

RESUME

LA SATISFACTION AU TRAVAIL ET L'ENGAGEMENT  
ORGANISATIONNEL AFFECTIF DES EMPLOYES  
A PLEIN TEMPS DE L'UNIVERSITE  
ADVENTISTE D'HAITI

par

Paul Renel Cangé

Conseillère principale: Ana Lucrecia Salazar Rodríguez

## RESUME DE THESE DE POSTGRADUE

Université de Montemorelos

Faculté de l'Education

Sujet: LA SATISFACTION AU TRAVAIL ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AFFECTIF DES EMPLOYES A PLEIN TEMPS DE L'UNIVERSITE ADVENTISTE D'HAITI.

Chercheur: Paul Renel Cangé

Conseillère principale: Ana Lucrecia Salazar Rodríguez, Docteur en Education

Date d'achèvement: Mars 2016

### Problème

Des études sur la relation entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel affectif ont été réalisées sur plusieurs universités ou centres de formation supérieure. Cependant, de toutes ces études recensées, très peu ont été réalisées sur des universités chrétiennes. Et, parmi ces dernières, aucune n'a été identifiée comme ayant été faite spécifiquement sur une université adventiste. Ce type de rareté ou de manque représente aux yeux du chercheur, une brèche à colmater au niveau de la littérature savante.

### Méthodologie

L'étude est de type descriptif corrélationnel. La population cible a été les employés à plein temps de l'UNAH (missionnaires et contractuels à plein temps). Un échantillon

représentatif de 146 individus issu des différentes strates de la population a constitué les unités d'observation proprement dites. Les données ont été recueillies au moyen de deux questionnaires: la version courte du Minnesota Satisfaction Questionnaire pour la satisfaction au travail et la dimension affective des échelles de Meyer, Allen et Smith pour l'engagement organisationnel affectif. Le coefficient de corrélation  $r$  de Pearson a été utilisé comme preuve de signification statistique. Les données ont été traitées et analysées par le SPSS 17.0.

### Résultats

Les résultats ont montré une corrélation statistiquement significative entre le degré de satisfaction au travail et le niveau d'engagement organisationnel affectif des employés à plein temps de l'UNAH ( $r = .435, p = .000$ ). Ils ont aussi montré chez ces employés, un degré de satisfaction global se situant entre *ni satisfait ni insatisfait* et un niveau d'engagement affectif global positif.

### Conclusion

Cette étude prouve qu'en matière de comportement organisationnel, l'UNAH est soumise aux mêmes lois et principes que toutes les organisations. La corrélation significative positive généralement observée entre la satisfaction au travail et l'engagement affectif dans les autres organisations, est aussi observée chez elle. D'autres chercheurs sont encouragés à explorer davantage ces thèmes à l'UNAH. Les résultats contribueront à des prises de décision qui augmenteront le niveau de motivation, de satisfaction et d'engagement organisationnel affectif de tous les employés pour le plein succès de cette institution.

Université de Montemorelos

Faculté de l'Education

LA SATISFACTION AU TRAVAIL ET L'ENGAGEMENT  
ORGANISATIONNEL AFFECTIF DES EMPLOYES  
A PLEIN TEMPS DE L'UNIVERSITE  
ADVENTISTE D'HAITI

Thèse  
présentée en accomplissement partiel  
des exigences requises pour l'obtention du  
grade de Maîtrise en Education

par

Paul Renel Cangé

Mars 2016

LA SATISFACTION AU TRAVAIL ET L'ENGAGEMENT  
ORGANISATIONNEL AFFECTIF DES EMPLOYES  
A PLEIN TEMPS DE L'UNIVERSITE  
ADVENTISTE D'HAITI

Tesis  
presentada en cumplimiento parcial  
de los requisitos para el título de  
Maestría en Educación

por  
Paul Renel Cangé

APROBADA POR LA COMISIÓN:

  
Asesor principal: Dra. Ana Lucrecia  
Salazar

  
Mtro. José Luis Girarte Guillén,  
Examinador externo

  
Miembro: Dr. Víctor Korniejczuk

  
Dra. Raquel B. de Korniejczuk,  
Directora de Estudios Graduados

  
Miembro: Dr. José Dorismar

*16 de marzo de 2016*  
Fecha de aprobación

## TABLE DES MATIERES

LISTE DES TABLEAUX .....	v
REMERCIEMENTS .....	vi
Chapitre	
I. INTRODUCTION .....	1
Introduction à la problématique .....	1
Formulation du problème .....	3
Question de recherche .....	4
Justification de l'étude .....	4
But de l'étude .....	5
Hypothèse de recherche .....	5
Délimitations .....	6
Limitations .....	6
Cadre conceptuel et théorique de l'étude .....	6
Satisfaction autravail.....	7
Engagement organisationnel affectif.....	8
Perspective chrétienne .....	9
Le travail .....	9
Satisfaction au travail .....	10
Engagement .....	11
II. REVUE DE LITTERATURE .....	13
Satisfaction au travail .....	13
Engagement organisationnel .....	15
Engagement organisationnel affectif .....	19
Satisfaction au travail et engagement organisationnel affectif .....	20
III. METHODOLOGIE .....	23
Type de recherche .....	23
Population et échantillon .....	24
Instruments .....	25
Les variables .....	27
Opérationnalisation des variables .....	28

Procédures de collecte de données .....	28
Analyse des données .....	28
Opérationnalisation de l'hypothèse nulle .....	31
IV. RESULTATS ET ANALYSES .....	32
Population et échantillon .....	32
Variables démographiques .....	33
Age .....	33
Genre .....	34
Religion .....	35
Statut d'emploi .....	35
Ancienneté dans l'institution .....	35
Statut marital .....	36
Niveau d'études .....	37
Analyses descriptives des variables de l'étude .....	38
Satisfaction au travail .....	38
Engagement organisationnel affectif .....	40
Corrélation entre la satisfaction et l'engagement affectif .....	42
Test d'hypothèses .....	42
Analyses additionnelles .....	43
V. RESUME, DISCUSSION, IMPLICATIONS, CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS .....	45
Résumé .....	45
Discussion .....	48
Implications .....	50
Conclusions .....	51
Recommandations .....	53
Administrateurs de l'UNAH.....	53
Aux futurs chercheurs.....	54
Annexe	
A. INSTRUMENTS .....	56
B. RESULTATS DES ANALYSES STATISTIQUES .....	60
REFERENCES.....	85

## LISTE DES TABLEAUX

1. Opérationnalisation des variables .....	30
2. Opérationnalisation de l'hypothèse nulle .....	31
3. Distribution de l'échantillon par groupe d'âges .....	34
4. Distribution de l'échantillon par statut d'emploi .....	36
5. Distribution de l'échantillon par l'ancienneté des employés .....	37
6. Distribution de l'échantillon par statut marital .....	37
7. Distribution de l'échantillon par niveau d'études .....	38
8. Moyennes et écart-types de la satisfaction au travail des employés à plein temps de l'UNAH .....	42
9. Moyennes et écart-types de l'engagement organisationnel affectif des employés à plein temps de l'UNAH .....	43

## **REMERCIEMENTS**

A Dieu, le Créateur qui possède la totalité de la science, soient la gloire, l'honneur, la magnificence aux siècles des siècles! C'est lui qui m'a soutenu, qui m'a porté dans ses bras pour que je puisse parvenir là où je suis maintenant. Je me prosterne devant Lui et L'adore.

Je remercie aussi tous les membres de ma famille, tous mes parents, tous mes encadreurs, tous mes professeurs, tous mes amis qui m'ont aidé à atteindre ce but. Veuille le Dieu tout bon continuer de leur être favorable!

## **CHAPITRE I**

### **INTRODUCTION**

Cette partie qui est l'introduction générale du travail présente tout d'abord la problématique de l'étude où il est répondu à la question, comme dirait Chevrier (2009), "Pourquoi avons-nous besoin de réaliser cette recherche et de connaître les résultats qu'elle propose?". En outre, il s'y trouve développés aussi, le cadre conceptuel et théorique ainsi qu'une perspective chrétienne des principaux concepts de l'étude.

#### **Introduction à la problématique**

Depuis les années 80 où les recherches sur l'engagement organisationnel ont commencé (Eker, Eker et Pala, 2008), il est clairement démontré que les employés engagés travaillent plus dur et sont disposés à aller au-delà même de leur description de tâches pour aider à atteindre les objectifs de l'organisation (Patrick et Sonia, 2012). De là, s'établit aussi la corrélation hautement positive de l'engagement organisationnel avec la performance au travail (Rousseau et Aubé, 2010).

A côté de tout cela, il est aussi prouvé que les employés engagés restent dans l'organisation. Et, la rétention des employés est l'une des plus importantes conséquences de l'engagement organisationnel (Vanaki and Vagharseyyedin, 2009). Alors, une institution dont le personnel est constitué d'ouvriers, d'employés engagés arrive non seulement à conserver son capital humain, mais aussi, les valeurs dépensées dans la formation de ces ressources

deviennent de réels investissements. Les organisations en général et particulièrement les universités, ont intérêt à s'acquérir l'engagement de leurs employés. Car, comme le disent les chercheurs Buck et Watson (2002), la rotation du personnel «employee turnover» est une réalité frustrante en gestion du personnel au niveau de l'enseignement supérieur. Les départs inattendus d'employés forcent souvent les administrateurs à dépenser du temps précieux et de l'énergie dans le recrutement, la sélection et la formation des remplaçants. Le temps alloué à ce processus est finalement un temps enlevé à d'autres tâches et responsabilités de chacun. C'est en tenant compte de tout cela que ces derniers jours, l'engagement des employés à l'organisation occupe une place centrale dans la recherche organisationnelle (Buitendach et Witte, 2005).

