



ROLE DE L'EMPOWERMENT PSYCHOLOGIQUE DANS LE RENFORCEMENT DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL CHEZ LES EMPLOYÉS D'UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE ALGÉRIENNE.

ROLE OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT IN STRENGTHENING THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES IN AN ALGERIAN INDUSTRIAL ENTERPRISE.

MAABOUT Mohamed Zakaria *

1 Maître de conférences "B" à l'École Supérieure de Commerce (ESC), Koléa (Algérie),

Date de Réception : 24/10/2019 ; Date de révision : 18/03/2020 ; Date d'acceptation : 26/04/2020

RÉSUMÉ

Cette recherche tente de relier l'empowerment psychologique des employés de l'organisation qui permet d'accroître sa flexibilité et l'engagement organisationnel de type affectif et normatif qui influence positivement la satisfaction au travail, la motivation et négativement l'absentéisme et le turn-over. Les résultats de la recherche ont permis de détecter une forte relation entre l'empowerment psychologique, l'engagement affectif et normatif chez les employés d'une entreprise industrielle Algérienne.

Mots clés : Engagement affectif ; Engagement normatif ; Empowerment psychologique.

Classification JEL: M54

ABSTRACT

This research attempts to link employees psychological empowerment which allows increasing organizational flexibility to affective and normative organizational commitment which are positively influences job satisfaction, motivation and negatively absenteeism and turn-over. The results of research revealed a strong relationship between psychological empowerment, emotional and normative commitment among employees of an Algerian industrial company.

Keywords : emotional commitment ; normative commitment ; psychological empowerment.

JEL classification : M54

* MAABOUT Mohamed Zakaria, mz_maabout@esc-alger.dz

ROLE DE L'EMPOWERMENT PSYCHOLOGIQUE DANS LE RENFORCEMENT DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL CHEZ LES EMPLOYÉS D'UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE ALGÉRIENNE. (PP. 357-369)

INTRODUCTION

Face à un environnement en changement continu, la nécessité de flexibilité oblige le management à favoriser de plus en plus l'autonomie et l'esprit d'initiative des employés. Au même temps, les organisations tentent depuis toujours de renforcer de plus en plus ses liens avec leurs membres. Ceci dit, cette situation semble mettre en confrontation la nécessité d'adaptation externe et le besoin de stabilité interne.

Ces éléments ont suscité notre intérêt d'étudier la relation entre d'un côté, l'empowerment psychologique qui constitue le résultat des pratiques managériales relatives à la responsabilisation des employés et d'un autre côté, l'engagement organisationnel de type affectif et normatif qui représentent un niveau élevé d'engagement organisationnel.

Afin de mieux cerner les différents éléments traités dans cet article et de présenter le cheminement que nous avons adopté pour la formulation des hypothèses de recherche, il est impératif de faire une revue de la littérature relative aux concepts d'engagement organisationnel et d'empowerment psychologique, ainsi que les interactions entre ces deux éléments.

1. CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

Cette recherche suit une approche hypothético-déductive qui consiste à partir d'un cadre conceptuel à formuler des hypothèses de recherche qu'on testera à travers une étude empirique.

1.1. LE CONCEPT D'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Meyer et Allen (1991,1997) sont à l'origine des recherches sur l'engagement organisationnel et leurs travaux sont considérés comme une référence dans ce champ de la recherche. D'ailleurs, le modèle d'engagement organisationnel à trois composantes de Meyer et Allen est devenu le modèle dominant pour l'étude de l'engagement sur le lieu de travail¹.

Il existe de nombreuses définitions de l'engagement qui est souvent assimilé à l'implication. Les chercheurs et les praticiens utilisent les termes implication et engagement dans le même sens, ces termes sont considérés comme des synonymes. Entre ces deux termes, ce qui change c'est surtout la cible de l'engagement ou de l'implication qui varie selon qu'on parle de l'engagement envers l'organisation, le travail, un groupe, etc...

Ces éléments nous ont amené à présenter une définition assez large de l'engagement et c'est celle de Meyer et Herscovitch (2001, p. 301) qui le définissent comme « une force qui lie un individu à une ligne de conduite pertinente à une ou plusieurs cibles »².

Il existe différents types d'engagement organisationnel. Dans leur modèle de l'engagement, Meyer & Allen (1991) ont incorporé deux approches différentes de l'engagement, mais qu'ils considèrent comme complémentaire. La première est l'approche attitudinale et la deuxième est l'approche comportementale³. Ils ont aussi conçu un cadre pour mesurer trois types d'engagement organisationnel.

1.1.1. L'ENGAGEMENT AFFECTIF « se réfère à l'attachement émotionnel des employés, à leur identification et à leur participation à l'organisation. Les employés ayant un engagement affectif fort restent avec l'organisation parce qu'ils veulent le faire »⁴.

