



Influence des dimensions de l'engagement organisationnel sur le bien-être au travail des salariés

Darius A. J. DJOHOSSOU¹, Rosaline D. WOROU HOUNDEKON²

¹Enseignant, Laboratoire de Recherche en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO),
Université d'Abomey-Calavi, Bénin

² Professeur Titulaire, Laboratoire de Recherche en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO),
Université d'Abomey-Calavi, Bénin

Résumé : Cette recherche essaie d'analyser l'effet de l'engagement organisationnel sur le bien-être des ouvriers au travail. Pour atteindre cet objectif, nous avons collecté les données à partir d'une enquête effectuée par un guide d'entretien et un questionnaire d'enquête. L'entretien a été réalisé avec 19 cadres administratifs et l'enquête par questionnaire a été effectuée avec 510 salariés de l'administration publique dans la ville de Cotonou. Les données obtenues par le guide d'entretien ont subi une analyse de contenu et les données provenant de l'enquête par questionnaire ont été traitées et analysées avec le logiciel SPSS 21. Les résultats de cette enquête montrent que l'engagement affectif influence positivement et significativement le bien-être au travail des salariés, l'engagement normatif influence positivement et significativement le bien-être des salariés, l'engagement moral influence positivement et significativement le bien-être au travail des salariés, l'engagement calculé influence positivement et significativement le bien-être au travail des salariés.

Mots-clés : Engagement organisationnel, bien-être, travail, administration publique.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.7769768>

Published in: Volume 2 Issue 2



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

La dynamique de développement sur le plan mondial, et les attentes de plus en plus vives des populations imposent aux Etats africains, la modernisation de leurs administrations, afin d'atteindre des niveaux élevés d'efficacité, d'efficience et d'effectivité (Knoepfel & Varone, 1999) dans l'action publique. Ainsi, 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 (1911). 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 (NGP) » 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 GRH pouvaient avoir une influence sur les attitudes positives au travail des salariés (Vigan et al., 2014).

Ainsi les recherches axées sur ce sujet suggèrent que l'engagement organisationnel explique certains comportements des employés dans le milieu organisationnel. Pour illustrer, les individus qui ont un niveau d'engagement organisationnel élevé, seraient plus performants et plus productifs (Meyer et Allen, 1984 ; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin et Jackson, 1989 ; Benkhoff, 1997) et seraient moins enclins à quitter l'entreprise (Porter, Crampon et Smith, 1976 ; Blau et Boal, 1987). Dans leurs recherches, Balhadj et Ammary, (2020) ont étudié l'engagement organisationnel des individus à travers leurs perceptions envers les pratiques de management du capital humain retenues : le développement des compétences, le degré de responsabilisation et d'autonomie, la reconnaissance et les pratiques de partage de l'information. Les recherches sur l'engagement organisationnel se sont intéressées aux perceptions de l'expérience au travail, des caractéristiques personnelles et organisationnelles face aux comportements et attitudes des individus au travail (Balhadj et Ammary, 2020). De plus, l'une des mesures à prendre pour la mise en place d'une atmosphère morale suscitant l'efficacité et la productivité est l'instauration d'un climat d'éthique qui montre la compréhension des employés de leur organisation, et fournit un terrain favorable pour la prise de décisions et le développement de l'engagement.

Il est impératif que les organisations mettent l'accent sur la capacité à innover des employés car c'est l'innovation individuelle qui aide à obtenir le succès organisationnel recherché (Amabile, 1988 ; De Jong et Den Hartog, 2007). Maynard et Gilson, (2012) ont montré que la responsabilisation permet de maximiser à la fois la performance organisationnelle mais aussi le bien-être des collaborateurs.

Les travaux de recherche de Caillé et al. (2020) ont abordé la notion du bien-être au travail en montrant que le leadership habilitant a une influence positive sur le bien-être et l'engagement organisationnel des salariés dans la mesure où la responsabilisation des employés leur permet de prendre eux-mêmes une part de la gestion de leur travail, en se focalisant sur la promotion de l'auto-emploi et la suppression des contraintes constituant un frein à la performance. Les travaux de recherche de Nathalie, (2019) ont montré que le bien-être au travail a une conséquence positive sur la performance des organisations. Du côté, motiver ou remotiver les salariés au travail est le leitmotiv des Directions des ressources humaines qui doivent gérer des populations de salariés soumis à de très fortes pressions sur le court terme et souffrant souvent d'épuisement au travail voire de dépression (Goujon-Belghit et al., 2019). Ainsi Guilbert et Auzoult, (2020) ont montré que les entreprises doivent focaliser leurs initiatives sur la qualité de vie au travail, car elle est considérée depuis une dizaine d'années comme une donnée incontournable du maintien de la performance des entreprises et de la santé des travailleurs, notamment, le management se doit de jouer un rôle actif dans la construction de la qualité de vie au travail. Même si la littérature scientifique sur le bien-être au travail s'est développée récemment, le bien-être au travail reste un concept flou ne faisant pas l'objet de consensus. Peu d'articles portent sur le bien-être au travail mise en relation avec l'engagement organisationnel. Cette étude se veut donc faire une analyse du lien entre ces deux variables. Dès lors, elle consiste à analyser l'influence de l'engagement organisationnel sur le bien-être au travail. Pour parvenir à l'atteinte de ce travail de recherche, nous présentons ce travail suivant un plan à trois points. Le premier est consacré à la revue de littérature, le second présente le cadre méthodologique et le troisième se charge de la présentation des résultats.

