectif augmenterait avec l'âge. Cette conclusion rejoint les résultats de Meyer et al. (1993). On remarque aussi que l'âge est positivement corrélée à l'engagement organisationnel (Meyer et Allen, 1984; Mathieu et Zajac, 1990) ; les salariés les plus âgés étant davantage impliqués, pour diverses raisons comme une meilleure satisfaction au travail, de meilleures positions hiérarchiques.

Parlant de l'ancienneté dans l'organisation, nos résultats vont en contradiction avec les résultats de Sheldon (1971) pour qui, il n'existe aucun lien entre l'engagement affectif et l'ancienneté dans l'entreprise.

Grâce au test appliqué, nous avons pu vérifier que le poste occupé influençait l'engagement affectif des employés. Les cadres obtenant une moyenne beaucoup plus élevée.

De plus, nos analyses nous ont permis de confirmer l'hypothèse 2 selon laquelle, « La qualité de la relation supérieur-subordonné (LMX) a une influence positive sur l'engagement affectif des employés. ». Mentionnons que les résultats obtenus dans cette étude s'expliquent par la théorie et les recherches relatives à l'engagement organisationnel et en particulier à l'engagement affectif. En effet, l'employé s'attache à l'organisation en raison de ses émotions envers l'organisation. Il s'identifie à l'organisation (Meyer et Allen, 1991), et il fournit des résultats plus élevés. Ses résultats viennent corroborer ceux de Dienesch et Liden (1986). Pour eux, plus les salariés entretiennent des relations d'échange avec leur supérieur hiérarchique, plus ils développent des interactions, un sentiment de confiance, accompagnés par le sentiment d'être soutenus et d'être récompensés à juste titre. Le superviseur, qui joue le rôle principal dans la relation, doit avoir une aptitude à développer une communication avec l'employé qui favorise un environnement propice au travail.

Allant dans le sens, Steinhaus et Perry (1996) ont démontré l'importance de l'autonomie, de la satisfaction professionnelle, des relations entre les syndicats et le patronat et des relations avec les collègues. Cependant, le superviseur devrait créer ces relations différemment avec chaque employé. On peut donc établir que la relation entre l'employé et le superviseur immédiat est

un levier efficace pour l'augmentation de l'engagement affectif de l'employé envers l'organisation Eisenberger *et al.*, (2010).

Nos résultats nous permettent de conclure que les caractéristiques de l'emploi ont une influence positive significative sur l'engagement affectif des employés.

La troisième hypothèse de notre modèle : « les caractéristiques de l'emploi ont une influence positive sur l'engagement affectif des employés » est donc confirmée. Ces résultats concordent avec les résultats de Pearson et Chong, (1997); Scott-Ladd *et al.*, (2006). En fait, des caractéristiques de l'emploi mises en place par l'employeur favorisent le sentiment d'appartenance réciproque entre un employé et son organisation (O'Driscoll *et al.*, 2006). Ces résultats, similaires à ceux obtenus par Pearson et Chong, (1997) signifient que les employés présentent un plus haut niveau d'engagement affectif lorsqu'ils jouissent de liberté et d'indépendance dans l'accomplissement de leurs tâches, sont capables d'effectuer leur tâche dans son intégralité, et ont le moyen d'obtenir des informations sur la réussite ou sur l'échec de leurs tâches.

Conclusion

Il était question pour nous dans ce papier, de tester nos trois hypothèses afin d'en vérifier la validité. En fait, il s'agissait de déterminer si les caractéristiques individuelles, la relation entre le supérieur et le subordonné, les caractéristiques de l'emploi ont une influence sur le développement de l'engagement organisationnel de type affectif. Nos trois hypothèses de recherche ont toutes été validées. Nous pouvons donc conclure que : lorsque, l'âge, l'ancienneté, le salaire et le niveau hiérarchique augmentent, l'engagement affectif du salarié augmente aussi ; plus les caractéristiques de l'emploi sont clairement définies, plus l'employé est engagé de façon affective envers son organisation ; enfin, plus la qualité de la relation leader-membre est élevée, plus l'employé est engagé affectivement.

