
Examen de la structure factorielle de l'engagement organisationnel en milieu organisationnel public marocain

Examination of factor structure of organizational commitment within Moroccan public organizational context

Saïd AIT ALI OUSAID

FLSH, Université Mohammed V de Rabat

Psychologie sociale du développement et des organisations

E-mail : aitalipsy@outlook.fr

La revue marocaine de psychologie (RMPSY), 10/04/2019

Résumé : Comment est-ce que le construit de l'engagement organisationnel est structuré en milieu organisationnel public marocain ? A travers cette étude, on vise à examiner la structure factorielle de l'engagement organisationnel au sein de l'administration publique au Maroc sur la base de l'échelle de mesure de Meyer, Barak & Vandenberghe (1996). 150 fonctionnaires sont invités à participer à cette étude. Nous avons conduit l'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire (Equation structurelle de modélisation) via IBM SPSS AMOS (21.0). Quatre dimensions mesurant l'engagement organisationnel ont été identifiées et confirmées, à savoir l'Engagement organisationnel normatif, Sacrifice perçu, Engagement organisationnel affectif et Manque d'alternatives.

Mots clé : engagement organisationnel, analyse factorielle exploratoire, analyse factorielle confirmatoire, administration publique.

Abstract: How is the construct of organizational commitment structured in the Moroccan public organizational context? Through this study, we aim to examine the factor structure of organizational commitment within public service in Morocco based on Meyer, Barak & Vandenberghe (1996) scale. 150 employees were invited to participate in the current study. Using IBM SPSS AMOS computer program (V 21.0), we conducted exploratory and confirmatory factor analysis (Structural equation modeling). Four dimensions measuring organizational commitment were identified and confirmed, namely Normative organizational commitment, Perceived sacrifice, Affective organizational commitment and Lack of alternatives.

Keywords: organizational commitment, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, public service.

L'engagement est bien entendu un concept central en psychologie. Les psychologues ont été intéressés par le construit de l'engagement pendant plusieurs années et à travers les différents contextes (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005). Il est l'un des construits les plus largement étudiés dans le champ du comportement organisationnel (Hanaysha, 2016).

Solinger et al., (2008), notent que l'engagement organisationnel est considéré largement comme une attitude renvoyant à un état psychologique (Allen & Meyer, 1990) ; ou simplement à une liaison ou un lien attachant un individu à l'organisation (Mathieu & Zajac, 1990; Mowday et al., 1982) ; à un attachement affectif (Buchanan, 1974) ; à une orientation (Sheldon, 1971) ; à une volonté d'agir (Leik, Owens, & Tallman, 1999) ; et à un état non conflictuel de la volonté interne (Brickman, Janoff-Bullman, & Rabinowitz, 1987).

En effet, les engagements en milieu du travail peuvent prendre des formes variées et avoir le potentiel d'influencer l'efficacité organisationnelle et le bien-être de l'employé (Meyer & Herscovitch, 2001). Par ailleurs, l'engagement organisationnel a été conçu dans de nombreux cadres conceptuels comme étant un construit unidimensionnel ou multidimensionnel, chacun lié à une mesure ou un ensemble de mesures recommandées (Meyer & Herscovitch, 2001).

Judge & Kammeyer-Mueller (2012), définissent l'engagement organisationnel comme un lien psychologique entre l'individu et l'organisation, représenté par un attachement affectif à l'organisation, une intériorisation de ses valeurs et objectifs et par un désir comportemental de vouloir effectuer l'effort pour en soutenir. Porter et al. (1974, 1979, 1982, Cité par Bentein et al. 2002) ont conceptualisé l'engagement organisationnel comme un concept caractérisé par trois facteurs : l'intention de maintenir l'appartenance à l'organisation, l'identification aux objectifs et aux valeurs de l'organisation, et la volonté définitive d'investir l'effort au profit de l'organisation.

D'une façon similaire, Allen & Meyer (1990) indiquent que l'engagement organisationnel, comme attitude, représente un état psychologique enchainant un individu avec son organisation sur la base de l'identification à ses valeurs et objectifs. Il est omniprésent en milieu du travail et a démontré qu'il ait des résultats importants pour les employés aussi bien que pour l'organisation (Becker, Klein, & Meyer, 2009 ; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005 ; Klein et al., 2014).

Bien qu'il soit un construit important et étudié pendant des décennies, le manque de consensus sur le sens, la structure et la mesure de l'engagement organisationnel persiste encore (Klein et al. 2014).