2. Revue de littérature

2.1 Théorie de Bottom-up et de Top-Down

La théorie de Bottom-up s'appuie sur les modèles ascendants (bien-être objectif, psychologique ou eudémonique) qui postulent que le bonheur vient du bien-être ressenti ou bien des affects positifs associés au cours de sa vie (Okun et al., 1990 et Pavot et al., 1991). Dans cette conception, l'individu est influencé par son environnement et emmagasine une réalité vécue de manière objective. Le bien-être correspond alors à la somme du développement des aspects positifs et de la maîtrise des aspects négatifs auxquels est confrontée la personne (événements familiaux, professionnels, amicaux). Cette théorie est intitulée « ascendante », puisque le sentiment global de bien-être est la résultante d'événements et de conditions de vie favorables. Selon Campbell *et al.* (1976) et Brief *et al.* (1993), la satisfaction et le bonheur sont donc le résultat d'une vie comportant de nombreux moments de bonheur dans différents domaines (famille, couple, revenus, travail, lieu de résidence). Dans cette perspective, les événements et conditions « objectives » de vie sont les déterminants essentiels du bien-être qui en est la résultante. A l'opposé de cette théorie, nous avons la théorie Top Down encore appelé les modèles descendants (**bien-être subjectif ou hédonique**) postulent, à l'inverse, que le niveau de bien-être ressenti aura un effet dans les différents domaines de vie (McCrae & Costa, 1991 ; Lykken & Tellegen, 1996 ; Seligman, 2006). L'individu interprète les événements de sa vie d'une façon positive ou négative (Brief *et al.*, 1993). Des caractéristiques constantes de la personnalité influenceraient l'évaluation du bien-être.

2.2 Lien entre engagement organisationnel et le bien-être au travail

L'engagement organisationnel est défini comme reflétant les liens affectifs qui relient l'individu à son organisation (Allen & Meyer, 1990 ; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003). L'individu est impliqué et attaché émotionnellement à son employeur, ce qui l'amène à s'identifier à son organisation (Stinglhamber & Vandenberghe, 2003). 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, & Dulac, 2004). Plusieurs études ont également démontré le lien direct et significatif entre l'engagement organisationnel et le bien être psychologique (BEP) (Meyer & Maltin, 2010 ; Epitropaki & 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.

Néanmoins, la plupart des études ont étudié le BEP en utilisant des variables qui sont similaires au BEP et qui corrélerent avec ce concept, mais qui sont cependant différentes de celui-ci (la satisfaction au travail et ses affects positifs) ou en n'utilisant pas de mesure du BEP adaptée au contexte organisationnel (Dagenais-Desmarais, 2010). Ce faisant, le lien entre le bien-être psychologique au travail (BEPT), qui réfère à la fois à des affects et des cognitions positives à propos de soi-même, son entourage et son emploi, et l'engagement organisationnel demeure important à investiguer. De plus, la non-prise en compte de la nature de l'emploi dans les études constitue également une lacune de la recherche (Morgeson & Humphrey, 2006). En effet, les chercheurs ont généralement considéré les employés de manière homogène, sans tenir compte de la nature de leur travail qui, pourtant, peut avoir des effets distincts sur plusieurs variables, dont le BEP et l'engagement organisationnel (Morgeson & Humphrey, 2006 ; Benson & Brown, 2007). Or, ceci risque de conduire à des constats partiels, voire biaisés sur l'apport du BEP à l'engagement des travailleurs selon les caractéristiques de l'emploi.

C'est allant dans le même sens que ses auteurs que les travaux de recherche de Vandenberghe et al, (2020) ont montré qu'il existe un lien positif entre le bien-être et l'engagement organisationnel. Ils précisent le bien-être au travail joue un plus grand rôle en regard de l'engagement organisationnel, compte tenu des moindres ressources motivationnelles disponibles dans leur emploi. Une meilleure

compréhension de ces liens permettra d'adapter les pratiques managériales aux caractéristiques et besoins des travailleurs ayant différents types d'emplois, notamment en matière de qualifications requises.

Par ailleurs les travaux de recherche de Boniwell et al, (2020) ont montré que le bien-être au travail et engagement organisationnel sont des construits très liés. Ainsi pour comprendre ces associations, Schaufeli et ses collègues (Schaufeli & Bakker, 2001 ; Bakker et al., 2008 ; Schaufeli & Bakker, 2010) ont travaillé sur le concept d'engagement au travail qui est décrit comme un état de bien-être persistant, général et satisfaisant, relié à des phénomènes cognitifs, affectifs et motivationnels dans la sphère professionnelle. Selon Schaufeli et Bakker (2010), 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 positives : 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 ses collègues 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 & Bakker, 2001 ; Bakker et al., 2008 ; Schaufeli & Bakker, 2010). L'engagement au travail a été théoriquement proposé comme opposé à l'épuisement professionnel (burnout) et a été empiriquement lié à une gamme de résultats positifs, comme une meilleure performance au travail, ainsi qu'un rendement et une proactivité supplémentaires, une implication professionnelle accrue, le développement des ressources personnelles, une meilleure santé, etc. (Bakker & Leiter, 2010). Ainsi, l'engagement apparaît à la fois comme une forme de bien-être au travail et aussi comme un antécédent motivationnel de la satisfaction professionnelle et de la performance au travail.

Au vu de ces travaux empiriques, nous testons les hypothèses suivantes :

- H1 : l'Engagement affectif influence positivement et significativement le bien-être au travail des salariés
- H2 : l'Engagement normatif influence positivement et significativement le bien-être des salariés
- H3 : l'Engagement moral influence positivement et significativement le bien-être au travail des salariés
- H4 : l'Engagement calculé influence positivement et significativement le bien-être au travail des salariés.