Toutefois, les recherches ont aussi prouvé que l'engagement n'est pas unidimensionnel. Si des auteurs tels que (Angle et Lawson, 1993, cités dans Randall et O'Driscoll, 1997; O'Reilly et Chatman, 1986, cités dans Randall et O'Driscoll, 1997) parlent de deux dimensions d'engagement: l'engagement affectif et l'engagement calculé. Allen et Meyer (1990) et Meyer et Allen (1991) parlent de trois composantes de l'engagement: l'engagement affectif, l'engagement calculé (continu ou raisonné) et l'engagement normatif (moral). Chênevert, Charest et Simard (2007) les considèrent comme trois types d'états psychologiques pouvant caractériser la nature de la relation d'emploi. Et parmi les trois, des chercheurs ont découvert qu'au niveau des projets et des organisations, l'engagement affectif se retrouve là où il y a la plus forte et la plus consistante relation avec les résultats désirables (Leung, Chen et Yu, 2008). Tenant compte de telles conclusions scientifiques relatives à l'importance de l'engagement organisationnel affectif, il est évident que l'engagement affectif

des employés à leur institution est indispensable au développement de celle-ci. En conséquence, sans une équipe d'employés qui leur soient affectivement engagés, les universités aussi en tant qu'institution courent le risque de rater leurs objectifs de croissance et d'excellence, et du même coup, capituler face aux exigences de l'environnement global compétitif auxquelles elles sont appelées à répondre en tant qu'institutions de formation supérieures (Eker et al., 2008; Saygi, Tolon et Tekogul, 2011). Donc, comme cela doit être pour toute institution qui veut se développer et prospérer, le niveau de l'engagement affectif des employés doit être une préoccupation pour les universités aussi. Ce doit être l'une de leurs priorités. Néanmoins, selon plusieurs études, l'engagement affectif des employés est fortement et positivement relié à un autre concept du comportement organisationnel: la satisfaction au travail (Buitendach et De Witte, 2005; Leung et al., 2008; Vanaki et Vagharseyyedin, 2009). Et là où ils sont tous deux présents, il y a succès et réussite.

### **Formulation du problème**

Plusieurs études sur la relation entre l'engagement affectif et la satisfaction au travail ont été réalisées sur des universités ou centres de formation supérieure (Asan et Ozyer, 2008; Karim, 2008; Tolay, Surgevil et Topoyan, 2012; Yousaf et Sanders, 2012). Cependant, peu d'entre elles ont été faites sur des universités adventistes. Brown et Sargeant (2007) ont étudié la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'engagement religieux des employés à temps plein d'une université chrétienne sans précision de dénomination. A la connaissance du chercheur, des études sur la relation entre la satisfaction au travail et l'engagement affectif des employés dans des universités adventistes à l'instar de l'UNAH sont très rares. Ce manque d'études de ce genre représente aux yeux du chercheur, une brèche à

colmater au niveau de la littérature savante. Aussi a-t-il choisi une université adventiste soit, l'UNAH pour mener une étude sur la relation existant entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel affectif sur une durée bien déterminée: l'année académique 2014-2015. Sa population cible a été les employés à plein temps de ladite université. Il a posé sa question de recherche comme c'est présenté dans la rubrique y afférente.

### **Question de recherche**

La question de recherche se pose simplement ainsi: «Existe-t-il une relation statistiquement significative entre le degré de satisfaction au travail et le niveau d'engagement organisationnel affectif des employés à plein temps de l'UNAH durant l'année académique 2014-2015?»

### **Justification**

La pertinence de cette étude se veut à la fois théorique et pratique. Du point de vue théorique ou scientifique, elle va augmenter le nombre d'études faites sur la relation entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel affectif dans le champ de la formation supérieure en général et d'une manière particulière, dans les universités adventistes.

Sur le plan pratique, cette étude se révèle aussi pertinente. Roznowski et Hullin (1992, cité dans Brown et Sargeant, 2007) croient qu'après avoir embauché un individu, connaître son niveau de satisfaction au travail (job satisfaction) est la donnée la plus importante qu'un gestionnaire ou qu'un psychologue organisationnel devrait chercher à avoir. Hulpia, Devos et Rosseel (2009) avancent que l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail sont des facteurs essentiels dans le fonctionnement et le succès de toute organisation. Nagar (2012) a

trouvé que l'engagement organisationnel est essentiel pour attirer et retenir des ouvriers très qualifiés qui, satisfaits et engagés seront disposés à conserver leur association avec l'organisation et déployer de considérables efforts en vue d'atteindre les objectifs de cette dernière.

Quant à l'engagement organisationnel affectif, son importance organisationnelle est telle que certains chercheurs n'utilisent que son échelle pour mesurer l'engagement organisationnel global ou pour parler d'engagement organisationnel (Bettache, 2008; Boles, Madupalli, Rutherford et Wood, 2007; Carmeli et Freund, 2009; Trimble, 2006).

En conséquence, cette étude aidera les lecteurs en général à mieux appréhender la valeur de ces concepts et portera les Administrateurs de l'UNAH en particulier à mieux cerner la réalité que vit cette institution en matière de satisfaction au travail et d'engagement organisationnel affectif. Cela leur permettra aussi de prendre les mesures adéquates pour porter leurs employés au plus haut niveau de satisfaction et d'engagement affectif possible.

### **But**

Le but de cette étude est de décrire la relation qui existe entre le degré de satisfaction au travail et le niveau d'engagement organisationnel affectif des employés à plein temps de l'UNAH durant l'année académique 2014-2015.

### **Hypothèse**

L'hypothèse de l'étude s'énonce comme suit: il existe une relation statistiquement significative entre le degré de satisfaction au travail et le niveau d'engagement organisationnel affectif des employés à plein temps de l'UNAH durant l'année académique 2014-2015.

## **Délimitations**

Vu le but de l'étude, elle se borne à considérer le degré de la satisfaction au travail des employés à temps plein de l'UNAH et leur niveau d'engagement organisationnel affectif. Les deux autres dimensions de l'engagement organisationnel (normative et calculée) n'ont pas été mesurées. En dépit de l'appartenance de la plupart des employés à la foi chrétienne adventiste, leur engagement religieux ne sera considéré dans cette étude ni comme variable médiatrice ni comme variable modératrice. En outre, il s'agit d'une étude corrélationnelle s'étendant sur l'unique année académique 2014-2015.

## **Limitations**

La population de l'étude a été les employés à plein temps de l'UNAH. Même les résultats statistiquement significatifs ne pourront se généraliser qu'à la population de l'étude. Néanmoins, il y a des implications qui peuvent être faites et qui peuvent servir dans un rayonnement beaucoup plus large que celui de la stricte population de l'étude. En outre, face aux indicateurs de l'engagement affectif, il y a risque que certains répondants peu confiants ne se soient pas exprimés franchement. En pareil cas, le risque de biais demeure encore possible.

## **Cadre conceptuel et théorique de l'étude**

Ce travail de recherche met en présence deux construits issus du comportement organisationnel: la satisfaction au travail (variable indépendante) et l'engagement organisationnel affectif (variable dépendante). Pour mieux comprendre leur évolution dans ce travail, il est de bon ton qu'ils soient placés chacun dans son cadre théorique.

## Satisfaction au travail

Il est difficile de parler de satisfaction sans parler de motivation. Selon Alexandre-Bailly, Bourgeois, Gruère, Raulet-Croset et Roland-Lévy (2013), le succès des individus aussi bien que des entreprises n'est nullement possible sans la motivation. Or, d'après ces mêmes auteurs, «C'est parce qu'un individu cherche à satisfaire certains besoins qu'il se motive. Si par le biais de ses efforts, il obtient ce qu'il cherche, qu'il s'agisse d'un désir conscient ou inconscient, alors il est satisfait» (p. 148). Voilà pourquoi, il est facile de comprendre que la satisfaction s'étudie généralement à travers les grandes théories de la motivation. Il y a quatre types de théories sur la motivation: les théories dites de contenu, les théories du renforcement, les théories dites de processus et les théories interactionnistes. La théorie sur laquelle se base cette étude relève de celles dites de contenu. Ces théories «proposent une analyse des différents besoins des individus, qui les poussent à agir de façon à satisfaire leurs attentes» (Alexandre-Bailly et al., p. 151). Parmi les plus célèbres, sont reconnues: la pyramide des besoins de Maslow, la théorie ERG d'Alderfer, la théorie de la motivation par l'accomplissement de Mc Clelland et la théorie bifactorielle d'Herzberg qui est celle de cette étude.

La théorie bifactorielle d'Herzberg a été choisie comme cadre théorique pour le concept satisfaction dans cette étude parce que non seulement elle est largement utilisée dans de récentes recherches (Brown et Sargeant, 2007; Schroder, 2008) mais aussi, les outils de mesure (questionnaires) auxquels elle donne naissance semblent répondre mieux aux exigences du contexte de travail dans lequel le chercheur réalise son étude. Herzberg (1959, cité dans Smerek et Peterson, 2007) a classé les facteurs liés à la satisfaction au travail en deux

groupes distincts: les motivateurs dits facteurs moteurs ou motivants qui procurent une satisfaction et les facteurs d'hygiène dont l'absence procure l'insatisfaction. Il est à faire remarquer que, selon cette théorie, la présence des facteurs d'hygiène est considérée comme normale. Elle ne procure aucune satisfaction particulière. Les facteurs motivants sont dits intrinsèques. Ils sont reliés au travail en soi comme: le développement, l'avancement, la reconnaissance, l'autonomie, la responsabilité et l'accomplissement. Les facteurs d'hygiène se disent extrinsèques. Ils sont reliés à l'environnement du travail et à ses conditions comme: le salaire, les conditions de travail, la supervision, les relations entre les employés, la sécurité, le statut et la politique administrative de l'institution. Selon Blanchard, Welbourne, Gilmore et Bullock (2009), si les facteurs intrinsèques sont fondamentalement expérimentés par l'ouvrier dans son intérieur, les extrinsèques sont fondamentalement sous le contrôle de l'employeur.