1.1.2. L'ENGAGEMENT CALCULÉ « fait référence à la prise en considération des coûts associés à un départ de l'organisation. Les employés qui perçoivent que les coûts de quitter l'organisation sont supérieurs aux coûts d'y rester restent parce qu'ils doivent le faire »⁵.

ROLE DE L'EMPOWERMENT PSYCHOLOGIQUE DANS LE RENFORCEMENT DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL CHEZ LES EMPLOYÉS D'UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE ALGÉRIENNE. (PP. 357-369)

1.1.3. L'ENGAGEMENT NORMATIF « fait référence au sentiment d'obligation des employés de poursuivre leurs emplois dans l'organisation. Les employés ayant un haut niveau d'engagement normatif estiment qu'ils doivent rester avec l'organisation »⁶.

1.2. LE CONCEPT D'EMPOWERMENT PSYCHOLOGIQUE

Les chercheurs qui s'intéressent aux comportements organisationnels constatent chez l'individu « le passage non automatique d'une idée à un acte »⁷. Ce constat est du au fait que l'individu avec ses caractéristiques psychologiques, ses interactions sociales, ses jeux politiques rationnels ou pas selon le principe de rationalité limitée (Selon Simon, l'individu s'efforce de déterminer les moyens les meilleurs et les plus facilement accessibles pour faire face à une situation)⁸, va dans la mesure de ce que lui permet son pouvoir réel dans l'organisation défendre ses intérêts dans les jeux organisationnels. Cet élément nous permet d'introduire le concept d'empowerment.

Le concept d'empowerment a fait l'objet de recherche dans des domaines variés tels que les comportements organisationnels, la gestion des ressources humaines et le management des services. En évoquant l'empowerment, on se rend compte qu'il existe deux types d'empowerment. Le premier est celui dont la source est la hiérarchie qui l'utilise comme un moyen d'autonomiser⁹ les employés dans le but de les motiver, une autonomie souvent conditionnée par la détention de compétences et la maîtrise du travail de la part de ces derniers. Le deuxième type d'empowerment quant à lui puise ces sources dans « la capacité de l'individu à agir sur les événements »¹⁰ et ainsi obtenir une certaine marge de liberté entrant dans le cadre de l'approche d'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977)¹¹.

On peut entrevoir dans la pratique de l'empowerment, la volonté de la direction de contrôler des zones d'incertitudes qui ne peuvent pas être couvertes par des contrôles classiques et cela, en les remplaçant par l'empowerment qui sous entend l'autocontrôle.

1.3. RELATION ENTRE L'EMPOWERMENT PSYCHOLOGIQUE ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Dans son article concernant l'approche de l'engagement organisationnel de Meyer et Allen, Jaros (2007) explique qu'en se basant sur les travaux de Meyer et Herscovitch (2001) qui soutiennent que l'engagement des employés se traduit par certains comportements, il constate que ces comportements peuvent prendre des formes différentes.

Meyer et Herscovitch (2001) soutiennent que les engagements incluent des 'termes comportementaux' qui décrivent les actions impliquées par un engagement. Au départ, les effets de l'engagement organisationnel sur les comportements organisationnels n'ont été envisagés que sur le plan des intentions de départ. Cependant, le fait de rester dans l'organisation et ne pas la quitter fait que les employés vont continuer à agir dans le cadre organisationnel par leurs comportements. C'est pour cela que les chercheurs ont essayé d'étudier d'autres effets comportementaux de l'engagement organisationnel, ils ont « notamment examiné le rôle de l'engagement dans la performance liée au rôle et les comportements de citoyenneté organisationnelle »¹².

Les études sur l'engagement organisationnel comme celles d'Angle & Perry (1981), Becker (1960), Meyer & Allen (1997) et Reichers (1985) ont permis de constater que l'engagement était positivement corrélé à la satisfaction au travail, la motivation et corrélé négativement à l'absentéisme et le turnover¹³.

A partir des résultats de ces recherches, il apparaît clairement que le renforcement de l'engagement organisationnel des employés représente un enjeu majeur pour le management des organisations.

Afin de pouvoir influencer sur les comportements des employés, le management est dans l'obligation de comprendre les déterminants de ces derniers.

ROLE DE L'EMPOWERMENT PSYCHOLOGIQUE DANS LE RENFORCEMENT DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL CHEZ LES EMPLOYÉS D'UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE ALGÉRIENNE. (PP. 357-369)

Dans le but d'expliquer les comportements Morin, P. (2011) cite le sociologue R. Boudon (1986), pour qui « tout comportement, résulte d'un effet conjoint de position (règles formelles et informelles, relations avec les autres individus, accès à l'information,...) et de dispositions (mentales, cognitives, affectives, sociales,...). Situation et dispositions sont les deux facteurs explicatifs de tout comportement humain »¹⁴.