3. Approche méthodologique de la recherche

3.1 Mesure des variables de l'étude

3.1.1 Identification et mesure de la variable explicative : l'engagement organisationnel

Pour la mesure de la variable explicative (engagement organisationnel) Les dimensions de l'engagement organisationnel (EO) ont été mesurées à partir des échelles révisées de Allen, Meyer et Smith (1993) validées pour des versions françaises par Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe (2002). L'EOA, l'EON et l'EOC ont mobilisé chacun 6 items. Les différents de mesure de ces dimensions proposées par la littérature se résument dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1. Echelle de mesure adaptée pour la variable engagement organisationnelle

Dimensions	Items	Auteurs
Engagement Organisationnel Affectif	<p>...éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation</p> <p>...organisation représente beaucoup pour moi</p> <p>...fier(e) d'appartenir à cette organisation</p> <p>...ne me sens pas affectivement attaché à mon organisation</p> <p>...n'ai pas le sentiment de " faire partie de la famille " dans mon organisation</p> <p>...ressens vraiment les problèmes de mon organisation comme si c'étaient les miens</p>	Allen, Meyer et Smith (1993) Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe (2002)
Engagement Organisationnel Normatif	<p>... ne serait pas moralement correct de quitter mon organisation actuelle maintenant</p> <p>...ne serait pas correct de quitter maintenant mon organisation actuelle, même si j 'y trouvais avantage</p> <p>...estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon organisation actuelle</p> <p>...Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quittais maintenant mon organisation actuelle</p> <p>...Si on m' offrait un poste dans une autre organisation, je ne trouverais pas correct de quitter mon organisation actuelle</p> <p>...ne quitterais pas mon organisation maintenant parce que j 'estime avoir des obligations envers des personnes qui y travaillent</p>	Allen, Meyer et Smith (1993) Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe (2002)
Engagement Organisationnel Calculé	<p>...ne voudrais pas quitter mon organisation actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre</p> <p>...Pour moi personnellement, quitter mon organisation actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages</p> <p>... continue à travailler pour cette organisation parce que je ne pense pas qu'une autre pourrait m'offrir les mêmes avantages</p> <p>...n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon organisation actuelle</p> <p>...reste dans mon organisation actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs</p> <p>...estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon organisation actuelle</p>	Allen, Meyer et Smith (1993) Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe (2002) Bentein et al. (2004)
Engagement Organisationnel Personnalité	<p>...événements les plus importants de ma vie ont trait à mon emploi actuel</p> <p>...Mon travail ne constitue qu'une infime partie de ce que je suis</p> <p>... suis personnellement très pris par mon travail</p> <p>...Je vie, mange et respire pour mon travail</p> <p>...Mon travail occupe l'essentiel de ma vie</p> <p>...avec mon emploi des liens très étroits que j'aurais beaucoup de mal à briser</p> <p>...Je me sens généralement détaché de mon travail</p> <p>...La plupart de mes objectifs personnels sont axés sur mon emploi</p> <p>... considère que mon travail est au centre de mon existence</p> <p>...J'aime être absorbé par mon travail la majeure partie du temps</p>	Emergente de l'étude qualitative

Source : Résultats de nos enquêtes, 2023

A travers ce tableau, on se rend compte que chaque dimension de l'engagement organisationnel est mesurée avec 6 items adaptés. A l'exception de la dimension engagement organisationnel personnalité

qui est une dimension émergente de l'étude qualitative est mesurée par 10 items tous issus de l'étude qualitative. Nous avons au total 28 items pour la mesure de l'engagement organisationnel.

Quant à la variable expliquée : le bien-être au travail, Jamila, (2015) l'a mesuré par une échelle de mesure comportant six dimensions : la bienveillance de l'entreprise, la reconnaissance au travail, l'épanouissement au travail, l'ambiance de travail, l'environnement de travail, et les caractéristiques du poste

Le tableau suivant présente l'échelle de mesure adaptée retenue pour notre recherche.

Tableau 2 : Echelle de mesure adaptée de bien-être au travail

Dimensions	Items	Auteurs
Caractéristique du poste	...Je trouve que mes missions sont claires ...Mes objectifs sont clairs ...Mes responsabilités sont bien définies.	Jamila, (2015)
Environnement de travail	... J'estime que les conditions matérielles sont satisfaisantes (locaux, mobiliers, bureaux) ...Les outils de travail fournis par l'entreprise sont adéquats ...J'estime que je dispose de bons outils de travail ...Je trouve que mon environnement de travail est confortable (température, bruit, luminosité, ergonomie du poste)	Robert (2007) et Biétry & Creusier (2013) Diener et al. (1985)
Ambiance de travail	... Je trouve que mes collègues de service sont respectueux ...Je trouve qu'il y a une bonne cohésion au sein de l'équipe ...Je sais que je peux compter sur mes collègues de service ...J'entretiens de bonnes relations avec mes collègues ...Il y a une bonne entente entre mes collègues de service	Biétry et Creusier (2013)
Reconnaissance au travail	...Je trouve que mon supérieur hiérarchique direct valorise mes compétences ...Je trouve que mes efforts d'adaptation aux exigences de mon poste sont reconnus ...Mes compétences sont reconnues par mon supérieur hiérarchique direct ...Je suis remercié lorsque je fais du bon travail ...Je trouve que mes compétences sont reconnues par l'entreprise	Dagenais-Desmarais et Savoie (2011)
Bienveillance de l'entreprise	...J'estime que l'entreprise fait preuve de civisme envers ses salariés ...J'apprécie l'équité de l'entreprise envers ses salariés ...Je trouve que l'entreprise est bienveillante envers ses salariés ...Je trouve que l'entreprise est proche de ses collaborateurs ...Je me sens respecté par mon entreprise	Jamila, (2015)
Epanouissement au travail	...Je prends plaisir à aller travailler ...Je me sens bien au travail ...J'aime le travail que je fais ...J'ai le sentiment que mon travail correspond à mes attentes	Dagenais-Desmarais et Savoie (2011)