Cet article n'a pas la prétention de traiter de tous les facteurs relatifs à la manifestation de l'engagement affectif, mais il propose tout de même quelques esquisses de solutions aux managers et dirigeants d'entreprises. En effet, nos résultats nous amènent à attirer l'attention des gestionnaires des RH et des dirigeants sur la relation qu'ils entretiennent avec leurs subalternes. En fait, il est nécessaire d'adopter une relation de qualité avec chaque membre de son équipe afin de susciter en lui un sentiment d'estime.

Toutefois, il convient de noter que cette étude présente des limites. Une première limite concerne notre technique d'échantillonnage. Effectivement, l'échantillonnage de convenance tel que le nôtre ne permet pas de généraliser nos résultats avec beaucoup de confiance. Une autre limite est liée à la nature même des variables mesurées. En fait, elles reposent toutes sur les perceptions des employés, engendrant un risque de biais de désirabilité sociale. Ainsi, comme le souligne Rajâa et Mekkaoui, (2023), les variables investiguées dans cette recherche sont « des éléments particulièrement sensibles et peuvent avoir été influencées par l'interprétation que les participants ont fait de l'utilisation possible des données », et ce malgré les engagements pris à l'égard du respect de l'anonymat dans le traitement et la restitution des résultats.

Les suites de notre travail de recherche pourraient également se pencher sur l'analyser des déterminants de l'engagement organisationnel normatif et/ou de continuité. On pourrait également mener une étude sur l'influence de certaines pratiques GRH favorisant l'engagement organisationnel. Et enfin, une dernière piste de recherche serait d'étudier l'engagement organisationnel des salariés dans les entreprises en situation de restructuration.

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.
- Ambrose, M., L. et Schminke, M. (2003).** Organization Structure as a Moderator of the Relationship between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust. *Journal of Applied Psychology*, 88, 295-305.
- **Bass, B. M. (1985).** Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press.
- Becker, H., S. (1960).** Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Bentein, K., Vandenberghe C., et Dulac T. (2004).** Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail, Les actes du XV^e congrès de l'AGRH.
- Cohen, A. (2007).** Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354. commitment, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, 46-56
- Dienesch M.R., et Liden C.R. (1986).** Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development, *Academy of management review*, 11 (3) 618-634.
- Djohossou A. J., et Worou Houndekon R. D. (2022).** Influence des dimensions de l'engagement organisationnel sur le bien-être au travail des salariés, *International Journal of Strategic Management and Economics Studies (ijsmes)*, 2 (2) 472 -488.
- Eisenberger R., Karagonlar G., Stinglhamber F., Neves P., Becker T., Gonzales-Morales M.G., et Steiger M. (2010).** Leader-member exchange and affective organizational: the contribution of supervisor's organizational embodiment, *Journal of Applied psychology*, 95(6), 10-85.
- Fabi B., et Garand J.D. (1994).** L'acquisition des ressources humaines en PME, *Revue Internationale PME*, 6(3) 91-129.
- Gerstner, C. R., et Day, D., V. (1997).** Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Hackman, J., R. et Oldham, G., R. (1980).** Work redesign, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hofmann, D., A. et Morgeson, F., P. (1991).** Safety- Related Behavior as a Social Exchange: The Role of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 84, 286-296.

Hunter, S., et Morgan R., M. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing *Journal of Marketing* 58(3), 20-38

Mathieu, J.E., et Zajac, D., M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.

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*, 78, 538-551.

Meyer, J.P. et Allen, N. (1984). Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*.

Meyer, J.P., et Allen, N. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment, *Human Resources review*, 1 (1), 89.

Meyer, J.P., et Allen, N.J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.