Selon cette théorie, pour motiver les employés, sans nullement négliger les facteurs extrinsèques, il faut surtout chercher à améliorer les facteurs intrinsèques. La raison est simple car comme il vient d'être dit, les intrinsèques sont reliés à la satisfaction et les extrinsèques, à l'insatisfaction (Bilge, 2006; Smerek et Peterson, 2007). Toutefois, tout en supportant l'existence des deux groupes de facteurs de la théorie d'Herzberg, certaines études suggèrent l'existence de facteurs qui peuvent être considérés à la fois comme intrinsèques et extrinsèques (Iiacqua, Schumacher et Li, 2001).

### Engagement organisationnel affectif

En ce qui concerne la variable dépendante de l'étude, "l'engagement organisationnel affectif", elle est étudiée dans le cadre de l'approche tridimensionnelle proposée par Allen et Meyer (1990) pour conceptualiser et mesurer le comportement organisationnel en général.

C'est le modèle dominant dans les recherches actuelles en engagement organisationnel (Jaros, 2007). Se basant sur la littérature existante, Meyer et Allen (1991) ont conceptualisé l'engagement en termes de trois états psychologiques distincts prédisant chacun si l'employé restera ou non avec l'organisation. Ce sont: l'attachement émotionnel à l'organisation "engagement affectif", la reconnaissance des coûts associés au fait de quitter l'organisation "engagement calculé ou raisonné", l'obligation perçue de rester avec l'organisation "engagement normatif" (Lee, Allen, Meyer et Rhee, 2001; Meyer et Allen, 1991, 2004).

### **Perspective chrétienne**

L'université sur laquelle l'étude est réalisée étant une institution chrétienne adventiste, il est vraiment de bon ton que les variables de l'étude, soient aussi analysées dans leurs composantes à la lumière de la Bible et des écrits d'Ellen G. White dont le don de prophétie est officiellement reconnu au niveau de l'Eglise Adventiste du Septième Jour. Cette considération est faite pour les thèmes et concepts suivants: le travail, la satisfaction au travail et l'engagement.

#### **Le travail**

Dès la genèse, avant même le péché, la Bible nous présente le travail comme l'une des activités essentielles de l'homme (Genèse 2:15). Le Dieu de la Bible en fait un commandement: «Tu travailleras pendant six jours» (Exode 20:8). Les déclarations du sage Salomon sur le travail n'ont guère d'égaux: «En tout travail se trouve du profit. Mais les paroles toutes seules ne mènent qu'à la disette (Proverbes 14:23); «Celui qui se relâche dans son travail est frère de celui qui détruit» (Proverbes 18:9). Toujours dans le livre des

Proverbes, le paresseux est comparé à l'insensé et la paresse elle-même conduit à la pauvreté et à la disette (Proverbes 24:30-34).

C'est toute la Bible qui prône la noblesse du travail. L'apôtre Paul dans le Nouveau Testament, va jusqu'à dire: «Si quelqu'un ne veut pas travailler, qu'il ne mange pas non plus.» (2 Thessaloniens 3:10).

Ellen G. White ne fait que corroborer les auteurs de la Bible. Elle déclare: «Aucun travail honnête n'est dégradant» (White, 1968, p. 208). «Quoique accompagné d'anxiétés, de fatigues et de douleurs, le travail est une source de bonheur et de progrès, en même temps qu'une sauvegarde contre la tentation» (p. 211). Ailleurs, elle avance: «Le travail est une bénédiction et non une malédiction. L'oisiveté porte atteinte à la foi et contriste l'Esprit de Dieu» (1992, p. 312).

#### Satisfaction au travail

Les motivateurs relevés de la Bible et de l'œuvre d'Ellen G. White sont beaucoup plus intrinsèques qu'extrinsèques. Jésus se réjouit de son œuvre non pas à partir du traitement reçu, mais à cause de la beauté de l'œuvre réalisée, à cause du bonheur éternel que peut procurer son sacrifice à ceux qui croient en lui. White (1968) déclare: «Le vrai bonheur c'est d'être bon et de faire du bien. Les plus pures jouissances sont réservées à ceux qui accomplissent fidèlement leurs devoirs» (p. 208). Aux disciples du Christ en général, elle conseille: «Cherchez ardemment à répandre l'évangile. Racontez la merveilleuse histoire de l'amour de Dieu pour l'homme. Vous trouverez dans ce travail une satisfaction qui durera éternellement» (2003, p. 180).

White (1968) déclare: «La satisfaction que vous éprouverez en faisant du bien contribuera puissamment à rétablir l'équilibre de votre imagination... Le plaisir qu'on éprouve à faire du bien vivifie l'esprit et réagit sur tout le corps» (p. 207). Donc, il est clair que selon la Bible et les Ecrits d'Ellen White, la satisfaction vient ou du moins, devrait venir tout d'abord du plaisir éprouvé à faire le bien. En d'autres termes, "faire le bien" ou "bien faire" devrait suffire pour rendre le croyant chrétien satisfait de son œuvre. Dans ce cas, la Foi chrétienne est réellement beaucoup plus favorable à une satisfaction intrinsèque qu'à une satisfaction extrinsèque.

### Engagement

Dans ses relations avec son peuple, Dieu s'attend à un engagement total de la part de celui-ci. Dans Deutéronome 6:4 et 5, Moïse exhorta le peuple en ces termes: «Ecoute, Israël! L'Eternel notre Dieu, est le seul Eternel. Tu aimeras l'Eternel, ton Dieu de tout ton cœur, de toute ton âme et de toute ta force». Jésus reprendra la même pensée sous plusieurs formes. Il dira par exemple: «Tu aimeras le Seigneur ton Dieu de tout cœur, de toute ton âme, de toute ta force et de toute ta pensée» (Luc 10:27). Il dira aussi: «Nul ne peut servir deux maîtres. Car, ou il haïra l'un et aimera l'autre; ou il s'attachera à l'un, et méprisera l'autre. Vous ne pouvez servir Dieu et Mamon» (Matthieu 6:24). Les apôtres ont abondé dans le même sens. L'apôtre Paul dira: «Je vous exhorte donc, frères, par les compassions de Dieu, à offrir vos corps comme un sacrifice vivant, saint, agréable à Dieu, ce qui sera de votre part un culte raisonnable» (Romains 12:1). Dieu n'accepte pas de cœur divisé.

Ellen White va renchérir en déclarant par exemple: «Je vous en conjure, vous qui revendiquez la foi depuis longtemps et qui rendez hommage à Christ, ne vous trompez pas

vous-même. C'est votre cœur tout entier que Jésus désire. La loyauté seule est sans valeur aux yeux de Dieu» (2004, p. 190). Ailleurs, elle déclare: «Celui qui aime et craint Dieu réellement, s'efforçant de faire uniquement sa volonté, placera son corps, son esprit, son cœur, son âme, sa force sous le contrôle de Dieu... Ceux qui sont déterminés à faire leur la volonté de Dieu doivent le servir et lui plaire en toute chose» (1967, p. 190). «Ceux qui aiment Dieu de tout leur cœur désireront lui offrir le meilleur service de leur vie» (1972, p. 16).

Compte tenu de tout ce que nous venons de découvrir à la lumière de la Bible et des écrits d'Ellen White, il est évident que dans le cadre d'une perspective chrétienne adventiste, l'engagement est synonyme de consécration, une consécration totale à Dieu. Donc l'engagement du croyant chrétien dans le service de son Maître est d'abord déterminé par sa consécration à Celui-ci. C'est à la fois affectif et normatif.

## **CHAPITRE II**

### **REVUE DE LITTERATURE**

Cette revue de littérature est une recension, un bilan des études portant sur la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, l'engagement organisationnel affectif et particulièrement, sur la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel affectif. Cette étape du travail a permis d'explorer ce qui a été découvert, trouvé dans ces domaines et aussi, de mieux identifier la brèche à colmater qui est devenue la justification scientifique de l'étude.

#### **Satisfaction au travail**

Depuis les travaux de Brayfield and Rothe en 1951 où l'importance de la satisfaction au travail a été reconnue pour la première fois dans les organisations (Wade et al., 2008), plusieurs chercheurs admettent que ce concept est devenu l'un des construits de la psychologie organisationnelle auxquels on prête le plus d'attention tant du point de vue de la recherche proprement dite que du point de vue du travail professionnel (Ramirez Perez et Lee Maturana, 2011; Schroder, 2008; Wade et al, 2008). Le concept "satisfaction au travail" est défini de différentes manières. Typiquement, c'est l'évaluation que fait une personne de la qualité totale de son travail actuel. Pour ce faire, deux simples questions se posent: Comment les gens se sentent-ils par rapport à leur travail? Et, à quel degré aiment-ils leur travail? (Tseng, 2004). D'après Robbins (2003, cité dans Patrick et Sonia, 2012), la satisfaction au travail se réfère à l'attitude générale qu'adopte une personne à l'égard de son travail.

Au cours de ces dernières années, de nombreuses études ont été faites dans divers domaines (éducation, santé, industrie etc.) soit sur la satisfaction au travail seul, soit sur la satisfaction au travail en corrélation avec d'autres variables. Les résultats ont fait avancer la connaissance scientifique. Par exemple, les études de Kochar (2008) ont révélé parmi les universitaires, la dynamique de la satisfaction au travail qui se manifeste en trois méta dimensions dont l'équilibre et la sécurité. Saygi et al. (2011), dans une étude parmi des universitaires turcs, ont découvert que le facteur de la satisfaction au travail le plus important pour ces universitaires était la qualité du travail en équipe. Wood (1976, cité dans Gebremichael et Prasada Rao, 2013) a trouvé que la santé d'une institution éducative dépend de la satisfaction au travail de ses employés.