Source : Résultats de nos enquêtes

Le tableau montre que la variable bien-être au travail comporte six dimensions contenant chacune quatre à cinq items. Cette variable est donc mesurée par 23 items issus de la littérature et confirmés par le terrain.

3.1. Outils de collecte et de traitement des données

Pour la collecte des données de cette étude, nous nous sommes partit d'une approche méthodologique mixte (approche qualitative et approche quantitative) et donc les données relatives à l'approche qualitative ont été collectées par l'élaboration d'un guide d'entretien réalisé avec 19 cadres administratifs. Quant aux données quantitatives, nous avons en plus des entretiens réalisés, administré un questionnaire aux salariées administratif du Bénin spécialement ceux de la ville de Cotonou en raison de la localisation de la quasi-totalité des ministères dans cette ville et de la représentativité de l'ethnicité globale et des différences culturelles du pays. S'agissant de la taille de l'échantillon, sa détermination est liée à la méthode d'échantillonnage choisie. 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, (2003) 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 51 items, ce qui nous fait un total de 510 questionnaires à raison de 10 salariés par item. Pour le traitement et l'analyse des données, nous avons fait recours à une analyse de contenu pour les données qualitative et pour les données quantitatives, nous avons faits deux tests réalisables grâce au logiciel SPSS 21 : le test de sphéricité de Bartlett et le test MSA (Measure of Sampling Adequacy) désigné aussi par test de KMO (Kaiser, Meyer et Olkin). Le test de sphéricité de Bartlett a l'avantage de fournir en plus, 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).

4. Résultats et Discussion

4.1. Présentation des résultats de l'étude

4.1.1. Analyse exploratoire quantitative et analyse factorielle confirmatoire de premier ordre de la variable engagement organisationnel

❖ Analyse exploratoire quantitative

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

Tableau 3 : Test des conditions de factorisation

Indice KMO et test de Bartlett

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

Source : Résultats de nos enquêtes

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. Ainsi une 1ere ACP menée sur les

28 items a révélé 8 axes factoriels. Nous éliminons les items dont les communalités sont inférieures à 0,5 (Hair et al,2003) soit les items 16 dont la communalité est 0,427. Nous procédons alors à une 2^{ème} ACP.

Tableau 4. Indice KMO et test de Bartlett

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

Source : Résultats de nos enquêtes

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 procéderons donc à un troisième 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 (tableau) indique que tous 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 donc conservés pour la suite de l'analyse.

Le premier axe factoriel 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 toutes leur valeur propre supérieure à 1 (Hair et al,2003).

❖ Analyse factorielle confirmatoire de premier ordre

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. 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). Tous les indices de fiabilité de Jöreskog calculés selon la formule : $Rh\hat{o} = (\sum \lambda_i)^2 / [(\sum \lambda_i)^2 + Var(\epsilon_i)]$ sont supérieurs au seuil théorique de 0,7. 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 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

Source : Résultats de nos enquêtes, 2023

L'on constate 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 agrégée d'ordre supérieur : la variable ENOG.

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), incrémentaux (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 incrémentaux			Indice de mesure de parcimonie	
			RMSEA	GFI	AGFI	NFI	IFI	CFI	PNFI	PCFI
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

4.1.2. Analyse exploratoire et confirmatoire de premier ordre de la variable bien-être au travail

❖ Analyse exploratoire quantitative de la variable

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

Tableau 7: Test de conditions de factorisation

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	.806
Khi-deux approximé	17412,691
Test de sphéricité de Bartlett	Ddl
Signification de Bartlett	,000

Source : Résultats de nos enquêtes

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 26 items constitutifs de la variable Bien-être au travail (BET). Il y a lieu de rappeler que la variable « bien-être au travail » est mesurée par un ensemble de 26, items inspirés des travaux de Dagenais-Desmarais et Savoie (2011) et « relations entre collègues » de Biétry et Creusier (2013) et complétés par les items issus de l'étude qualitative.

Une 1ere ACP menée sur les 26 items a révélé 6 axes factoriels. Nous éliminons les items dont les communalités sont inférieures à 0,5 (Hair et al,2003) soit les items 4 et 6 dont les communalités sont

respectivement 0,299 et 0,301. Nous procédons alors à une 2^{ème} ACP. On observe à ce niveau une amélioration de l'indice de KMO. Toutes les communalités sont supérieures à 0,45 (Hair et al,2016). Cette deuxième ACP montre qu'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 7 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 AMB2, RECT3, RECT4, BIEVT3, BIEVT5 et EPAT2, nous procéderons donc à un troisième ACP. Cette 3^{ème} ACP permet d'expliquer 70,16 % 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 (tableau) indique que tous les items ont un coefficient structurel $>$ à 0,65. Les items CARTP1, CARTP2, CARTP3, ENT1, ENT3, AMBT1, AMBT3, AMBT4, AMBT5, RECT1, RECT2, RECT5, BIEVT1, BIEVT2, BIEVT4, EPAT1, EPAT3 et EPAT4 sont donc conservés pour la suite de l'analyse.