Etant donné que le management ne peut pas agir directement sur les dispositions des employés, il pourra agir sur la situation de travail notamment sur les enjeux positifs de cette dernière afin de favoriser les comportements organisationnels que le management recherche.

Dans l'optique du renforcement de l'engagement organisationnel des employés, le management se doit donc d'agir sur la situation de travail.

Il serait impossible d'établir une liste exhaustive des enjeux auxquels tout employé peut se voir confronter dans son contexte de travail, car les enjeux de la situation de travail varient selon les fonctions, les niveaux hiérarchiques et surtout l'interprétation et la perception des individus qui peuvent évaluer différemment la même situation de travail. Ceci dit, Morin (2011) et à partir d'une réflexion empirique identifie cinq grandes familles¹⁵ en distinguant les enjeux positifs et négatifs de la situation de travail (Exécution du travail, Organisation du travail, Relations, Entreprise, Salaires).

Parmi les enjeux positifs de la situation de travail cités par Morin (2011), nous avons axé notre recherche sur le sentiment d'empowerment psychologique des employés vu que l'autonomie représente un besoin à la humain en se référant aux dispositions psychologiques et aux même temps un besoin organisationnel du fait des exigences de flexibilité liés aux changements continus de l'environnement.

Pour « s'adapter efficacement à un environnement globalisé et en évolution rapide, les entreprises doivent pouvoir compter sur la contribution active de leurs employés. Ainsi, les entreprises attendent de ces derniers d'adopter des comportements proactifs d'anticipation »¹⁶. Pour que cela puisse se faire concrètement, il est nécessaire que le management mettent les employés dans une situation de travail qui favorisent leurs confiances en soi et accroît leurs marges de manœuvres. En d'autres termes, les employés doivent avoir un fort sentiment d'empowerment psychologique.

L'empowerment psychologique est un concept fort intéressant car il a un double effet. Le premier traite du pouvoir d'agir par la responsabilisation des employés et le deuxième est relatif à l'impact de ce dernier sur le renforcement de l'engagement organisationnel des employés par leurs valorisation et qui deviennent près à contribuer de façon plus active à l'effort collectif.

Ces éléments nous ont amené à formuler l'hypothèse générale suivante

Le sentiment d'empowerment psychologique influence positivement l'engagement organisationnel des employés.

Dans le but d'affiner cette recherche, il est pertinent de s'appuyer sur l'étude de l'engagement organisationnel qui concerne la nature multidimensionnelle de l'engagement (Meyer & Allen, 1997) ce qui fait que les niveaux d'engagement organisationnel peuvent être appréhendés par les différents types d'engagement organisationnel. Selon cette logique, un niveau d'engagement élevé correspondra à un engagement de type affectif et normatif, alors qu'un niveau d'engagement faible correspondra à un engagement de type calculé.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi de nous intéresser à l'engagement organisationnel de type affectif et normatif, car ces deux derniers s'inscrivent dans le sens de l'engagement organisationnel fort.

A partir de ce qui précède, nous avons formulé les hypothèses sous-jacentes suivantes :

ROLE DE L'EMPOWERMENT PSYCHOLOGIQUE DANS LE RENFORCEMENT DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL CHEZ LES EMPLOYÉS D'UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE ALGÉRIENNE. (PP. 357-369)

Hypothèse 1 : Le sentiment d'empowerment psychologique des employés influence positivement l'engagement organisationnel de type affectif

Hypothèse 2 : Le sentiment d'empowerment psychologique des employés influence positivement l'engagement organisationnel de type normatif

2. MÉTHODOLOGIE ET MESURE DES VARIABLES DE LA RECHERCHE

2.1. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Cette recherche s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive où on a formulé les hypothèses à partir d'un cadre conceptuel et qu'on tentera ensuite de tester dans un cas pratique. D'ailleurs, YIN, R.K. (2013) explique que l'étude de cas comme stratégie de recherche est utilisée de différentes façons pour contribuer au savoir relatifs aux phénomènes individuels, organisationnels, sociaux, etc¹⁷.

Cette recherche s'insère dans le cadre du paradigme néo-positiviste et « notre rôle consiste uniquement à sonder les perceptions de notre population cible »¹⁸. A cet effet, nous avons choisi la méthode quantitative de l'enquête par voie de sondage utilisant le mode de collecte par questionnaire, afin de cerner les construits d'empowerment psychologique, d'engagement affectif et d'engagement normatif.