Schroder (2008) a découvert que des facteurs démographiques comme l'âge, l'occupation et le niveau d'éducation influencent significativement la satisfaction au travail. L'étude faite par Tejero-Gonzalez et Fernandez-Diaz (2009) a conclu que la satisfaction au travail des Administrateurs suit une ligne hiérarchique. L'étude de Bilge (2006) a trouvé que pour les universitaires ou intellectuels, les facteurs intrinsèques ont plus d'importance que les facteurs extrinsèques. Les études de De Milt, Fitzpatrick et McNulty (2011) ont révélé une relation significativement négative entre la satisfaction au travail et l'abandon anticipé du travail.

D'après tout ce qui est dit le concernant, il est évident que le concept satisfaction au travail "job satisfaction" se trouve en relation avec de nombreux autres concepts. Toutefois, ses liens avec cet autre concept du comportement organisationnel qu'est l'engagement organisationnel sont mis en évidence de manière toute particulière. Dans nombre de travaux de

recherche, leur corrélation est statistiquement significative (Fu et Deshpande, 2012; Knoop, 1995). Ils sont parmi les raisons les plus fréquemment citées pour expliquer l'intention des employés de laisser une organisation ou d'y rester. La satisfaction prédit cette intention chez ceux qui restent tandis que l'engagement organisationnel, particulièrement les dimensions affective et normative, le prédit chez ceux qui laissent ou souhaitent laisser (Hausknecht, Rodda et Howard, 2012; Shahnawaz et Jafri, 2009). Les deux forment une paire appelée "réactions affectives des ressources humaines" (Savaneviciene et Stankeviciute, 2011) qui est souvent liée à la réduction du taux de rotation du personnel "staff turnover", d'absentéisme, d'intention d'abandonner, d'épuisement professionnel "burnout" (Hausknecht, Hiller et Vance, 2008).

Ils sont aussi appelés caractéristiques affectives du travail (Semela, 2011). Si certains chercheurs considèrent l'engagement organisationnel comme dépendant de la satisfaction au travail (Eker et al., 2008; Nagar, 2012; Trimble, 2006), d'autres traitent leurs relations de réciproques (Huang et Hsiao, 2007). En fait, ils sont si liés que souvent, les prédicteurs ou antécédents de l'un sont aussi les prédicteurs ou antécédents de l'autre, comme les conséquences de l'un sont souvent aussi les conséquences de l'autre (Baotham, 2011; Chieffo, 1991; Karsh, Booske et Sainfort, 2005; Wu et Short, 1996). Mais en fait, qu'en est-il exactement de l'engagement organisationnel? Quelle est sa définition? Est-il unidimensionnel ou multidimensionnel? C'est à ces questions et à d'autres encore que s'adresse la rubrique suivante.

### **Engagement organisationnel**

Dans les années 70, 80, l'engagement organisationnel a émergé comme un facteur clé

des relations entre l'individu et les organisations (Mowday, 1982, cité dans Krishnaveni et Ramkumar, 2008). Toutefois, c'est à partir des années 90 que les recherches scientifiques visant ce concept ont commencé à augmenter (Eker et al., 2008). Ces dernières années, ce concept bénéficie d'une attention considérable dans les recherches en comportement organisationnel, en gestion des ressources humaines et en psychologie industrielle ou organisationnelle (Gautam, Van Dick et Wagner, 2001; Karim et Noor, 2006; Maldonado-Radillo, Guillen Jimenez et Prieto, 2011). Parmi tous les construits d'engagement étudiés, l'engagement organisationnel est sans contredit, le plus populaire, affirment Lapalme et Doucet (2004). Cela relève évidemment de ses liens avec des concepts vitaux pour la bonne marche ou le succès des organisations. Il est lié à la performance des employés au travail (Kelidbari, Dizgah et Yusefi, 2011; Qaisar, Rehman et Suffyan, 2012), il explique l'intention d'abandonner 'turnover intention' (DeConinck et Johnson, 2009; Trimble, 2006). Philippoussis (2005) avance qu'il est un facteur important dans le maintien d'une main d'œuvre productive.

Les chercheurs d'expression anglaise parlent de «organizational commitment». La littérature savante française, surtout européenne le traduit généralement par "implication organisationnelle" (Agonhossou et Godonou, 2011; Daoud Ben Arab et Masmoudi Mardessi, 2011; Gutiérrez-Martínez, 2006; Lourel et Guéguen, 2007; Prat dit Hauret, 2006) tandis que la littérature québécoise, elle, le rend par "engagement organisationnel" (Bettache, 2008; Caron, 2009; Chênevert et al., 2007; Doucet, Simard et Tremblay, 2008; Henri, 2000; Philipoussis, 2005; Simard, Doucet et Bernard, 2005; Tawfik, 2005; Trudel, 2005). Dans cette étude, nous utilisons le terme *engagement* pour éviter toute confusion avec *l'implication au travail* «job

involvement» qui est un construit distinct de *l'engagement organisationnel* «organizational commitment» (Nystedt, Sjoberg et Hagglund, 1999).

Les chercheurs approchent l'engagement organisationnel soit comme un comportement (approche "behaviorale" ou comportementale), soit comme une attitude (approche attitudinale). Comme comportement: l'individu choisit de se lier à telle organisation et non à d'autres, à cause de tout ce qu'il a déjà investi comme coût dans cette organisation à travers ses actes ou comportements. Comme attitude, il est considéré comme un état psychologique par lequel un individu s'identifie à une organisation particulière et aux objectifs de cette organisation tout en souhaitant rester membre de l'organisation dans le but de l'aider à atteindre ses objectifs (Mowday, Steers et Porter, 1979).

Certains chercheurs tels que Steers (1977, cité dans Krishnaveni et Ramkumar, 2008) avancent que l'engagement organisationnel est de nature unidimensionnelle. D'autres, suggèrent que l'engagement organisationnel est multidimensionnel et le définissent comme un état psychologique qui caractérise la relation de l'employé avec l'organisation et qui a des répercussions sur la décision de continuer d'adhérer à l'organisation (Allen et Meyer, 1990; Meyer et Allen, 1991). Selon ces mêmes chercheurs, Allen et Meyer (1990), l'engagement organisationnel a trois dimensions qu'ils appellent *composantes* de l'engagement attitudinal. Ils préfèrent le terme composante à type parce que les employés peuvent expérimenter chacun de ces états psychologiques (dimensions de l'engagement organisationnel) à des degrés variés.

Les trois dimensions sont: l'engagement affectif, calculé et normatif. L'engagement affectif se réfère à l'attachement émotionnel et à une identification à l'organisation. Les employés qui ont un fort engagement affectif restent dans l'organisation parce qu'ils le

désirent, le veulent. L'engagement calculé a trait à la prédisposition de l'employé à se sentir lié à l'organisation à cause des bénéfices qu'elle lui procure (salaire, statut, promotion, etc.) et ce qu'il lui en coûte d'y rester (sacrifices de temps, de salaires, etc.). Les employés qui ont un fort engagement calculé restent dans l'organisation parce qu'ils sont obligés de le faire. C'est un besoin. Quant à l'engagement normatif, il se réfère à un sentiment d'obligation par devoir moral, par loyauté, ou pour achever un projet dans lequel l'employé se considère engagé. Les employés qui ont un fort engagement normatif restent dans l'organisation parce qu'ils se sentent obligés de le faire (Agonhossou et Godonou, 2011; Allen et Meyer, 1990; Dunn, Dastoor et Sims, 2012; Meyer et Allen, 1991, 2004). C'est pourquoi, certains chercheurs avancent que l'engagement organisationnel est un phénomène à la fois émotionnel, rationnel et moral (Ahmad et Oranye, 2010). Bref, il s'agit d'un concept multidimensionnel qui se réfère à l'attachement qu'un employé manifeste à l'égard de son organisation (Simard et al., 2005).

En ce qui concerne la deuxième dimension, celle que les anglophones appellent «continuanance commitment», certains chercheurs francophones traduisent le terme anglais «continuanance» par continu ou de continuité (Caron, 2009; Décarie, 2010), d'autres par *raisonné* (Décarie, 2010; Tawfik, 2005; Trudel, 2005) d'autres encore par *calculé* (Agonhossou et Godonou, 2011; Prat dit Hauret, 2006) et même, par *instrumental* (Philipoussis, 2005). Chacune de ces traductions répond en quelque sorte au construit. Toutefois, nous préférons *calculé* aux autres traductions parce que cette forme d'engagement est le résultat d'un véritable calcul: l'employé pèse le pour et le contre, ce qu'il risque de gagner par opposition à ce qu'il risque de perdre, et enfin selon les résultats, il se décide à

rester. Toutefois, ce n'est pas cette dimension de l'engagement organisationnel qui intéresse le plus cette étude. Même si les dimensions calculée et normative y sont mentionnées, la focalisation se fait sur la dimension affective.

### **Engagement organisationnel affectif**

Comme nous venons de le voir, l'engagement organisationnel selon Allen et Meyer (1990) est tridimensionnel. Néanmoins, la littérature scientifique rend des témoignages spécifiques en faveur de la dimension ou composante affective eu égard à son rôle, ses effets et impacts dans le milieu du travail. Parmi les différentes dimensions de l'engagement organisationnel, la dimension affective engendre les conséquences, les résultats les plus favorables. Les employés engagés affectivement sont plus performants, s'absentent moins de leur travail et restent de tout cœur dans l'organisation. C'est le modèle d'explication le plus important (Anton, 2009; Cho et Huang, 2012; Henri, 2000; Lee et Tao, 2005; Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002; Park et Rainey, 2007). Cette dimension joue un rôle de médiateur positif dans la relation entre la perception du soutien organisationnel "PSO" et le bien-être (Panaccio et Vandenberghe, 2009). Elle est un prédicteurs significatif du taux de rotation du personnel (Udechukwu, Harington, Manyac, Segal et Graham, 2007). Elle est significativement reliée de façon négative à la détresse psychologique (Décarie, 2010). Elle influence la perception des employés au sujet de l'amélioration des performances, du succès de la mise en œuvre et de l'apprentissage individuel en ce qui concerne le changement (Turner Parish, Cadwallader et Bush, 2008).