Le premier axe factoriel est composé de 4 items et restitue 28,57 % de l'information sur la variabilité totale. Cet axe est désigné par ambiance au travail « AMBT ». Le 2^{ème} axe factoriel dénommé bienveillance de l'entreprise « BIEVT » est composé de 3 items et restitue 11,91 % de l'information sur la variable bien-être au travail ; le 3^{ème} axe factoriel composé de 3 items restitue 9,91 % de l'information et désigné par caractéristique du poste « CARTP » le 4^{ème} axe composé de 3 items ne restitue que 7,42% de l'information sur la variable dénommé reconnaissance au travail « RECT » le 5^{ème} axe composé de 3 items ne restitue que 6,68% de l'information sur la variable dénommé épanouissement au travail « EPAT » et le 6^{ème} axe composé de 2 items ne restitue que 5,65% de l'information sur la variable dénommé environnement du travail « ENT ».

❖ Analyse factorielle confirmatoire de premier ordre de la variable

L'analyse en composante principale précédente a permis de caractériser la variable BET en six dimensions : CARTP, AMBT, ENT, BIEVT, RECT et EPAT). L'analyse factorielle confirmatoire a, quant à elle, pour objectif de tester la validité de la structure factorielle des construits. Tous les indices de fiabilité de Jöreskog calculés sont supérieurs au seuil théorique de 0,7. 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 BET.

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 rho de Jöreskog présente une excellente valeur ($\rho = 0,86$). Ce résultat confirme celui calculé par l'alpha de Cronbach lors de la phase exploratoire. La validité convergente, qui 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 : Matrice de corrélation des dimensions de la variable BET

	CARTP	ENT	AMBT	RECT	BIEVT	EPAT
CARTP	1.00					
ENT	0.64	1.00				
AMBT	0.55	0.54	1.00			
RECT	0.55	0.52	0.65	1.00		
BIEVT	0.55	0.58	0.51	0.94	1.00	
EPAT	1.12	0.61	0.51	0.67	0.52	1.00

Dans notre cas, nous constatons que la corrélation entre les facteurs est moyenne ($1.12 > r > 0.51$). 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 agrégée d'ordre supérieur : la variable BET. Les résultats de l'AFC de ce construit montre 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, AMBT restitue 28% de la variance expliquée, BIEVT restitue 11%, CARTP restitue 10%, RECT restitue 7% ;6% pour EPAT et 5% pour ENT.

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), incrémentaux (CFI et NFI, tous les deux supérieurs à la norme de 0.9) ou en encore ceux de parcimonie tel que le χ^2 normé qui représente une valeur très faible ($\chi^2 / ddl = 1.75$).

4.2. Test d'hypothèse

A ce niveau il s'agit de tester le lien entre « engagement organisationnel et bien-être au travail ».

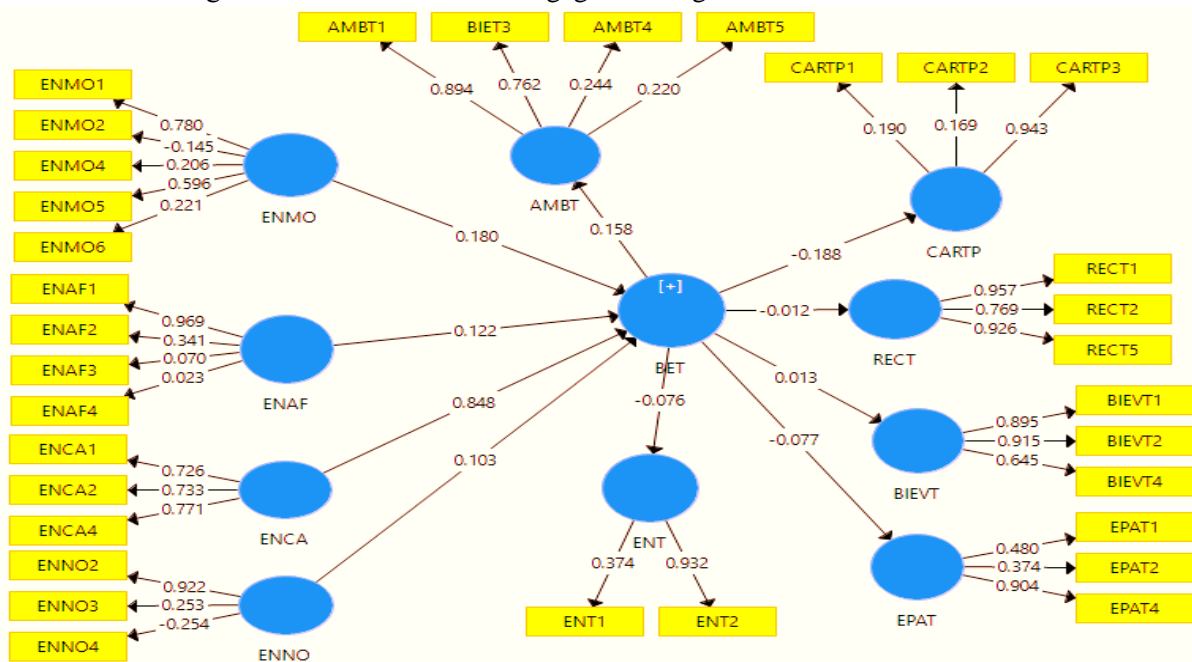


Figure 1 : Modèle causal

Source : Résultats de nos enquêtes

Au niveau du modèle structurel, nous avons évalué le coefficient de détermination R2 et, d'après notre analyse, nous avons constaté que notre R2 est élevé. Chin (1998) suggère que des valeurs de R-carré de 0,67, 0,33 et 0,19 dans PLS-SEM peuvent être considérées comme substantielles, élevées, modérées et