2.2. L'ENQUÊTE

Pour vérifier les hypothèses de recherche qui mettent en relation l'empowerment psychologique, l'engagement affectif et l'engagement normatif qui représentent les construits faisant l'objet de cette étude, une enquête a été réalisée auprès des employés d'une entreprise industrielle Algérienne. La méthode d'échantillonnage est aléatoire.

Le nombre des employés de l'entreprise est de 1070 employés. Au départ, nous avons retenu et distribué 650 questionnaires de façon aléatoire, ce qui représente un taux d'échantillonnage d'environ (60 %) par rapport à l'effectif global des employés. Mais, on a réussi à collecter seulement (275) questionnaire ce qui a fait que le taux de retour soit de (42%). Cependant, on a invalidé (26) qui étaient renseignés de façon incomplète ce qui a réduit le nombre de questionnaire analysé à (249). Ce qui nous a amené à un taux d'échantillonnage par rapport aux réponses valide de (23 %).

Afin de faire le dépouillement des résultats obtenus par le questionnaire, on a utilisé un logiciel d'analyse statistique appelé SPSS (Statistical Package for Social Science version 19).

L'échantillon est composé de 70% d'homme et 30% de femmes. 28,9% ont des diplômes TS, 22,5 % sont ingénieurs, 21,7% ont des licences, 15,3% ont un diplôme inférieur au Bac et enfin, 11,2% Master. L'entreprise a été créée en 2007, l'ancienneté maximale ne peut pas excéder 10 ans ce qui nous amène à dire que dans notre échantillon, ils n'existent que 6,4% des personnes qui sont restés dans l'entreprise depuis sa création, alors que 38,6% ont une expérience de moins de 2 ans. La majorité des répondants disposent de contrat à durée indéterminée (90%) et seulement 10% disposent de contrat à durée déterminée.

2.3. MESURE DES VARIABLES

L'opérationnalisation des variables de l'étude « [...] permet de passer du cadre conceptuel de la recherche à celui opératoire... »¹⁹ dont l'objectif est de « [...] traduire les variables en termes concrets, observables et mesurables sous formes d'indicateurs ou d'items constituant ensemble une échelle de mesure. »²⁰.

ROLE DE L'EMPOWERMENT PSYCHOLOGIQUE DANS LE RENFORCEMENT DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL CHEZ LES EMPLOYÉS D'UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE ALGÉRIENNE. (PP. 357-369)

Dans le but de mesurer de façon objective les variables qui permettent de tester les hypothèses de recherche, on a suivi les recommandations de Mbengue et al., (1999) qui considèrent que « le mieux est de recourir aux échelles de mesures traitant des problématiques semblables »²¹ et c'est dans ce cadre là qu'on a essayé d'opérationnaliser les variables de notre recherche.

2.3.1. ÉCHELLE DE MESURE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

L'échelle de mesure qui est le plus souvent utilisée dans les recherches sur l'engagement organisationnel tridimensionnel et qui fait l'objet d'un large consensus dans le milieu académique est le questionnaire d'Allen et Meyer (1991,1997) standard appelé « Organizational Commitment Scale ».

De ce questionnaire, nous allons retenir les items qui mesurent l'engagement affectif (EA) et qui sont aux nombres de sept (07), ainsi que les items qui mesurent l'engagement normatif (EN) et qui sont aux nombres de six (06).

Tableau 1. Échelle de mesure de l'engagement affectif

	Engagement Affectif (EA)
EA1	Je serai très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise
EA2	J'aime discuter de cette entreprise avec des personnes extérieures
EA3	Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens
EA4	Je pense que je pourrai facilement m'attacher à d'autres entreprises comme à celle-ci
EA5	Je ne me sens pas membre à part entière de cette entreprise
EA6	Je ne me sens pas attaché affectivement à cette entreprise
EA7	Cette entreprise a une grande signification personnelle pour moi

Tableau 2. Échelle de mesure de l'engagement normatif

	Engagement Normatif (EN)
EN1	Je ne ressens aucune obligation de rester dans mon entreprise actuelle
EN2	Même si c'est à mon avantage, je ne me sentirai pas le droit de quitter mon entreprise maintenant
EN3	J'éprouverai de la culpabilité si je quitte mon entreprise maintenant
EN4	L'entreprise dans laquelle je suis actuellement mérite ma fidélité
EN5	Je ne quitterai pas mon entreprise pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie
EN6	Je dois beaucoup à mon entreprise

2.3.2. ÉCHELLE DE MESURE DE L'EMPOWERMENT PSYCHOLOGIQUE

La version originale de l'échelle de mesure de l'empowerment psychologique (EP) de Spreitzer (1995) contient 12 items, alors que la version française proposée par Gobert (2000) en contient 20 items.