Néanmoins, il est à souligner aussi que l'engagement affectif organisationnel n'a pas que des conséquences. Il a aussi des antécédents, des facteurs qui contribuent à sa naissance

dans un employé, qui l'expliquent. Par exemple: les conditions de l'environnement du travail (Caron, 2009; Rhoades, Eisenberger et Armeli, 2001; Vanaki et Vagharseyydin, 2009), la perception du soutien organisationnel (Meyer et al., 2002), le soutien organisationnel et le leadership transformationnel (Bamberg, Akroyd et Moore, 2008), la capacitation «empowerment» (Ugboro, 2006), les comportements de leadership axés sur les relations (Brown, 2003), la perception de la responsabilité sociale des entreprises (Mueller, Spiess, Hatrup et Lin-Hi, 2012), la perception de la communication concernant la façon dont les niveaux de salaire sont déterminés (Day, 2012), le niveau d'expérience de l'employé (Kalbers et Cenker, 2007). Ces études prouvent que l'engagement affectif ne naît pas de génération spontanée.

### **Satisfaction au travail et engagement organisationnel affectif**

Tandis que la satisfaction au travail se définit comme un plaisir ou un état émotionnel positif résultant de l'évaluation satisfaisante faite par l'employé(e) de son emploi ou de ses expériences de travail (Locke, 1976, cité dans Leung et al., 2008), l'engagement organisationnel affectif dénote une identification, un attachement émotionnel et une implication de l'individu à l'organisation (Meyer et al., 2002). Des chercheurs ont trouvé une forte et positive relation entre les deux (Asan et Ozyer, 2012; Boles et al., 2007; Lu, Siu et Lu, 2010; Patrick et Sonia, 2012). La satisfaction au travail prédit et exerce une influence positive significative sur l'engagement affectif (Fu, Bolander et Jones, 2009; Karatepe, Arasli et Khan, 2007; Newman et Sheikh, 2012; Trimble, 2006). Selon Rifai (2005), la satisfaction au travail a un impact significatif sur le développement de l'engagement affectif à travers lequel il exerce

un certain effet sur le comportement de citoyenneté organisationnelle.

La satisfaction au travail est une puissante médiatrice dans la relation entre l'employabilité et l'engagement organisationnel affectif (Yousaf et Sanders, 2012). La satisfaction avec le salaire et avec le superviseur fait croître significativement l'engagement affectif (Lee et Tao, 2005). Toutefois, même quand la plupart des études que nous venons de considérer appuient l'influence de la satisfaction au travail sur l'engagement organisationnel affectif, certains résultats de recherches confirment aussi l'influence de l'engagement organisationnel affectif sur la satisfaction au travail (Farris, 2012; Freund, 2005; Karim, 2008; Markovits, Davis et Van Dick, 2007; Yao et Wang, 2006). Cette interdépendance entre l'engagement affectif et la satisfaction au travail rappelle la relation de réciprocité découverte entre l'engagement organisationnel global et la satisfaction au travail (Huang et Hsiao, 2007). Cela n'est pas étonnant compte tenu de la façon dont la dimension affective de l'engagement organisationnel tend, à bien des égards, à s'identifier au concept tout entier.

En outre, l'engagement affectif et la satisfaction au travail sont tous deux modérés par la perception du soutien organisationnel dans leur relation avec la participation dans la prise de décision (Wickramasinghe et Wickramasinghe, 2012). Les deux contribuent à faire baisser le niveau d'intention d'abandonner l'organisation (Anton, 2009; Carmeli et Freund, 2009; Cho et Huang, 2012; Eby et Freeman, 1999; Karatepe et al., 2007; Pepe, 2010). Ils sont tous deux influencés directement et positivement par la capacitation psychologique (Tolay et al., 2012) et négativement reliés à l'insécurité d'emploi (De Cuyper, Notelaers et De Witte, 2009). La plupart de leur variance sont expliquées par les mêmes variables indépendantes: perception du support organisationnel, échange entre leader et membres de l'organisation et la variété des

tâches (Reid, Riemenschneider, Allen et Armstrong, 2008). Donc, c'est avec raison que la littérature scientifique admet que des trois dimensions de l'engagement organisationnel, l'engagement affectif est le plus fortement corrélé avec la satisfaction au travail (Meyer et al., 2002).

## **CHAPITRE III**

### **METHODOLOGIE**

Ce chapitre comprend la population de l'étude, les instruments devant mesurer les variables concernées par l'étude, l'opérationnalisation de l'hypothèse et des variables, les procédures de la collecte et de l'analyse des données. Tout cela, dans le but d'étudier la relation entre le niveau de satisfaction au travail et le degré d'engagement organisationnel affectif.

#### **Type de recherche**

Dans ce travail de recherche, il n'y a pas eu de manipulation. Donc, il s'agit d'une étude non expérimentale (Polit et Beck, 2010). Deux variables ont été mises en relation et examinées pour voir si elles ont quelque chose en commun. Il s'agit bien ici d'une recherche corrélacionnelle (Alain, Pelletier et Boivin, 2000). Etant donné que la relation entre les deux variables de l'étude est une relation non causale qui se fonde sur une corrélation simple entre elles, la relation ou association se dit descriptive (Pelletier, Boivin et Alain, 2000). En conséquence, cette étude est une recherche corrélacionnelle descriptive. En outre, vu que les instruments utilisés pour collecter les données sont des questionnaires de type Likert, ces données sont d'ordre quantitatif. Ajouté à tout cela, elles ont été traitées et analysées par des procédures statistiques à l'aide du logiciel SPSS. Tout cela porte aussi à comprendre que l'étude est quantitative. En conclusion, cette étude est une recherche quantitative

corrélacionnelle de type descriptif.

### **Population et échantillon**

La population de l'étude a été composée des employés à plein temps de l'UNAH. Selon les registres du Bureau des ressources humaines de cette université, ces employés se divisent en deux groupes: employés missionnaires et employés contractuels. Au moment de l'étude, ces groupes comprenaient respectivement 121 et 107 employés. Le premier groupe se ramifie en: enseignants accrédités, enseignants autorisés, missionnaires accrédités, missionnaires autorisés, pasteurs consacrés et pasteurs autorisés. En fait, la population était de 228 employés ( $N = 228$ ). Par la technique de l'échantillonnage stratifié proportionnel, un échantillon de 75% a été constitué de l'ensemble. Il en est résulté un échantillon de cent soixante-onze employés ( $n = 171$ ). De ces 171 employés à qui des questionnaires ont été distribués, 151 ont répondu. Et, de ces 151, plusieurs ont laissé des cases vides (missing values). Six cas pour lesquels, les valeurs manquantes étaient supérieures au 15% d'un questionnaire ont été éliminés. Pour les autres cas, le remplacement a été assuré par la méthode "series mean" où les quelques valeurs manquantes ont été remplacées par la valeur moyenne de toutes les autres valeurs pour la variable considérée (George et Mallery, 2000). Alors, après toutes ces opérations, l'échantillon réel de l'étude est de 146 répondants. Les variables démographiques de l'étude n'ont pas été touchées par ces opérations. En d'autres termes, leurs valeurs manquantes n'ont pas été remplacées. Cela a été fait seulement pour les deux variables principales de la recherche. D'après Isaac (1981, p. 193), pour une population de 228 individus, un échantillon de 146 est acceptable.

## **Instruments**

Concernant la satisfaction au travail, cette variable a été mesurée par le Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) de Weiss, Dawis, England et Lofquist (1967, cité dans Holcomb-McCoy et Addison-Bradley, 2005; dans Prat dit Hauret, 2006). Ce questionnaire s'est présenté initialement sous la forme d'une liste de cent questions. Aujourd'hui, au moins quatre versions du MSQ sont disponibles: une forme longue, une forme longue modifiée, une forme courte et une forme courte modifiée (Toomey, Levinson et Palmer, 2009). Mais la version utilisée dans cette étude est la forme courte originale de vingt (20) questions qui a été utilisée et validée par plusieurs chercheurs (Eker et al., 2008; Holcomb-McCoy et Addison-Bradley, 2005; Prat dit Hauret, 2006; Robert, Young et Kelly, 2006; Toomey et al., 2009). En outre, ses coefficients de fiabilité (i.e. consistance interne) pour les diverses études dans lesquelles il a été employé jusqu'en 2005 variaient entre .87 et .92 (Holcomb-McCoy et Addison-Bradley, 2005).

Les vingt questions (items ou indicateurs) de ce questionnaire représentent les facettes les plus pertinentes liées à la satisfaction au travail ou à l'emploi dans une organisation. Ces facettes sont: utilisation de ses compétences ou capacités, achèvement (réalisation), activité (des possibilités de rester occupé), indépendance (possibilité d'accomplir seul sa tâche), variété (possibilité de faire des choses différentes ou différentes choses de temps en temps), rémunération ou compensation, sécurité (stabilité d'emploi), conditions de travail (aspects physiques de l'environnement du travail), possibilités ou opportunités d'avancement (promotion), reconnaissance, autorité (possibilité de dire aux gens ce qu'il faut faire), statut social (être respecté dans la communauté), relations entre les collègues ouvriers, valeurs

morales (être capable de faire des choses qui ne sont pas contraires à sa conscience), service social (possibilité d'aider les autres), mise en application des règles et procédures, supervision (dans le cadre des relations humaines), supervision technique (dans le cadre des aspects techniques), créativité (possibilité d'essayer ses propres méthodes dans la réalisation du travail) et responsabilité (liberté d'utiliser son propre jugement pour prendre des décisions). Chaque item du Minnesota Satisfaction Questionnaire-Short Form (MSQ-SF) représente une des vingt (20) dimensions et peut être utilisée pour mesurer ou déterminer la satisfaction au niveau de la dimension qu'il identifie (Holcomb-McCoy et Addison-Bradley, 2005; Worrell, 2004). En conséquence, le degré de satisfaction générale au travail des employés peut être scientifiquement déterminé en mesurant ces pertinentes facettes du travail (Chieffo, 1991)

Cette forme a été traduite en français par Roussel (1994, cité dans Prat dit Hauret, 2006). Cette traduction française a été utilisée par Prat dit Hauret. Elle est utilisée dans la présente étude sur une échelle de Likert en cinq points: 1, *très insatisfait*; 2, *insatisfait*; 3, *ni satisfait ni insatisfait*; 4, *satisfait*; 5, *très satisfait*.