Le modèle tridimensionnel développé par Allen & Meyer (Allen & Meyer, 1990, 1996 ; Meyer, 1997 ; Meyer & Allen, 1991, 1997) semble le plus célèbre (Bentein et al. 2000). Les études transculturelles portant sur la validité de ce modèle dans des contextes autres que

l'Amérique du Nord ont révélé un soutien empirique notamment en Belgique (Vandenberghe, 1996) et la Corée du Sud (Ko, Price, & Mueller, 1997).

En général, l'engagement organisationnel est conçu comme un construit multidimensionnel plutôt qu'unidimensionnel (Bentein et al., 2005). La perspective multidimensionnelle a été développée initialement par Allen & Meyer (1990). Cette perspective redéfinit l'engagement organisationnel comme une combinaison de trois bases, une base affective ('Je veux rester'), une base normative ('Je sens que je dois rester') et une base de continuité ('j'ai besoin de rester') (Solinger et al., 2014).

L'engagement organisationnel affectif (Organizational affective commitment) est conduit par un attachement émotionnel d'un individu à son organisation ou par identification à celle-ci. Il s'agit d'un état d'esprit caractérisé par un désir personnel de continuer à travailler pour l'organisation. L'engagement normatif (Normative commitment) reflète un sentiment d'une obligation morale ou perçue de rester à l'organisation. L'engagement continu ou calculé (Continuance commitment) est un attachement basé sur les coûts perçus par l'individu au cas où il quitte l'organisation (Bentein et al., 2005 ; Stinglhamber et al., 2002).

Ainsi, Solinger et al. (2008) notent que la conceptualisation à trois-composantes de l'engagement organisationnel peut être considéré comme le modèle dominant dans la recherche sur le construit. Néanmoins, de nombreuses études ont montré que le modèle n'est pas tout à fait consistant avec les résultats de la recherche empirique (Allen & Meyer, 1996; Ko, Price, & Mueller, 1997; McGee & Ford, 1987; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).

Une autre approche conceptualise l'engagement organisationnel comme un construit unidimensionnel où l'engagement est considéré comme un lien psychologique (Psychological bond) exprimé par un dévouement ou un sens de responsabilité au profit de la cible de l'engagement (Klein et al., 2012). Une troisième approche définit l'engagement strictement en termes attitudeux dont l'engagement est qualifiée comme une attitude d'un employé vis-à-vis l'organisation' exprimé à travers une combinaison d'affect (attachement émotionnel, identification), de cognition (identification aux valeurs, normes, valeurs) et d'action (engagement comportemental à servir les intérêts de l'organisation) (Solinger et al., 2014).

Meyer & Herscovitch (2001), notent que bien que l'engagement soit reconnu comme un construit multidimensionnel, il y'a lieu malheureusement au désaccord considérable dans la littérature sur ce que signifie, sur sa dimensionnalité, et sur comment il développe et impacte le comportement.

Les liens entre l'employé et l'organisation, qui se développent en fonction du processus d'échange, peuvent être renforcés ou affaiblis dépendamment des avantages et inconvénients perçus à travers les échanges (Meyer & Allen, 1991). Cela suppose que l'ajustement de niveau de l'engagement organisationnel est une fonction de la manière dont

les individus interprètent et donnent sens au contexte du travail (Vandenberg & Self, 1993, cité par Bentein et al., 2005).

En outre, le processus d'échange social met l'accent sur le fait que les individus réciproquent les avantages et les coûts encourus des autres avec lesquels ils interagissent. Ainsi, leurs attitudes se façonnent à travers ces interactions (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005). En effet, les comportements des êtres humains sont des produits de leurs contextes sociaux ainsi que de leurs valeurs et intérêts. La valeur culturelle présente un aspect intéressant dans l'intersection du contexte social externe et l'orientation des valeurs internes (Liu et al., 2012). De plus, les valeurs culturelles influencent la façon dont les employés traduisent leurs attitudes au travail sous formes des comportements et comment ils répondent aux différentes situations en milieu organisationnel.

Par ailleurs, Solinger et al. (2013) indiquent que l'engagement organisationnel a été largement utilisé comme une manifestation particulière et résultat de la socialisation (non)-réussie. Les résultats empiriques ont aussi prouvé l'utilité de l'engagement organisationnel pour comprendre le comportement des membres des organisations (Tremble et al., 2003).

Objectif de l'étude :

A travers la présente étude, on vise à examiner la structure factorielle de l'engagement organisationnel comme attitude au travail en milieu organisationnel public marocain. Dans ce cadre, Triandis & Suh (2002) notent que beaucoup de littérature scientifique en sciences comportementales (Behavioral sciences) est réservée généralement aux échantillons de l'Amérique du Nord. Ainsi, ces chercheurs démontrent qu'il est nécessaire de conduire des études empiriques à l'extérieur de l'Amérique du Nord afin d'évaluer l'universalité des théories et concepts des sciences comportementales.