Gobert, P., (2000) a utilisé l'habilitation psychologique comme variable intermédiaire (médiatrice ou modératrice) entre les caractéristiques du travail, le leadership du superviseur, et la satisfaction au travail, la performance individuelle et le stress dans sa communication au 11^{ème} congrès de l'association internationale de psychologie du travail de la langue française, aout, Rouen, France.

Tableau 3. Échelle de mesure de l'empowerment psychologique

Auto-efficacité

ROLE DE L'EMPOWERMENT PSYCHOLOGIQUE DANS LE RENFORCEMENT DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL CHEZ LES EMPLOYÉS D'UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE ALGÉRIENNE. (PP. 357-369)

EP1	Je me sens tout à fait capable de réaliser les résultats attendus de mon travail
EP2	Je suis sûr de mes compétences pour réaliser de bons résultats au travail
EP3	Je suis tout à fait capable de réaliser ce que l'on attend de moi dans mon travail
EP4	Je suis confiant dans mes capacités à bien réaliser mon travail
EP5	J'ai toutes les capacités nécessaires pour atteindre un bon niveau de performance dans mon travail
Choix	
EP6	J'ai la responsabilité de décider comment le travail doit être fait
EP7	Je peux décider moi-même de la façon d'organiser mon travail
EP8	Ce travail me donne de bonnes possibilités d'indépendance et de liberté d'action pour m'organiser
EP9	Je suis assez libre et indépendant dans la réalisation de mon travail
EP10	Je peux prendre des décisions concernant mon travail de façon autonome
impact	
EP11	J'ai beaucoup d'influence dans mon service
EP12	Je peux influencer les décisions au sein de mon service
EP13	Mes supérieurs tiennent compte de mon point de vue en ce qui concerne le service
EP14	Je peux influencer l'organisation de mon service
EP15	Je peux influencer l'appréciation et la considération de mes supérieurs à mon égard
Signification	
EP16	Le travail que je fais a beaucoup de sens pour moi
EP17	Ce que je réalise dans mon travail est très important pour moi
EP18	Je donne beaucoup de sens au travail que je fais
EP19	Mes activités de travail ont beaucoup d'importance à mes yeux
EP20	Le travail que je fais est très important pour moi

Les réponses aux questions se font par l'indication du degré d'accord sur une échelle de type Likert, cinq modalités qui va (de 1 « Pas du tout d'accord » à 5 « Tout à fait d'accord »).

3. RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

3.1. ANALYSES PRÉLIMINAIRES

Afin de valider l'instrument de mesure relatif à notre recherche, nous nous sommes appuyés sur les recommandations de Roussel, P., (2005) qui préconise de se conformer au paradigme de Churchill (1979) qui est constitué d'un ensemble de méthodes utilisées aussi bien en psychologie qu'en Gestion des Ressources Humaines. La théorie de Churchill s'inscrit dans la théorie de la mesure qui vise à tester la qualité des instruments de mesures fondée sur le modèle de la vraie valeur. Dans le but de réduire les aléas et les biais et d'autres types d'erreurs, il recommande une phase exploratoire, puis une phase d'épuration et de validation des échelles de mesures²².

Dans le cadre du pré-test du questionnaire préliminaire dans l'entreprise. Au départ, nous avons distribué 120 questionnaires et on a réussi à collecter seulement (103) questionnaire ce qui a fait que le taux de retour soit de (85%).

3.1.1. ÉPURATION DE L'ECHELLE DE MESURE DE L'EMPOWERMENT PSYCHOLOGIQUE

L'analyse factorielle est conditionnée par l'indice de KMO (0,758) qui est bon selon l'indice ($KMO \geq 0,7$) considéré comme bon et le test de sphéricité de Bartlett ($p=0,000$) ce qui nous permet de mesurer la dimensionnalité du sentiment d'empowerment psychologique des employés

ROLE DE L'EMPOWERMENT PSYCHOLOGIQUE DANS LE RENFORCEMENT DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL CHEZ LES EMPLOYÉS D'UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE ALGÉRIENNE. (PP. 357-369)

Initialement constituée de 20 items et à partir des résultats obtenus par l'ACP (La rotation a convergé en 6 itérations), nous retenons 17 items répartis sur quatre facteurs. Le premier facteur est constitué de 5 items traduit le sentiment d'empowerment relatifs à la signification du travail, le deuxième facteur constitué de 5 items traduit le sentiment d'empowerment relatifs aux choix, le troisième est constitué de 4 items traduit le sentiment d'empowerment relatifs à l'impact et enfin le quatrième facteur constitué de 3 items traduit le sentiment d'empowerment relatifs au sentiment d'auto-efficacité.