Pour mesurer l'engagement organisationnel affectif, nous avons utilisé les échelles de Meyer, Allen et Smith (1993, cité dans Brown, 2003; Gautam et al., 2001; Krishnaveni et Ramkumar, 2008; Lee et al., 2001; Prat dit Hauret, 2006). C'est la forme courte de l'échelle tridimensionnelle que présentent Meyer et Allen dans leur guide conçu pour enquêtes académiques portant sur l'engagement organisationnel dans le cadre de leur modèle (Meyer et Allen, 2004). Cette forme courte a été utilisée par des chercheurs tels que Farris (2012) et Howell (2012). Elle compte en total 18 items ou indicateurs par opposition à la forme longue qui en compte 24 (Allen et Meyer, 1990; Meyer et Allen, 2004).

Les 18 indicateurs se répartissent en: six pour la dimension affective, six pour la dimension calculée et six pour la dimension normative. Les six (6) indicateurs de la dimension affective sont les items 1, 4, 7, 9,12 et 15 de la traduction française de Durrieu et Roussel (2002, cité dans Prat dit Hauret, 2006). Toutefois, certaines adaptations ont été faites au niveau de cette traduction. Par exemple, le Cabinet d'Expertise de Prat dit Hauret (2006) a été remplacé par Université Adventiste d'Haïti (UNAH).

Ce questionnaire à trois composantes a été utilisé et validé dans bien des travaux de recherche tant en Amérique (Becker et Kernan, 2003; Howell, 2012; Hunton et Norman, 2010; Rousseau et Aubé, 2010; Tawfik, 2005) que dans d'autres parties du monde (Buitendach et De Witte, 2005; Gill, Meyer, Lee, Shin et Yoon, 2011; Lee et al, 2001; Wasti, 2003; Zamora Poblete, 2009). Dans cette étude, seulement la dimension affective a été considérée.

La version française de ce questionnaire utilisée dans cette étude a été aussi validée par Prat dit Hauret (2006). Elle est utilisée dans la présente étude sur une échelle de Likert en six points qui s'expliquent ainsi: 1, *fortement en désaccord*; 2, *en désaccord*; 3, *légèrement en désaccord*; 4, *légèrement d'accord*; 5, *d'accord*; 6, *fortement d'accord*. Les deux instruments se trouvent à l'Annexe A.

### **Les variables**

Les variables de l'étude sont la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel affectif. Voilà pourquoi le sujet de l'étude est: «La relation entre le degré de satisfaction au travail et le niveau d'engagement organisationnel affectif des employés à plein temps de l'UNAH durant l'année académique 2014-2015».

## **Opérationnalisation des variables**

Dans le but d'avoir une vision claire du type de recherche qu'il se propose de réaliser, de bien clarifier les concepts, de définir de manière claire et précise ce qu'il compte observer, le chercheur se doit d'opérationnaliser les variables de son étude. Selon Polit et Beck (2010), cet exercice se réalise en définissant les variables sur les plans conceptuel et opérationnel. La définition conceptuelle les présente dans leur sens abstrait ou théorique et la définition opérationnelle spécifie les opérations devant être faites pour pouvoir collecter les informations requises. Néanmoins, d'autres auteurs comme Grajales (2008) présentent le même exercice en trois temps: la définition conceptuelle qui est l'expression la plus abstraite de la variable à l'étude; la définition instrumentale qui réduit le niveau d'abstraction et rend la variable accessible aux sens en cherchant à répondre à la question: «Comment ou avec quoi peut-on observer cette variable?» et la définition opérationnelle qui permet de connaître la forme à travers laquelle on va mesurer ou dire la variable en question. Cette dernière définition répond à la question: «Comment la variable se mesure-t-elle? Quelles valeurs peut-elle prendre?». Pour plus de clarté, je suivrai le modèle à trois définitions pour chacune des variables de l'étude (voir Tableau 1).

## **Procédures de collecte de données**

Pour la collecte des données, chacun de deux sous-ensembles des employés à plein temps de l'UNAH à savoir, les employés missionnaires et les employés contractuels à plein temps, a constitué une strate dont a été prélevé un échantillon aléatoire simple. Ensuite, ces échantillons ont été regroupés pour former l'échantillon définitif. Aux éléments (individus) de cet échantillon, ont été distribués dans l'anonymat, les deux questionnaires agrafés ensemble.

Après les avoir recueillis, ces questionnaires ont été numérotés (codés) pour faciliter l'entrée des données.

### **Analyse des données**

Pour mettre en évidence la relation qui existe entre les deux variables de l'étude et quantifier l'intensité de cette relation, un calcul de coefficient de corrélation a été fait. Et, puisque outre le fait que les variables sont de niveau *intervalles*, les données ont été distribuées normalement (pour la satisfaction au travail) ou presque normalement (pour l'engagement organisationnel affectif), c'est le coefficient de corrélation  $r$  de Pearson qui a été utilisé (Dumas, 2000). Les résultats de  $r$  varient généralement entre -1 et +1. Un résultat négatif indique que les variables évoluent en sens opposé ou contraire tandis qu'un résultat positif indique qu'elles varient dans la même direction. Ces analyses ne permettent pas de déterminer des liens de causalité (Neuman, 2001, cité dans Caron, 2009).

Pour réaliser le test d'hypothèse, l'hypothèse nulle a été opérationnalisée (voir Tableau 2). Appelée aussi hypothèse statistique, l'hypothèse nulle de cette étude pose qu'il n'y a pas de relation statistiquement significative entre la variable indépendante et la variable dépendante. C'est comme une présomption d'innocence jusqu'à ce que le contraire soit démontré. On dirait avec Polit et Beck (2010), «les variables sont présumées innocentes de toute relation jusqu'à ce que leur culpabilité soit démontrée» (p. 160).

Tableau 1

*Opérationnalisation des variables*

Variables	Définition Conceptuelle	Définition instrumentale	Définition opérationnelle
Degré de satisfaction au travail	La mesure dans laquelle les attentes et les aspirations de l'employé(e) se trouvent comblées par le travail (Herzberg, 1959 cité dans Bilge, 2006).	Cette variable sera mesurée par les réponses collectées dans le questionnaire selon le degré de satisfaction ou d'insatisfaction dans les catégories suivantes: 1. Très satisfait. 2. Insatisfait. 3. Ni satisfait ni insatisfait. 4. Satisfait. 5. Très satisfait. [Voir Weiss et al. (1977, cité dans Holcomb-McCoy et Addison-Bradley, 2005) traduit par Roussel (1994) dans Annexe A.]	Faire les sommes afin d'obtenir une valeur entre 20 et 100. Plus la valeur est élevée, plus le degré de satisfaction est élevé. Echelle d'intervalles.
Niveau d'engagement organisationnel affectif	La mesure dans laquelle l'employé(e) s'identifie à l'Institution, s'y implique activement et éprouve envers elle, un sentiment d'appartenance, de fierté, et de loyauté (Allen et Meyer, 1990)	Mesurée par les réponses selon le degré d'accord ou de désaccord avec les catégories suivantes: 1. Fortement en désaccord. 2. En désaccord. 3. Légèrement en accord. 4. Légèrement en accord. 5. D'accord. 6. Fortement d'accord. [Voir Meyer et al. (1993, cité dans Lee et al., 2001) traduit par Durrieu et Roussel (2002)]	Recodifier la question 4 puis, faire les sommes pour trouver une valeur entre 6 et 36. Plus la valeur est élevée, plus le niveau d'engagement organisationnel affectif est élevé. Echelle d'intervalles.

Tableau 2

*Opérationnalisation de l'hypothèse nulle*

Hypothèse nulle	Variable	Type	Niveau de mesure	Rang des valeurs	Instruments	Preuve de signification statistique
Il n'existe pas de relation statistiquement significative entre le degré de satisfaction au travail des employés de l'UNAH et le niveau de leur engagement organisationnel affectif durant l'année académique 2014-2015.	Degré de satisfaction au travail	V. I.	Variable d'intervalles	20-100	Minnesota Satisfaction Questionnaire, version de forme courte de 20 questions sur une échelle Likert de 5 points.	coefficient de corrélation $r$ de Pearson
	Niveau d'engagement organisationnel affectif	V. D.	Variable d'intervalles	6-36	La dimension affective du Questionnaire tridimensionnel de Meyer et al. (1993, cité dans Lee et al., 2001). Cette dimension comprend 6 items (1, 4, 7, 9, 12 et 15) sur une échelle Likert de 6 points.	

## **CHAPITRE IV**

### **RESULTATS ET ANALYSES**

Cette étude a pour but de décrire la relation qui existe entre le degré de satisfaction au travail et le niveau d'engagement organisationnel affectif des employés à plein temps de l'UNAH durant l'année académique 2014-2015. Au troisième chapitre, il a été exposé tous les détails méthodologiques y compris les procédures relatives à la collecte des données. Dans ce quatrième chapitre, sont présentés les résultats issus de l'analyse et de l'interprétation de ces données. Il est suivi cet ordre: (a) un rappel de la population de l'étude, (b) les résultats liés à l'analyse des variables démographiques de l'étude, (c) les résultats liés à l'analyse des variables clés de l'étude et (d) des analyses additionnelles. Les analyses statistiques ont été réalisées au moyen du logiciel SPSS (version 17.0) et les résultats y relatifs se trouvent à l'Annexe B.