Les résultats des recherches sur les échantillons Nord-américains ne sont pas à généraliser sur les autres contextes culturels suscitant d'exprimer différentes perspectives sur le thème de l'engagement organisationnel (Randall, 1993 ; Silverthorne, 2001 ; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005).

Méthodologie

Participants :

Les données de la présente étude étaient obtenues au sein des administrations publiques situées à Rabat. Un échantillon aléatoire de fonctionnaires a été invité à participer à cette étude. Après avoir distribué plus de 200 questionnaires, les réponses de 150 fonctionnaires étaient disponibles donnant lieu à un taux de réponse de 75%.

Bien que la taille de cet échantillon soit moyenne, elle est suffisante pour conduire l'équation structurelle de modélisation (Ding, Velicer & Harlow, 1995).

Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon (N=150)

Caractéristiques	Fréquence*	Pourcentage (%)
Age		
20-25	4	2.7
26-30	28	18.7
31-35	34	22.7
36-40	20	13.3
41-45	19	12.7
46-50	22	14.7
51-55	7	4.7
56 et plus	13	8.7
Genre		
Homes	74	49.3
Femmes	76	50.7
Niveau d'études		
Bac	7	4.7
Bac+2	17	11.3
Bac+3	6	4.0
Bac+4	24	16.0
Bac+5	80	53.3
Bac+6	9	6.0
Doctorat	6	4.0
Statut		
Administrateur	85	56.7
Ingénieur	30	20.0
Technicien	26	17.3
Autre	9	6.0
Position occupée		
Responsable	20	13.3
Cadre	109	72.7
Agent	21	14.0
Durée de l'expérience professionnelle au sein de l'organisation actuelle		
1-5	58	38.7
6-10	40	26.7
11-15	16	10.7
16-20	11	7.3
21-25	16	10.7
26-30	3	2.0
31-35	2	1.3
36-40	4	2.7

* l'ajout de quelques fréquences peut ne pas aboutir à 150 à cause des données manquantes

Echelle de mesure :

Une échelle adaptée au contexte français par Meyer, Barak & Vandenberghe (1996), a été utilisée pour mesurer l'engagement organisationnel. Elle est constituée de 18 items mesurant l'engagement organisationnel affectif, normatif et continu. Cette échelle était soumise au processus du pré-test afin de vérifier que les items et les instructions sont claires et compréhensibles par la population cible.

Pour ce faire, nous avons suivi la démarche de Vallerand et al., (1987) par demander à un nombre de fonctionnaires de lire les items de l'échelle et juger leur clarté sur la base d'une échelle allant de 1 à 7, et encercler par la suite toute expression ambiguë. Les items ayant obtenu des cotes moyennes faibles (4 et moins), et les expressions encerclées avec régularité étaient objet de reformulation ou de modification. Cette technique a été adoptée au lieu du Test-Retest et du Sondage aléatoire qui demandent beaucoup de temps et qui nécessitent la présence, au moins, de deux expérimentateurs. En effet, Ford & Scandura (2014), notent qu'il est possible d'adopter une échelle de mesure, bien qu'elle présente des menaces au niveau de validité du construit et en purifier par modifier ses items et améliorer ainsi sa fiabilité et sa validité du construit.

Les items ont été mesurés sur une échelle de type Likert à quatre points (1= Pas du tout d'accord, 2 = Pas d'accord, 3 = D'accord, 4 = Tout à fait d'accord). L'option de réponse du milieu ou intermédiaire (Middle response option ; e.g. neutre, ni d'accord ni désaccord ou ?) a été éliminée suite aux recommandations des études effectuées sur ses effets. Il est à prendre en considération l'impact de la culture des participants ou répondants, sur leur compréhension des items et sur leur relation avec les construits mesurés.

Les membres des cultures distinctes peuvent calibrer différemment les intervalles ancrant le continuum de la mesure (Liu et al., 2004). A titre d'exemple, le classement 4 (Ni d'accord, Ni désaccord), sur une échelle de type Likert à 7 points, peut signifier 'pas d'opinion' pour les employés américains et 'peu d'accord' pour les employés coréens (Riordan & Vandenberg, 1994).

Par ailleurs, les chercheurs ont constaté que l'option de réponse centrale n'indique pas souvent la neutralité et elle renvoie plutôt à une option-défaut quand les répondants ne veulent pas choisir les autres options (Kulas et al. 2008).