Pour ce qui est de l'échelle de mesure de l'engagement affectif nous retiendrons les items (EP1, EP3, EP4, EP6, EP7, EP8, EP9, EP10, EP11, EP12, EP13, EP14, EP16, EP17, EP18, EP19, EP20)

3.1.2. ÉPURATION DE L'ECHELLE DE MESURE DE L'ENGAGEMENT AFFECTIF ET NORMATIF

L'analyse factorielle est conditionnée par l'indice de KMO (0,770) qui est bon ($KMO \geq 0,7$) considéré comme bon et le test de sphéricité de Bartlett ($p=0,000$) ce qui nous permet de mesurer la dimensionnalité du sentiment d'engagement organisationnel des employés.

Initialement constituée de 19 items et à partir des résultats obtenus par l'ACP (La rotation a convergé en 8 itérations), nous retenons 8 items répartis sur trois facteurs. Le premier facteur est constitué de 4 items traduit le sentiment d'engagement normatif, le deuxième facteur constitué de 4 items traduit le sentiment d'engagement affectif.

Pour ce qui est de l'échelle de mesure de l'engagement affectif nous retiendrons les items (EA1, EA2, EA5, EA6) et pour ce qui est de l'échelle de mesure de l'engagement affectif nous retiendrons les items (EN2, EN3, EN5, EN6)

3.1.3. VALIDATION PSYCHOMÉTRIQUE DE L'INSTRUMENT DE MESURE

Afin de vérifier la qualité psychométrique de l'instrument de mesure, nous avons effectué une analyse factorielle confirmatoire qui nous a permis de vérifier l'indice de Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), le seuil de signification de Bartlett, ainsi que l'alpha de Cronbach comme test de fiabilité pour les échelles de mesures qu'on va utiliser dans le test des hypothèses.

Les résultats synthétiques sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau 4. La validation des échelles de mesures finale

	Alpha de Cronbach	Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin KMO	Signification de Bartlett
Echelle de mesure de l'engagement organisationnel (EO)	0,856	0,804	0,000
Echelle de mesure de l'empowerment psychologique (EP)	0,812	0,778	0,000

Source : SPSS 19

Les résultats présentés dans le tableau ci-dessus permettent de valider les échelles de mesures retenues pour tester les hypothèses de recherche car l'ensemble des échelles de mesures sont conformes aux trois critères de validation qui sont des valeurs alpha de Cronbach $> 0,6$ et des valeurs KMO $> 0,75$ ce qui est très bon et enfin, la signification de Bartlett $= 0,000 < 0,005$.

3.2. TEST DES HYPOTHESES DE RECHERCHE

Afin de pouvoir tester les hypothèses de recherches, on ne peut pas se contenter des statistiques descriptives et c'est à cet effet que nous nous sommes intéressés à des méthodes issues des statistiques inférentielles dont

ROLE DE L'EMPOWERMENT PSYCHOLOGIQUE DANS LE RENFORCEMENT DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL CHEZ LES EMPLOYÉS D'UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE ALGÉRIENNE. (PP. 357-369)

le but est de « tester des hypothèses formulées sur les caractéristiques d'une population grâce à des informations recueillies sur un échantillon issu de cette population »²³.

La recherche des liens entre les différents construits nous a naturellement conduit à utiliser deux méthodes d'analyses qui sont l'analyse des corrélations comme première approche pour mettre en évidence la présence ou non des liens et l'analyse des régressions simple comme deuxième approche d'identification des caractéristiques des liens entre les construits.

3.2.1. ANALYSE DE CORRELATION ENTRE L'EMPOWERMENT PSYCHOLOGIQUE, L'ENGAGEMENT AFFECTIF ET NORMATIF

La corrélation entre l'empowerment psychologique (EP) et l'engagement organisationnel de type affectif et normatif pour obtenir les résultats suivant.

Tableau 5. Corrélation entre EP-EA, EN

		EA	EN
EP	Corrélation de Pearson	,509**	,322**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : SPSS 19

Sur la base des résultats du coefficient de corrélation de Pearson qui est positif avec une valeur de **(0,509**)** > (0) avec une signification bilatérale ($p = 0,000 < (0,05)$), on peut donc réfuter l'hypothèse nulle sur l'absence de corrélation entre les deux variables et dire qu'il existe une **corrélation linéaire significative au niveau 0.01 (bilatéral) positive forte** entre l'empowerment psychologique (EP) et l'engagement organisationnel de type affectif (EA).

Sur la base des résultats du coefficient de corrélation de Pearson qui est positif avec une valeur de **(0,322**)** > (0) avec une signification bilatérale ($p = 0,000 < (0,05)$), on peut donc réfuter l'hypothèse nulle sur l'absence de corrélation entre les deux variables et dire qu'il existe une **corrélation linéaire significative au niveau 0.01 (bilatéral) positive moyenne** entre l'empowerment psychologique (EP) et l'engagement organisationnel de type normatif (EN).