#### **Population et échantillon**

Comme c'est déjà clairement détaillé au chapitre de la méthodologie, la population de l'étude a été composée des employés à plein temps de l'UNAH. Ces employés se répartissent en deux sous-groupes: les missionnaires et les contractuels à plein temps. Au moment où les informations étaient recueillies, ces sous-groupes comptaient respectivement cent vingt et un et cent sept employés. Le total a été de deux cent-vingt-huit ( $N = 228$ ). Par la technique de l'échantillonnage stratifié proportionnel, un échantillon de 75% a été tiré de l'ensemble, soit

une taille de cent soixante-onze ( $n = 171$ ). Cent soixante-onze questionnaires ont été distribués, cent cinquante et un ont été recueillis. Et, de ces cent cinquante et un, plusieurs répondants ont laissé des cases vides (missing values). Six cas pour lesquels, les valeurs manquantes étaient supérieures au 15% d'un questionnaire ont été éliminés. Pour les autres cas, le remplacement a été assuré par la méthode «series mean» où les quelques valeurs manquantes ont été remplacées par la valeur moyenne des valeurs pour la variable considérée (George et Mallery, 2000). D'où, l'échantillon réel de l'étude est de cent quarante-six répondants. Les variables démographiques de l'étude n'ont pas été touchées par les opérations de «series mean». Elles ont gardé leurs valeurs manquantes. Cela a été fait seulement pour les deux variables principales de la recherche. D'après Isaac (1981, p. 193), pour une population de deux cent trente individus, la taille minimale de l'échantillon devrait être de cent quarante-quatre. Donc, pour la population de l'étude qui est de deux cent vingt-huit individus, un échantillon de cent quarante-six est acceptable.

### **Variables démographiques**

Les variables démographiques qui ont été prises en considération dans cette étude sont: l'âge, le sexe, la religion, le statut d'emploi, l'ancienneté au sein de l'institution, le statut civil et le niveau d'études. Ces variables démographiques ont été choisies dans le but d'apporter des éclairages supplémentaires ou additionnels sur les résultats de l'étude. Elles ont été analysées dans l'ordre cité plus haut: l'âge, le sexe, etc.

#### Age

Six tranches d'âge ont été considérées: (a) 20 à 30 ans, (b) 31 à 40 ans, (c) 41 à 50 ans,

(d) 51 à 60 ans, (e) 61 à 70 ans et (f) 71 ans et plus. De l'échantillon définitif ( $N = 146$ ), huit répondants n'ont pas donné leur âge. En fait, les analyses ont été faites sur les 138 observations valides. Aucune observation n'a été identifiée pour la tranche d'âge allant de soixante-onze ans à plus. La tranche d'âge allant de quarante et un à cinquante ans représente le mode avec la plus grande fréquence absolue. L'âge moyen (la moyenne) se situe aussi dans le même intervalle "41-50". Il faut noter que la distribution de cette variable démographique est très normale avec une asymétrie se situant entre -1 et +1 (skewness = .047) et aussi, un aplatissement compris entre -1 et +1 (kurtosis = - .747) (voir Annexe B). Les fréquences relatives aux différentes tranches d'âge sont indiquées au Tableau 3.

Tableau 3

*Distribution de l'échantillon par groupe d'âges*

Groupe d'âges	<i>n</i>	%
20 – 30 ans	5	3.60
31 – 40 ans	36	26.10
41 – 50 ans	44	31.90
51 – 60 ans	39	28.30
61 – 70 ans	14	10.10
Total	138	100.00

### Genre

Au niveau du genre, il y a eu cinq valeurs manquantes sur les cent quarante-six observations retenues. En conséquence, les analyses y relatives ont été réalisées à partir des cent quarante et un cas valides. Les hommes représentent les 57.40% et les femmes, les 42.60% de cet effectif valide.

## Religion

Du côté de la religion, quatre valeurs manquantes ont été enregistrées sur quarante-six. Donc, les analyses ont été faites sur les cent quarante-deux observations valides de cette variable nominale. Les résultats ont donné au niveau de l'effectif valide de l'échantillon, 98.6% d'adventistes et 1.4% de non-adventistes.

## Statut d'emploi

A l'UNAH, les employés à plein temps se répartissent en deux grands groupes: les missionnaires et les contractuels. Sur les 146 répondants, il y en a trois qui n'ont coché aucune case indiquant leur statut d'emploi. Par conséquent, l'effectif valide pour cette variable est de 143. D'après cet effectif, les missionnaires accusent un pourcentage de 56.60% et les contractuels, de 43.40% (voir Tableau 4).

## Ancienneté dans l'institution

Dans cette étude, la variable *ancienneté dans l'institution* mesure le nombre d'années qu'a l'employé(e) depuis qu'il ou qu'elle travaille à l'UNAH. Avec une asymétrie comprise entre -1 et 1 (skewness = .243) et un aplatissement compris entre -2 et 2 (kurtosis = -1.187), cette variable est gaussienne (symétrique).

Des cent quarante-six répondants retenus, quatre ont sauté la question ayant rapport avec leur ancienneté dans l'Institution. En conséquence, les analyses ont été faites à partir des cent quarante-deux observations représentant l'effectif valide pour cette variable. L'intervalle allant de 1 à 5 comprend le maximum pour avoir le pourcentage le plus élevé de l'effectif. Le minimum se situe au niveau de l'intervalle allant de vingt et un à vingt-cinq ans avec onze

Tableau 4

*Distribution de l'échantillon par statut d'emploi*

Statut d'emploi	<i>n</i>	%
Enseignants accrédités	49	34.30
Enseignants autorisés	4	2.80
Missionnaires accrédités	13	9.00
Missionnaires autorisés	10	7.00
Pasteurs consacrés	4	2.80
Pasteurs autorisés	1	.70
Contractuels à plein temps	62	43.40
Total	143	100.00

employés (voir Tableau 5).

## Statut marital

Cette variable nominale a été considérée aussi dans l'étude. Cinq modalités ont été retenues pour la catégoriser: (a) marié(e), (b) conjoint(e) de fait ou union libre, (c) célibataire, (d) veuf(ve) et (e) divorcé(e). Des cent quarante-six observations retenues, trois n'ont pas précisé leur statut marital. Par conséquent, l'effectif valide pour cette variable a été de cent

Tableau 5

*Distribution de l'échantillon par l'ancienneté des employés*

Ancienneté des employés	<i>n</i>	%
1-5 ans	26	18.30
6-10 ans	25	17.60
11-15 ans	20	14.10
16-20 ans	25	17.60
21-25 ans	11	7.70
26-30 ans	21	14.80
31-x ans	14	9.90
Total	142	100.00

quarante-trois (voir Tableau 6).

### Niveau d'études

Dans l'étude, cette variable ordinale a été mesurée à travers cinq modalités représentant cinq niveaux: aucun, fondamental, secondaire, professionnel et universitaire. Personne n'a coché la modalité *aucun* qui représente l'analphabétisme complet dans le questionnaire. Les fréquences pour les niveaux fondamental, secondaire, professionnel et universitaire ont été calculées (voir Tableau 7).

Tableau 6

#### *Distribution de l'échantillon par statut marital*

Statut marital	<i>n</i>	%
Marié(e)	120	83.90
Célibataire	17	11.90
Veuf(ve)	3	2.10
Divorcé(e)	3	2.10
Total	143	100.00

Tableau 7

#### *Distribution de l'échantillon par niveau d'études*

Niveau d'études	<i>n</i>	%
Fondamental	16	11.20
Secondaire	18	12.60
Professionnel	24	16.80
Universitaire	85	59.40
Total	143	100.00

## Analyses descriptives des variables de l'étude

Les deux variables clés de l'étude sont le degré de satisfaction au travail et le niveau d'engagement organisationnel affectif. Dans cette rubrique, sont présentés les résultats y relatifs ainsi que les effets de certaines variables démographiques sur la dépendante plus particulièrement.

### Satisfaction au travail

Dans cette étude, la satisfaction au travail a été mesurée par la version courte de 20 indicateurs du MSQ. Il a été demandé aux participants d'estimer leur satisfaction sur différents aspects à partir d'une échelle Likert allant de 1 (*très insatisfait*) à 5 (*très satisfait*). Selon Weiss et al. (1967, cité dans Holcomb-McCoy et Bradley, 2005), les points (scores) qui sont inférieurs à 50 dénotent l'insatisfaction, ceux qui vont de 50 à 69 sont neutres (ni satisfaits ni insatisfaits) et ceux qui sont supérieurs à 70 expriment la satisfaction. Il est à noter aussi que Holcomb-McCoy et Bradley (2005) dans leur travail, ont utilisé cette échelle Likert ainsi: 1, *non satisfait*; 2, *un peu satisfait*; 3, *satisfait*; 4, *très satisfait*; 5, *extrêmement satisfait*.

Comme il a été mentionné dans la rubrique titrée *population*, pour les cent quarante-six participants retenus pour l'étude, les valeurs manquantes ont été remplacées par la méthode «series mean». Dans le but de faciliter certaines analyses, tous les vingt indicateurs de la variable *satisfaction au travail* ont été regroupés (synthétisés) par leur moyenne.

Le niveau de cohérence ou de consistance interne de la version courte du MSQ est traduit dans cette étude par un alpha de Cronbach de .83. Avec une mesure d'aplatissement (kurtosis) et une mesure d'asymétrie (skewness) comprises entre -1 et 1, soit respectivement: -.66 et .08 la distribution des scores est normale. En matière de la stabilité de l'échantillon, et la

moyenne et la mesure d'aplatissement et la mesure d'asymétrie accusent une très faible valeur en *SE* (standard error). Respectivement ces *SE* sont: .04 (*SEM*), .40 (*SEK*) et .20 (*SES*) (voir Annexe B).