Ainsi, Dalal et al., (2014) recommandent d'exclure les options de réponse centrales quant à l'utilisation des échelles à point idéal (processus de réponse à point idéal). De plus, Carter et al., (2012) notent que les gens dans les cultures caractérisées par un niveau élevé d'évitement d'incertitude utilisent l'option de réponse centrale considérablement moins que les gens issus des cultures caractérisées par un niveau bas d'évitement d'incertitude.

Tableau 2 : Contenu, Moyennes et Ecart types des items.

Item	Moyenne	Ecart-type
1- J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation	2.86	.870
2- Mon organisation représente beaucoup pour moi	2.89	.851
3- Je suis fier d'appartenir à cette organisation	3.05	.849
4- Je ne me sens pas affectivement attaché à mon organisation	1.97	.896
5- Je n'ai pas le sentiment de « faire partie de la famille » dans mon organisation	1.96	.872
6- Je ressens vraiment les problèmes de mon organisation comme si c'était les miens	2.67	.936
7- Il ne serait pas moralement correct de quitter mon organisation actuelle maintenant	2.66	.984
8- Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon organisation actuelle, même si je trouvais avantage de quitter	2.19	.982
9- J'estime que je serais coupable (malfaiteur) si je quittais maintenant mon organisation actuelle	1.90	.909
10- Je trahirais la confiance que l'on me porte si je quittais maintenant mon organisation actuelle	1.96	.935
11- Si on m'offrait un poste dans une autre organisation, je ne trouverais pas correct de quitter mon organisation actuelle	2.08	1.023
12- Je ne quitterais pas mon organisation maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent	2.03	.932
13- Je ne voudrais pas quitter mon organisation actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre	2.23	.951
14- Pour moi personnellement, quitter mon organisation actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages	2.38	.976
15- Je continue à travailler pour cette organisation parce que je ne pense pas qu'une autre pourrait m'offrir les mêmes avantages	2.17	.961
16- Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon organisation actuelle	2.14	.972
17- Je reste dans mon organisation actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs	2.18	1.028
18- J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon organisation actuelle	2.14	.959

Analyse de données :

L'analyse factorielle exploratoire sera conduite en premier lieu comme une technique statistique permettant d'extraire les dimensions soulignées par l'ensemble des données collectées en regroupant les variables corrélées (Tabachnick & Fidell, 2007, cité par, Martins & Proença, 2012).

L'analyse factorielle confirmatoire (CFA) sera conduite par la suite pour confirmer le modèle de mesure émergé. Cette méthode concerne spécifiquement le modèle de mesure lié aux relations entre les mesures observables ou indicateurs (Items) et les variables latentes ou facteurs (Brown, 2006).

Le modèle d'équation structurelle de modélisation est une hypothèse statistique complexe et composée constituée de deux principales parties : le modèle de mesure représentant un ensemble de variables observables (items comme stimuli) en tant que des indicateurs multiples d'un petit ensemble de variables latentes qui sont souvent des facteurs communs ; le modèle structurel qui décrit les relations de dépendance entre les variables latentes (McDonald & Ho, 2002). Rigdon (2001), définit l'équation structurelle de modélisation comme étant une méthode qui permet de représenter, estimer et tester un réseau théorique des relations linéaires entre les variables observables et latentes.

Résultats

Analyse factorielle exploratoire :

La méthode d'extraction Factorisation en axes principaux a été conduite sur les 18 items mesurant l'engagement organisationnel avec une rotation oblique (Oblimin avec normalisation de Kaiser) sur la base du logiciel IBM SPSS AMOS version 21.0. Un modèle à quatre facteurs a été identifié à partir des données dont la variance totale expliquée était 58.50%. Comme le recommande Kaiser (1994), nous avons retenus uniquement les facteurs présentant une valeur propre au minimum égal à 1. La première dimension comporte 5 items mesurant l'engagement organisationnel normatif (items, 8 ; 9 ; 10 ; 11 ; 12) et compte pour 34.997 % de la variance, sa valeur propre est de 3.23.

La deuxième dimension représente 2 items mesurant le sacrifice perçu renvoyant aux inconvénients probables du fait de quitter l'organisation (items, 13 ; 14) et

compte pour 18.41% de la variance expliquée, sa variance propre est de 1.67. La troisième dimension comprend également deux items et mesure l'engagement organisationnel affectif (items, 1 ; 3), et constitue 12.24% de la variance expliquée, sa valeur propre est de 1.99. La quatrième dimension constitue aussi deux items mesurant l'engagement organisationnel relatif au manque d'alternatives (items, 16 ; 18) et présente 7.11 % de la variance expliquée, sa valeur propre est de 1.49.