faibles, respectivement. Chin (1998) a suggéré que les valeurs R² supérieures à 0,67 étaient considérées comme élevées, les valeurs entre 0,33 et 0,67 étaient modérées, les valeurs entre 0,19 et 0,33 étaient faibles et les valeurs R² inférieures à 0,19 étaient inacceptables dans PLS-MES. Le R² de notre modèle est égal à 0,94, ce qui montre que notre modèle est élevé.

Tableau 5 : Qualité du modèle

	Alpha de Cronbach	rho_A	Fiabilité composite	Average Variance Extracted (AVE)	R ²
BET_	0.830	0.845	0.786	0.655	0.942
ENAF	0.820	0.791	0.801	0.665	
ENCA	0.895	0.896	0.788	0.553	
ENMO	0.894	0.857	0.712	0.615	
ENNO	0.802	0.809	0.796	0.626	

Source : Résultats de nos enquêtes

Les valeurs de F² se sont avérées supérieures à 0, ce qui montre que chaque prédicteur participe à la variable dépendante. Cependant, les effets de taille varient entre moyen et élevé et sont significatifs pour les variables "engagement affectif", "Engagement normatif", "Engagement calculé" et "Engagement moral" respectivement. La qualité de l'effet de taille pour les quatre variables "engagement affectif", "Engagement normatif", "Engagement calculé" et "Engagement moral" est respectée selon les recommandations de Croutsche (2009), Henseler et al. (2009), et Tenenhaus (1999). Un indice d'ajustement global (GoF) du modèle peut être obtenu en établissant la moyenne géométrique des communalités moyennes et des R² moyens (Tenenhaus & al., 2005). Wetzels, Odekerken-Schröder, and Van Oppen (2009) suggèrent que des valeurs de 0,10, 0,25 et 0,36 font état d'un ajustement faible, moyen et élevé. Notre modèle présente un indice GoF de 0,702 ce qui nous permet de conclure à un ajustement satisfaisant.

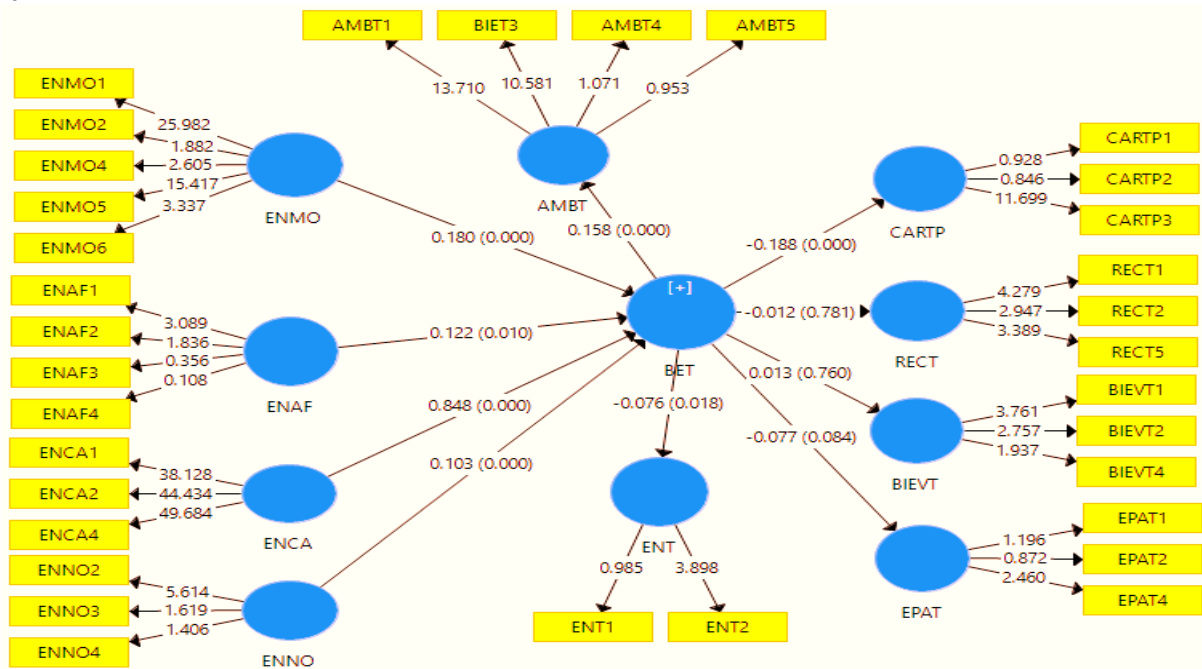


Figure 2 : Modèle de structure

Source : Résultats de nos enquêtes, 2023

Tableau 9 : Résultats des estimations du modèle structurel sur l'échantillon global

	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Valeur t (O/STDEV)	valeurs-p
ENAF -> BET	0.122	0.098	0.061	2.010	0.045
ENCA -> BET	0.848	0.843	0.011	77.481	0.000
ENMO -> BET	0.180	0.187	0.015	12.018	0.000
ENNO -> BET	0.103	0.102	0.023	4.409	0.000

Source : Résultats de nos enquêtes

Les principaux résultats empiriques de la recherche pour toutes les données montrent que l'Engagement affectif (ENAF) a un effet positif significatif sur le bien-être des salariés (BET) (coeff. = 0,122 ; $p < 0,05$), l'Engagement normatif (ENNO) a un effet positif significatif sur le bien-être des salariés (BET) (coeff. = 0,103 ; $p < 0,01$), l'Engagement moral (ENMO) a un effet positif significatif sur le bien-être des salariés (BET) (coeff. = 0,180 ; $p < 0,01$) et l'Engagement calculé (ENCA) a un effet positif significatif sur le bien-être des salariés (BET) (coeff. = 0,848 ; $p < 0,05$).