Ces résultats nous permettent d'effectuer les régressions. D'un coté, entre l'engagement affectif (EA) et l'empowerment psychologique (EP), et de l'autre coté, entre l'engagement normatif (EN) et l'empowerment psychologique (EP) pour obtenir les résultats suivants.

3.2.2. ANALYSE DE REGRESSION ENTRE L'EMPOWERMENT PSYCHOLOGIQUE ET L'ENGAGEMENT AFFECTIF

Tableau 6. Modèle de régression simple : EA-EP

Variable explicative	Coefficient	T de student	Signification
(constante)	0,833		
EP	0,963	56,431	0,000
Coefficient de détermination R ²		92,8%	
Coefficient F de Fisher		3184,405	
Signification du F(α)		0,000	

ROLE DE L'EMPOWERMENT PSYCHOLOGIQUE DANS LE RENFORCEMENT DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL CHEZ LES EMPLOYÉS D'UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE ALGÉRIENNE. (PP. 357-369)

Source : SPSS 19

En se basant sur les résultats du tableau ci-dessus de régression entre l'EA et l'EP, on constate que l'empowerment psychologique (EP) explique 92,8% de la variance de l'engagement affectif. Le F de Fisher est de 3184,405 avec une marge d'erreur nulle ($\alpha=0,000$). La force du lien est mise en avant par le coefficient de régression positive égale à (0,963). Le test T de Student dépasse la norme de (1,96) et s'élève à 56,431. Le coefficient de détermination s'élève à 92,8% de la variance et permet de donner à l'empowerment psychologique un rôle déterminant dans l'explication de l'engagement affectif.

Ces résultats nous permettent de **confirmer** la première hypothèse de recherche

Hypothèse 1 : *Le sentiment d'empowerment psychologique des employés influence positivement l'engagement organisationnel de type affectif (Confirmée)*

3.2.3. ANALYSE DE REGRESSION ENTRE L'EMPOWERMENT PSYCHOLOGIQUE ET L'ENGAGEMENT AFFECTIF

Tableau 7. Modèle de régression simple : EN-EP

Variable explicative	Coefficient	T de student	Signification
(constante)	0,773		
EP	0,955	50,877	0,000
Coefficient de détermination R ²		91,3%	
Coefficient F de Fisher		2588,438	
Signification du F(α)		0,000	

Source : SPSS 19

En se basant sur les résultats du tableau ci-dessus de régression entre l'EN et l'EP, on constate que l'empowerment psychologique (EP) explique 91,3% de la variance de l'engagement normatif. Le F de Fisher est de 2588,438 avec une marge d'erreur nulle ($\alpha=0,000$). La force du lien est mise en avant par le coefficient de régression positive égale à (0,955). Le test T de Student dépasse la norme de (1,96) et s'élève à 50,877. Le coefficient de détermination s'élève à 91,3% de la variance et permet de donner à l'empowerment psychologique un rôle déterminant dans l'explication de l'engagement normatif.

Ces résultats nous permettent de **confirmer** la deuxième hypothèse de recherche

Hypothèse 2 : *Le sentiment d'empowerment psychologique des employés influence positivement l'engagement organisationnel de type normatif (Confirmée)*

3.3. DISCUSSION

Cette recherche avait pour objectif d'analyser le rôle de l'empowerment psychologique dans le renforcement de l'engagement organisationnel des employés en se focalisant sur les types affectif et normatif de l'engagement.

Les hypothèses de recherche qui présupposaient une influence positive de l'empowerment psychologique des employés sur l'engagement organisationnel de type affectif et de type normatif ont été confirmées.

Ces résultats montrent que l'empowerment psychologique est un fort prédicteur de l'engagement organisationnel de type affectif et normatif.

ROLE DE L'EMPOWERMENT PSYCHOLOGIQUE DANS LE RENFORCEMENT DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL CHEZ LES EMPLOYÉS D'UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE ALGÉRIENNE. (PP. 357-369)

On remarque que les résultats de régression entre d'un coté, l'empowerment psychologique (EP) et l'engagement organisationnel de type affectif (EA) EP-EA (92,8 %) et d'un autre coté, l'empowerment psychologique (EP) et l'engagement organisationnel de type normatif (EN) EP-EN (91,3 %) sont très proches. Ces résultats peuvent trouver des explications dans les critiques concernant l'engagement normatif qui a été popularisé par Allen et Meyer (1990). Ces critiques portent sur les redondances existantes entre l'engagement affectif et l'engagement normatif qui ont débouché sur une polémique conceptuelle²⁴.