La consistance interne est estimée à la base de l'alpha de Cronbach. Les trois premières dimensions présentent une bonne consistance interne avec des valeurs d'alpha supérieures à .70, $\alpha = .86$, $\alpha = .78$ et $\alpha = .78$ respectivement. La dernière dimension montre une valeur d'alpha $\alpha = .61$. La consistance interne de l'échelle globale est d'une valeur de $\alpha = .69$. Il est à noter que Nunnally & Bernstein (1994) recommandent des valeurs d'alpha de Cronbach proches ou supérieures à .70 pour une bonne consistance interne des échelles de mesure.

Tableau 3 : Statistiques descriptives et corrélation.

ITEM	E_O_NOR	HISAC	E_O_AFF	LOALT
Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon organisation actuelle, même si je trouvais avantage de quitter	.62			
J'estime que je serais coupable (malfaiteur) si je quittais maintenant mon organisation actuelle	.85			
Je trahirais la confiance que l'on me porte si je quittais maintenant mon organisation actuelle	.92			
Si on m'offrait un poste dans une autre organisation, je ne trouverais pas correct de quitter mon organisation actuelle	.69			
Je ne quitterais pas mon organisation maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent	.58			
Je ne voudrais pas quitter mon organisation actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre		.75		
Pour moi personnellement, quitter mon organisation actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages		.82		
J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation			.76	
Je suis fier d'appartenir à cette organisation			.83	
Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon organisation actuelle				.77
J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon organisation actuelle				.42

E_O_NOR = Engagement organisationnel normatif ; HISAC= Sacrifice perçu ; E_O_AFF = Engagement organisationnel affectif ; LOALT= manque d'alternatives

	E_O_NOR	HISAC	E_O_AFF	LOALT
Engagement organisationnel normatif	-			
Sacrifice perçu	.30	-		
Engagement organisationnel affectif	.36	.09	-	
Manque d'alternatives	-.25	.31	-.44	-

Analyse factorielle confirmatoire :

La structure factorielle à quatre dimensions (Engagement organisationnel normatif ; Sacrifice perçu ; Engagement organisationnel affectif ; Manque d'alternatives) de l'engagement organisationnel émergee via l'analyse factorielle exploratoire a été objet de l'analyse factorielle confirmatoire. Cette analyse était conduite sur la base de l'AMOS version 21.0. Le modèle à quatre dimensions (Figure, 1) a prouvé un ajustement raisonnable des données collectées dans le cadre de la présente étude, $\chi^2 (38, N = 150) = 48.43$; CFI = .98 ; TLI = .97 ; NFI = .92 ; RMSEA = .043.

Schermelleh-Engel et al., (2003), présente un ensemble de recommandations relatives aux indices d'ajustement en tant que règles d'évaluation des modèles de mesure (Tableau 4) :

Tableau 4 : Indices d'ajustement.

Mesure d'ajustement	Ajustement de qualité	Ajustement acceptable
χ^2	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df < \chi^2 \leq 3df$
Valeur p	$.05 < p \leq 1.00$	$.01 \leq p \leq .05$
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1.00$	$.95 \leq CFI < .97$
TLI/ NNFI	$.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$.95 \leq NNFI < .97$
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI < .95$

Le modèle à quatre facteurs identifié était par la suite objet de comparaison avec les modèles alternatifs ou concurrents coexistant dans la littérature scientifique sur l'engagement organisationnel. Okech et al., (2013), notent que les études basées sur l'équation structurelle de modélisation ne comptent pas sur un modèle singulier justifiable, les chercheurs spécifient souvent un ensemble de modèles théoriquement

et empiriquement convaincants pour prouver que le modèle proposé est le meilleur modèle qui ajuste mieux les données d'une étude donnée

Le modèle à trois dimensions (Engagement organisationnel Normatif, Continu et Affectif) présente aussi des indices d'ajustement acceptable (voir tableau 5). Toutefois, le modèle unidimensionnel montre un ajustement médiocre aux données de cette étude (voir tableau 5).

Tableau 5 : indices d'ajustement des modèles aux données de la présente étude (N = 150).