De façon récapitulative, on constate que les différents déterminants de l'engagement organisationnel influencent positivement et significativement le bien-être au travail des salariés. Ce qui confirme nos hypothèses de recherche.

4.3. Discussion des résultats

Les résultats de notre étude ont révélé la prédominance de ces dimensions de l'engagement organisationnel dans le contexte béninois. Ces résultats que nous avons obtenus dans cette thèse concordent 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.

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 » (Jaro 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.

5. Conclusion

Ce travail de recherche vise à analyser l'incidence de l'engagement organisationnel sur le bien-être des ouvriers au travail. Dans l'optique d'atteindre cet objectif, nous avons adopté une démarche méthodologie mixte. Nous avons donc fait recours au guide d'entretien pour la collecte des données qualitatives et au questionnaire d'enquête pour la collecte des données quantitatives. En effet, l'entretien a été réalisé avec 19 cadres administratifs et le questionnaire d'enquête a été administré à 510 salariés de l'administration publique. D'après les résultats issus de cette enquête, on constate que l'Engagement affectif avec un coefficient de 0.122 et P-value de 0.045 influence positivement et significativement le bien-être au travail des salariés, l'Engagement normatif (Coef = 0.848 et P-value = 0.000) influence positivement et significativement le bien-être des salariés, l'Engagement moral (P-value = 0.000) influence positivement et significativement le bien-être au travail des salariés, l'Engagement calculé (P-value = 0.000) influence positivement et significativement le bien-être au travail des salariés.

Au regard de ces résultats, ce travail présente quelques faiblesses dont il urge important de les énumérer. Ainsi, l'une des principales limites de cette recherche est qu'elle ne s'inscrit pas dans une perspective longitudinale, qui aurait permis de mieux voir les effets de l'engagement organisationnel sur le bien-être au travail des salariés du secteur public et sur les comportements innovants des salariés. Ceci étant dit parce que l'homme est une faculté complexe et difficile à appréhender sur une période courte. Une autre insuffisance de cette recherche réside dans le fait que dans le contexte Béninois les personnes livrent difficilement l'information, elles font preuve de peu de confiance à ceux qui leur posent des questions lors des entrevues. Une autre faiblesse de notre recherche réside dans le fait que l'étude n'a abordé les comportements innovants dans tous les secteurs d'activités, elle a été uniquement réalisée sur le secteur public, ce qui constitue une limite par rapport aux données collectées.

Bibliographie

- [1] Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 1, pp. 61-89.
- [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] Amabile, T.M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, pp. 123-167.
- [4] Bakker, A. B. and Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press, Hove.
- [5] Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, vol. 22(3), pp.187– 200.
- [6] Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, vol. 66(1), pp. 32-40.
- [7] Benkhoff, B. (1997). Ignoring Commitment Is Costly: New Approaches to Establish the Missing Link between Commitment and Performance.
- [8] Biétry, F. et Jordane, C. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET), *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol. 87 (1), pp. 23-41.

- [9] Blau, G. J. et Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, pp. 288-300.
- [10] Boniwell, I., Osin, E. & Chabanne, J. (2020). Engagement et bien-être au travail : Développement du Profil Organisationnel Positif. *Sciences & Bonheur*, Vol. 4(1), pp. 107-139.
- [11] Brief, A. P., Butcher, A. H., George, J. M., & Link, K. E. (1993). Integrating Bottom-Up and Top-Down Theories of Subjective Well-Being The Case of Health.
- [12] Caillé, A., Courtois, N., Galharret, J.-M., & Jeoffrion, C. (2020). Influence du leadership habilitant sur le bien-être au travail et l'engagement organisationnel : Etude comparative entre une organisation « habilitante et une organisation « classique . *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 26(3), pp.247-261. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2020.05.001>
- [13] Campbell, A., Converse, P. E., & Rodgers, W. L. (1976). *The quality of American life: Perceptions, evaluations, and satisfactions*. Russell Sage Foundation.
- [14] Chin, W.W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling, in G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research*, pp. 295–358, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- [15] Costa, A. M., Martins, R. P., Ribeiro, V. Q. & Ramos, G. M. (1981). Grazing beef cattle in native pasture areas in the dry region at different stocking rates. *Anais do II seminário de pesquisa agropecuária do Piauí*, pp. 185-191.
- [16] Croutsche, J. J. (2009). *Analyse des données en Marketing, en Management et en Sciences Sociales: conceptualisation et Applications*. Paris : Editions ESKA.
- [17] Dagenais-Desmarais, V. & Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail ? *Gestion*, vol. 35(3), pp. 69-77.
- [18] De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10, pp. 41-64.
- [19] Delery, J. E., & 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.
- [20] Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86(3), pp. 499–512.
- [21] Diener *et al.* (1998). Do the effects of marital status of subjective well-being vary across culture ? Manuscript submitted for publication.
- [22] Djohossou, A. J. D. & Worou H. R. D. (2022). Effet du bien-être au travail sur la relation entre engagement organisationnel et comportements innovants des salariés du secteur public au Bénin, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol. 5(4), pp. 294 – 316.
- [23] Epitropaki, O. & 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] Evrard, K. S. et al, (2003). Prévenir les difficultés post-fusion/ acquisition en utilisant la gestion de crise, *Revue française de gestion*, n° 145, pp. 41-54.
- [25] Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail [Validation of a psychological health measure]. *European Review of Applied Psychology / Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, Vol. 61(4), 195–203.
- [26] Godonou et al. (2016). Les valeurs théoriques obtenues par les approches de Mori-Tanaka et de Hashin, pp. 236.
- [27] Goujon-Belghit, A., Trébucq, S., Bourgain, M. & Gilson, A. (2019). *Capital Humain : entre performance et bien-être au travail*. MA éditions, pp. 302.