4. CONCLUSION

Chaque employé développe un niveau d'engagement organisationnel vis-à-vis de l'organisation à laquelle il appartient. Ceci dit, il faut savoir que les niveaux d'engagement organisationnel ne sont pas positionnés sur une échelle qui va du plus faible au plus fort, car vu la nature multidimensionnelle de l'engagement, ces niveaux sont représentés par les types d'engagements organisationnel (engagement affectif, engagement calculé et l'engagement normatif).

Au-delà de la polémique conceptuelle qui existe entre l'engagement de type affectif et l'engagement de type normatif, il apparaît clairement que ces deux types d'engagements sont synonymes d'un niveau d'engagement organisationnel élevé (fort). D'ailleurs, cette recherche a confirmé la très forte proximité des concepts d'engagement affectif et normatif.

Cela implique que l'organisation devra adopter des modèles managériaux adaptés à chaque type d'engagement vu que les besoins et les centres d'intérêt des employés varient selon le type d'engagement organisationnel.

Le type d'engagement organisationnel détermine le positionnement des employés dans leurs relations avec l'organisation ainsi que les comportements organisationnels de ces derniers.

L'engagement se construit par la perception des enjeux de la situation de travail de la part des employés et c'est pour cela que le management est dans l'obligation de favoriser les enjeux positifs de la situation de travail notamment l'empowerment des employés pour orienter l'engagement vers les types affectif et normatif qui influenceront par la suite les comportements organisationnels voulus comme les comportements de citoyenneté organisationnels, la réduction du turn-over des employés, etc... .

RÉFÉRENCE

ROLE DE L'EMPOWERMENT PSYCHOLOGIQUE DANS LE RENFORCEMENT DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL CHEZ LES EMPLOYÉS D'UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE ALGÉRIENNE. (PP. 357-369)

- ¹ Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7-25, p7
- ² Jaros, S. (2007), Op.cit, p8
- ³ Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89., p62
- ⁴ Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991), Op.cit , p67
- ⁵ Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991), Op.cit, p67
- ⁶ Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991), Op.cit, p67
- ⁷ Gueguen, N., Granjean, I., & Meineri, S. (2011). Adhésion de salariés à un projet d'entreprise par le biais d'actions de communication engageante. *Revue de gestion des ressources humaines*, (4), 19-32,p19
- ⁸Boudon, R. (2009). Rational choice theory. *Social Theory*, 179., p27
- ⁹ Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), p 68
- ¹⁰ Esslimani, B., & Igalens, J. (2008). Rôle de l'empowerment dans le développement d'un comportement orienté client chez le personnel en contact avec la clientèle. *Revue de gestion des ressources humaines*, (2), 17-29.
- ¹¹ Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système.
- ¹² Bentein, K., Vandenberghe, C., & Dulac, T. (2004). Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, 53, 69-79., p69
- ¹³ Brooks, A., & Zeitz, G. (1999). The effects of total quality management and perceived justice on organizational commitment of hospital nursing staff. *Journal of Quality Management*, 4(1), 69-93, p71
- ¹⁴ Morin, P. (2011). *Le manager à l'écoute du sociologue*. Editions Eyrolles.
- ¹⁵ Morin, P. (2011), Op.cit, p138
- ¹⁶ De Zanet, F. (2010). Comment la confiance envers le supérieur hiérarchique influence la créativité et le voice des employés. Le rôle du sentiment de responsabilité. *Revue de gestion des ressources humaines*, (3), 8-21, p8
- ¹⁷ Yin, R.K. (2013). Case study research: Design and methods, Sage publications, p1
- ¹⁸ Zerzeri, Y. (2012). *La rémunération des " Knowledge workers" et l'engagement organisationnel: une mesure des effets perçus par des cadres informaticiens* (Doctoral dissertation), p191
- ¹⁹ Zerzeri, Y. (2012), Op.cit, p200
- ²⁰ Zerzeri, Y. (2012), Op.cit p200
- ²¹ Mbengue, A., & Vandangeon-Derumez, I. (1999, May). Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique. In *communication à la conférence de l'AIMS* (p. p22), p11
- ²² Roussel, P. (2005). Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête. *Management des Ressources Humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, 245-276.
- ²³ Thietart, R. A. (2014). Méthodes de recherche en management. Paris, Dunod, p 292

**ROLE DE L'EMPOWERMENT PSYCHOLOGIQUE DANS LE RENFORCEMENT DE
L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL CHEZ LES EMPLOYÉS D'UNE ENTREPRISE
INDUSTRIELLE ALGÉRIENNE. (PP. 357-369)** _____

²⁴ Commeiras, N., Loubes, A., & Fournier, C. (2009). Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail: une étude auprès des managers de rayon. *Management international/Gestión Internacional/International Management*, 13(4), 73-89, p74