Modèle	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	CFI	NFI	TLI
Modèle unidimensionnel	344.160	35	9.83	.243	.59	.57	.35
Modèle à 3 dimensions	97.70	62	1.57	.062	.96	.90	.94
Modèle à 4 dimensions (identifié dans la présente étude)	48.43	38	1.27	.043	.98	.93	.97

Modèle unidimensionnel = lien psychologique ; Modèle à 3 dimensions = Engagement organisationnel Affectif, Normatif, Continu ; Modèle à 4 dimensions : Engagement organisationnel Normatif, Sacrifice perçu, Engagement organisationnel Affectif, Manque d'alternatives ; RMSEA = root mean square error of approximation ; CFI = comparative fit index ; NFI = normed

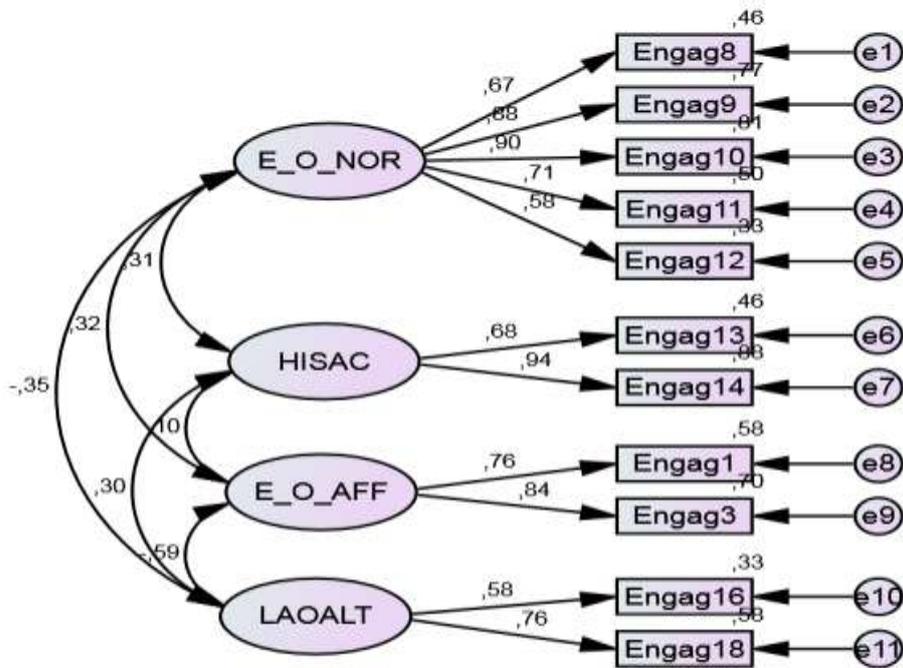


Figure 1: Structure factorielle de l'engagement organisationnel identifiée dans la présente étude.

fit index ; TLI = Tucker–Lewis index.

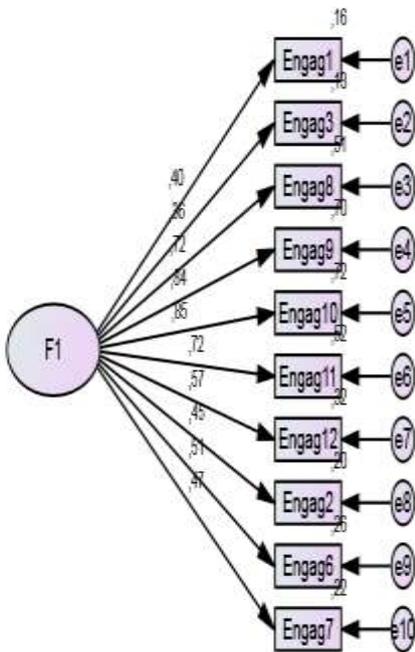


Figure 2: Modèle unidimensionnel de mesure de l'engagement organisationnel.