- [28] Guilbert et Auzoult (2020). Qualité de vie au travail, perspectives pratiques, *Psychologie du Travail et des Organisations*, Vol. 25(2), pp. 63-65.
- [29] Hair, Jr., Hult, J. F., Ringle, G. T. M. C., & Sarstedt, M. (2016). Une introduction à la modélisation par équation structurelle des moindres carrés partiels (PLS-SEM). Thousand Oaks, Californie : Sage Publications.
- [30] Harter, et al. (2002) Wellbeing in the Workplace and Its Relationship to Business Outcomes.
- [31] Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). *The use of partial least squares path modeling in international marketing*. In *Advances in International Marketing* | *Adv. Int. Mark.*
- [32] 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.
- [33] Houda, E. L., Ammary, S. B. (2020). L'influence des Pratiques de Management du Capital Humain sur l'Engagement Organisationnel : proposition d'un modèle de recherche, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol. 3(2), pp. 1293 -1319.
- [34] Jamila, A. (2015). Le bien-être au travail : construction et validation d'une échelle de mesure.
- [35] Jaros, S. J., Jermier J. M., Koehler J. W. & 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.
- [36] Joreskog, K. G. (1971). Simultaneous factor analysis in several populations. *Psychometrika*, Vol. 36(4), pp. 409–426.
- [37] Kavanagh, P., Benson, J. and Brown, M. (2007). Understanding Performance Appraisal Fairness. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 45, pp. 132-150.
- [38] Knoepfel, P. & Varone, F. (1999). Mesurer la performance publique : méfions-nous des terribles simplificateurs. In: *Politiques et management public*, vol. 17(2).
- [39] Lykken, D. & Tellegen, A. (1996). Happiness is a stochastic phenomenon. *Psychological science*, vol. 7(3), pp.186-189.
- [40] Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment—Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research. *Journal of Management*, vol. 38(4), pp.1231-1281.
- [41] McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (1991). Adding Liebe und Arbeit: The full five-factor model and well-being. *Personality and social psychology bulletin*, vol. 17(2), pp. 227-232.
- [42] Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69(3), pp. 372–378.
- [43] Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 77(2), pp. 323–337.
- [44] 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.
- [45] 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.
- [46] Michrafy, M. (2002). Comprendre, satisfaire et fidéliser ses clients à l'aide du datamining, *Connaissance & action* n° 14 février 2002. Connaissance & action, National, Académique.
- [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] Nathalie et Van Dievoet, P.-C. (2019). *Journalisme mobile. Usages informationnels, stratégies éditoriales et pratiques journalistiques*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur. ISBN 978-2-8073-1334-7.
- [49] Okun, M. A., Olding, R. W., & Cohn, C. M. (1990). *A meta-analysis of subjective well-being interventions among elders*. *Psychological Bulletin*, vol. 108(2), pp. 257.
- [50] Pavot, W., Diener, E. D., Colvin, C. R., & Sandvik, E. (1991). Further validation of the Satisfaction with Life Scale: Evidence for the cross-method convergence of well-being measures. *Journal of personality assessment*, vol. 57(1), pp.149-161.
- [51] Peter, J. P., & Churchill, G. A. (1986). Relationships among Research Design Choices and Psychometric Properties of Rating Scales A Meta-Analysis.
- [52] Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (Vol. 1). Oxford University Press.
- [53] Porter, L. W., Crampon, W. J., Smith, F. J. (1976). Organizational Commitment and Managerial Turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 15, pp. 87-98.
- [54] Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, pp. 10–24.
- [55] Seligman, M. E. (2006), *Learned optimism: How to change your mind and your life*. Vintage.
- [56] Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24(3), 251–270. <https://doi.org/10.1002/job.192>
- [57] 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.
- [58] Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper and Brothers.
- [59] Tenenhaus, M. (1999). L’approche PLS. *Revue de Statistique Appliquée*, vol. 47(2), pp. 5-40.
- [60] Tenenhaus, M., Esposito, V. V., Chatelin, Y.-M., Lauro, C. (2005). PLS path modeling, *Computational Statistics & Data Analysis*, vol. 48, pp. 159-205.
- [61] Vandenberghe-Dürr, S. et al. (2020). Proposition de prise en charge de l’« allergie à la pénicilline » en médecine interne et de premier recours. In: *Revue médicale suisse*, 2020, vol. 16(678), pp. 138-142.
- [62] Vigan, A., Godonou, C. K., 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.
- [63] Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS pathmodeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, vol. 33(1), pp.177-195.