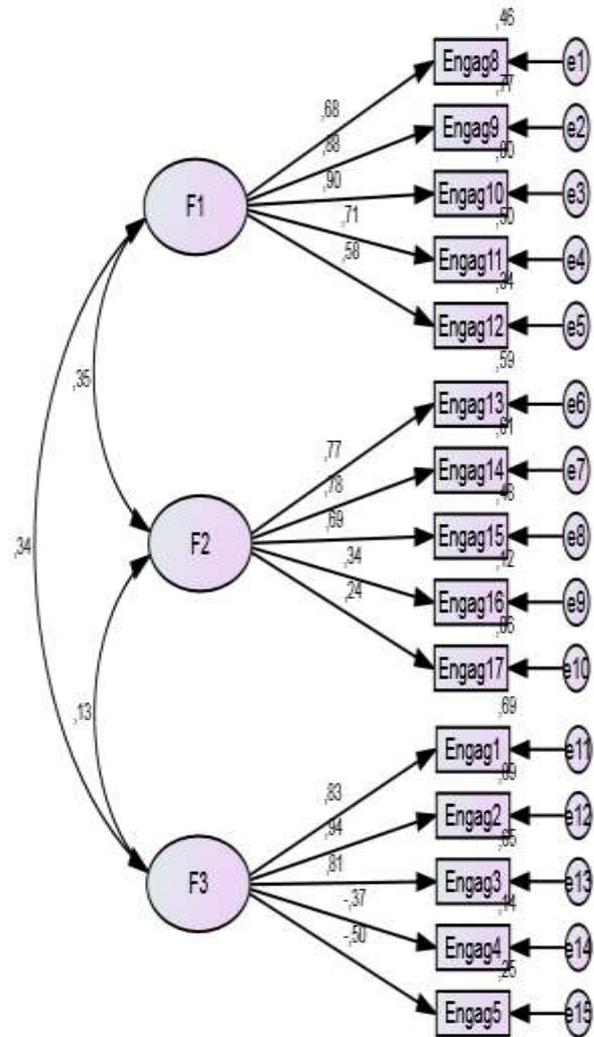


Figure 3: Modèle de mesure de l'engagement organisationnel à 3 dimensions.

Discussion

Notre objectif était d'évaluer la structure factorielle de l'engagement organisationnel en milieu organisationnel public au Maroc sur la base des mesures développées par Meyer, Allen & Smith (1993) et adaptées au contexte français par Meyer, Barak & Vandenberghe (1996).

Klein et al., (2014), notent que bien que les mesures de l'engagement organisationnel pour le modèle à trois dimensions de Meyer et collègues (Meyer & Allen, 1991; Meyer, Allen, & Smith, 1993; Meyer & Herscovitch, 2001) soient désignées pour évaluer trois dimensions, cette structure factorielle n'est pas toujours évidente. Bentein & Vandenberghe (2002), démontrent que l'engagement continu est constitué de deux dimensions séparées, investissements élevés et peu d'alternatives. Par ailleurs, Becker et al., (2009) notent que la recherche récente suggère que l'état d'esprit normatif peut être expérimenté comme un impératif moral ou une obligation perçue (e.g., Gellatly et al., 2006).

En consistence avec ces constats, quatre dimensions mesurant l'engagement organisationnel ont été identifiées à travers la présente étude à savoir, l'Engagement organisationnel normatif, Sacrifice perçu, Engagement organisationnel affectif et Manque d'alternatives. Comme l'on peut constater clairement, les dimensions 'sacrifice perçu et manque d'alternatives' constituent ensemble l'engagement organisationnel calculé ou de continuité.

Ainsi, bien que le modèle de l'engagement organisationnel tridimensionnel soit le plus dominant dans la littérature scientifique portant sur le construit, Meyer et al., (2002), indiquent qu'il y'a lieu aux autres conceptualisations multidimensionnelles qui en chevauchent avec.

Conclusion

A la lumière des conclusions mentionnées auparavant, les résultats de cette étude semblent bien encadrés par les soubassements théoriques et empiriques du construit de l'engagement organisationnel. Il est fort important par ailleurs de recommander à répliquer cette étude dans les futures recherches dans le même contexte et sur la base d'une méthodologie plus solide que la nôtre afin de vérifier la fiabilité de ses conclusions. Cela nous permettra aussi d'adapter et développer des

échelles de mesure de l'engagement organisationnel en milieu organisationnel public.

La connaissance scientifique sur l'engagement organisationnel au sein de l'administration publique, accumulée par des études systémiques et organisées selon des principes généraux (Viswesvaran et al., 2014), va sans doute nous permettre de comprendre pour quoi est ce que les fonctionnaires marocains restent ou quittent leurs organisations et comment peut-on influencer leurs actions. L'engagement est un construit fondamental pour comprendre le comportement humain et l'un des concept les plus examinés dans les études organisationnelles (Klein, Molloy, & Cooper, 2009).

Enfin, vue l'importance d'évaluer l'engagement organisationnel en milieu organisationnel public comme il a été mentionné auparavant, les chercheurs en psychologie sont invités à investir leurs efforts dans ce champ de recherche scientifique que nous qualifions de bénéfique pour les organisations et les employés à la fois. Les responsables au sein de l'administration publique doivent être conscients vis-à-vis de l'importance d'évaluer l'engagement organisationnel des ressources humaines afin d'assurer un fonctionnement efficient et durable de leurs organismes.

Limites et recommandations :

La présente étude constitue un essai initial visant à évaluer la structure factorielle de l'engagement organisationnel en milieu organisationnel public au Maroc, toutefois elle présente certaines limites. En premier lieu, notre échantillon n'était quant aux méthodes de l'équation structurelle de modélisation. En deuxième lieu, le questionnaire adopté dans cette étude afin de mesurer l'engagement organisationnel est une mesure auto rapportée (self-report measure). L'adaptation d'autres formes d'évaluation, à savoir l'évaluation par les collègues et par les superviseurs, s'avère nécessaire pour garantir la fiabilité et la validité de la mesure de l'engagement organisationnel au sein de l'administration publique.

Références bibliographiques:

- Becker, Thomas & Klein, Howard & Meyer, John. (2009). Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions. (A publication of the Society for Industrial and Organizational Psychology, 419-452).
- Bentein, K., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2012). Organization, supervisor and workgroup-directed commitments and citizenship behaviours: A comparison of models. *European journal of work and organizational psychology*, 11(3), 341–362. doi:10.1080/13594320244000201
- Bentein, K., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2000). L'engagement des salariés dans le travail. *Revue québécoise de psychologie*, 21 (3), 133-157.
- Bentein, K., Vandenberg, R., Vandenberghe, C., & Stinglhamber, F. (2005). The Role of Change in the Relationship Between Commitment and Turnover: A Latent Growth Modeling Approach. *Journal of Applied Psychology*. 90 (3), 468–482. doi: 10.1037/0021-9010.90.3.468
- Borgogni, L., Russo, S. D., & Latham, J. P. (2009). Collective Efficacy and Organizational Commitment in an Italian City Hall. *European Psychologist*. 14(4), 363–371. doi: 10.1027/1016-9040.14.4.363
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin*, 131 (2), 241–259. doi: 10.1037/0033-2909.131.2.241
- Ding, L., Velicer, W. F., & Harlow, L. L. (1995). Effects of estimation methods, number of indicators per factor, and improper solutions on structural equation modeling fit indices. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 2 (2), 119-143.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job Attitudes. *The Annual Review of Psychology*, 63, 341–67. doi: 10.1146/annurev-psych-120710-100511
- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 289-297. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.07.139
- Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., & Swanson, J. A. (2014). The Assessment of Commitment: Advantages of a Unidimensional Target-Free Approach. *Journal of Applied Psychology*, 99 (2), 222–238. doi: 10.1037/a0034751
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37, 130–151. doi:10.5465/amr.2010.0018

- Le, H., Schmidt, F. L., Harter, J. K., & Lauver, K. J. (2010). The problem of empirical redundancy of constructs in organizational research: An empirical investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112, 112–125. doi:10.1016/j.obhdp.2010.02.003
- Liu, J., Hui, C., Lee, C., & Chen, Z. X. (2012). Fulfilling obligations: why Chinese employees stay, *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (1), 35-51, doi: 10.1080/09585192.2011.606119
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace, toward a general model. *Human resource management review*. 11, 299-326.
- Okech, D., Kim, J., & Little, T. (2013). Recent developments in Structural Equation Modeling Research in Social Work Journals. *British journal of social work*, 1-20. doi:10.1093/bjsw/bct154
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8 (2), 23-74. (Internet: <http://www.mpr-online.de>)
- Solinger, O. N., Olfen, W. V., & Roe, R. A. (2008). Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 70–83. doi: 10.1037/0021-9010.93.1.70
- Solinger, O. N., Olfen, W. V., Roe, R. A., & Hofmans, J. (2013). On Becoming (Un) Committed: A Taxonomy and Test of Newcomer Onboarding Scenarios. *Organization Science* 24(6), 1640-1661. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1120.0818>
- Solinger, O. N., Hofmans, J., & Olfen, W. V. (2014). The dynamic microstructure of organizational Commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*,. doi:10.1111/joop.12097
- Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2002). Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci¹. *European Journal of Psychological Assessment*, 18 (2), 123–138. doi: 10.1027//1015-5759.18.2.123
- Trueman, R. T., Stephanie, P., John, F. F., & Craig, B. R. (2003). Opening Organizational Archives to Research: Analog Measures of Organizational Commitment. *Military Psychology*, 15, 167-190. doi: 10.1207/S15327876MP1503_02.
- Vandenberghe, C., Stinglhamber, F., Bentein, K., & Delhaise, T. (2001). An Examination of the Cross-Cultural Validity of a Multidimensional Model of Commitment in Europe. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32 (3), 322-347. doi: 10.1177/0022022101032003005