Les données descriptives issues des questionnaires ont été analysées pour déterminer le niveau général de satisfaction au travail des employés à plein temps de l'UNAH (voir Tableau 8). A s'en tenir à l'interprétation des scores donnée par Weiss et al. (1967, cité dans Holcomb-McCoy et Bradley, 2005), avec une moyenne de 64.73 ( $ET = 10.26$ ) sur une étendue possible de 20 à 100 et une étendue observée de 42 à 88, les résultats indiquent que le niveau de satisfaction globale de ces employés se retrouve dans la zone neutre (ni satisfait ni insatisfait). Analysées à partir de l'échelle Likert à 5 points, les données accusent un score moyen de 3.24 ( $ET = .51$ ) qui se situe au premier quart du niveau 3, le niveau neutre de l'échelle (*ni satisfait, ni insatisfait*). En fait, sur l'échantillon de cent quarante-six employés à plein temps, 11 (7.53%) se retrouvent dans la zone d'insatisfaction; 88 (60.27%), dans la zone neutre et, 47 (32.20%), dans la zone de satisfaction. L'employé(e) au niveau de satisfaction le plus bas est à 42. Celui ou celle au niveau le plus élevé est à 88 (voir Annexe B).

Les indicateurs qui ont reçu les plus faibles scores sont ceux qui ont à voir avec les conditions de travail particulièrement, l'environnement physique ( $M = 2.45$ ); la manière dont les règles et procédures internes de l'Institution sont appliquées ( $M = 2.32$ ) et le salaire ( $M = 2.26$ ). Les indicateurs qui ont obtenu les plus fortes moyennes sont ceux qui ont rapport avec: le sentiment d'accomplissement obtenu du travail ( $M = 4.03$ ), la possibilité de travailler dans le respect de ses valeurs morales ( $M = 3.99$ ) et la possibilité de travailler dans le cadre de ses capacités ou compétences ( $M = 3.76$ ) (voir Tableau 8).

Tableau 8

*Moyennes et écart-types de la satisfaction au travail des employés à plein temps de l'UNAH (N = 146)*

Indicateur	<i>M</i>	<i>ET</i>
1. Possibilités de bénéficier des promotions	3.1	1.03
2. Aspects physiques de l'environnement	2.4	1.03
3. Possibilités des choses différentes de temps en temps	3.04	1.04
4. La valeur que vous accordent les autres employés	3.25	1.18
5. La manière dont votre supérieur dirige ses employés	2.67	1.16
6. La compétence de votre supérieur dans ses prises de décision.	2.79	1.06
7. Des possibilités de faire les choses selon votre conscience, vos croyances et vos valeurs.	3.99	0.89
8. La stabilité de votre emploi.	3.64	1.07
9. Possibilités d'aider les autres	3.71	1.10
10. Possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire	3.35	0.99
11. Possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités, vos compétences	3.76	1.03
12. La manière dont les règles et procédures internes de l'Institution sont appliquées	2.32	1.09
13. Votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites	2.27	1.05
14. Possibilités d'utiliser votre propre jugement dans les décisions que vous prenez	3.20	1.09
15. Possibilités de rester occupé(e) tout le temps au cours de la journée de travail	3.53	0.94
16. Possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail	3.72	0.89
17. Possibilités de travailler sans être toujours sous ordre	3.58	0.99
18. La manière dont les collègues s'entendent entre eux	3.12	1.12
19. Compliments que vous recevez pour un travail bien fait	3.12	1.23
20. Le sentiment d'accomplissement obtenu du travail	4.04	0.90

#### Engagement organisationnel affectif

Dans cette étude, l'engagement organisationnel affectif a été mesuré par la dimension affective du Questionnaire de Meyer et al (1993, cité dans Lee et al., 2001). Cette dimension compte six indicateurs à six niveaux sur une échelle Likert avec: 1, *fortement en désaccord*; 2, *en désaccord*; 3, *légèrement en désaccord*; 4, *légèrement d'accord*; 5, *d'accord*; 6, *fortement d'accord*. Donc, l'étendue possible va de six à trente-six. Comme il a été fait pour la variable

*satisfaction au travail*, les valeurs manquantes pour cette variable ont été remplacées par la méthode «series mean» via le SPSS 17.0. Ainsi, les analyses relatives à cette variable ont-elles été faites sur un effectif valide de 146, soit le total des répondants. Le quatrième indicateur renversé *Je ne sens pas que mon cœur est attaché à l'UNAH* a été recodé avant les analyses. Dans ce travail de recherche, la dimension affective du Questionnaire de Meyer et al. (1993, cité dans Lee et al., 2001) a atteint un niveau de cohérence interne exprimé par un alpha de Cronbach s'élevant à .85. Concernant les mesures de forme, l'asymétrie est légèrement négative avec un étalement à gauche (skewness = -1.41). La distribution est légèrement leptocurtique "tassée" (kurtosis = 2.26). Selon George et Mallery (2000), dans la plupart des applications psychométriques, une asymétrie est considérée comme excellente quand elle se situe entre -1 et 1. Mais tout dépend de l'application, elle peut se révéler acceptable entre -2 et 2. Compte tenu du fait que l'asymétrie n'est pas élevée, il a été trouvé approprié de calculer la moyenne des scores (mesure de tendance centrale) et leur écart-type (mesure de variabilité). Les résultats ont montré que les employés à plein temps de l'UNAH, par rapport à une étendue possible allant de 6 à 36 et une étendue observée allant de 9 à 36, ont exprimé un niveau d'engagement organisationnel affectif global positif avec une moyenne égalant 28.57, un écart-type de 5.83, un minimum de 9 et un maximum de 36. Analysées à partir de l'échelle Likert à six points, les données accusent un score moyen de 4.76 avec un écart-type de .97.

En répartissant les cinq intervalles constitués des six niveaux de l'échelle en deux extrêmes gauches négatifs (6-12 et 13-18: désengagé), un milieu neutre (19-24: ni engagé ni désengagé) et deux extrêmes droits positifs (25-30 et 31-36: engagé), le niveau d'engagement organisationnel affectif global des employés à plein temps de l'UNAH, d'après cette étude, est

positif. Suivant cette même répartition, les résultats ont indiqué que 6.85% des répondants sont désengagés affectivement, 11.64% ne sont ni engagés ni désengagés et 81.51%, soit la majorité, sont engagés affectivement à leur institution (voir Annexe B).

### **Corrélation entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel affectif**

Les deux variables étant de mesure d'intervalles et leur «scattergram» (voir Annexe B) n'étant pas curvilinéaire, il a été trouvé approprié d'utiliser le coefficient de relation  $r$  de Pearson pour décrire leur corrélation (Polit et Beck, 2010). Les résultats ont donné un coefficient de corrélation de Pearson acceptable ( $r = .435, p = .000$ ).

La valence de la valeur de  $r$  étant positive (+), il est possible de dire que la corrélation entre le degré de satisfaction au travail et le niveau d'engagement organisationnel affectif des employés de l'UNAH durant l'année académique 2014-2015 a été positive. En d'autres termes, cette corrélation indique que quand la valeur de l'une de ces variables a augmenté, la valeur de l'autre tendait aussi à augmenter. De plus, en élevant au carré le coefficient de corrélation  $r$  de Pearson, le coefficient de détermination qui indique l'intensité de la relation a été trouvé ( $r^2 = .189, p = .000$ ). Avec un coefficient de détermination avoisinant 19%, la relation peut être considérée comme modérée.

### **Test d'hypothèses**

L'hypothèse nulle de cette étude est la suivante:

H<sub>0</sub>: Il n'y a pas de relation statistiquement significative entre le degré de satisfaction au travail et le niveau d'engagement organisationnel affectif des employés à plein temps de l'UNAH au cours de l'année académique 2014–2015.

Tableau 9

*Moyennes et écart-types de l'engagement organisationnel affectif des employés à plein temps de l'UNAH (N = 146)*

Indicateur	<i>M</i>	<i>ET</i>
1. Je serais heureux de passer le reste de ma vie professionnelle à l'Université Adventiste d'Haïti.	3.91	1.54
2. Je ressens vraiment les problèmes de l'UNAH comme s'ils étaient mes propres problèmes.	4.96	1.21
3. Je me considère comme «un membre de la famille» à l'UNAH.	4.92	1.25
4. Je ne sens pas que mon cœur est attaché à l'UNAH <sup>a</sup>	4.57	1.46
5. L'UNAH a beaucoup de valeur, d'importance à mes yeux.	5.23	0.98
6. Je ressens un fort sentiment d'appartenance pour l'UNAH.	4.98	1.20

<sup>a</sup>*Recodé avant les analyses*

Les résultats liés au coefficient de corrélation  $r$  de Pearson dans ce travail de recherche, ont donné une probabilité inférieure à .005 ( $p < .005$ ). Dans ce cas, il est possible de déclarer que le coefficient de corrélation de Pearson trouvé dans les analyses de cette étude ( $r = .435$ ) est statistiquement significatif. Par conséquent, il est possible de rejeter l'hypothèse nulle pour retenir l'hypothèse de recherche. En conclusion, il existe une relation statistiquement significative entre le degré de satisfaction au travail et le niveau d'engagement organisationnel affectif des employés à plein temps de l'UNAH durant l'année académique 2014–2015.

### **Analyses additionnelles**

Outre le test d'hypothèses, des analyses additionnelles ont été réalisées pour déterminer les effets des variables démographiques sur la variable dépendante de l'étude: l'engagement organisationnel affectif des employés à plein temps de l'UNAH durant l'année académique 2014-2015.

Selon les résultats, seulement deux variables démographiques ont des effets significatifs sur la variable dépendante: le statut d'emploi et le niveau d'études.

Concernant le statut d'emploi, pour de meilleures analyses, les huit groupes de départ ont été réorganisés en quatre groupes: (a) les enseignants accrédités, (b) les enseignants, pasteurs et missionnaires autorisés, (c) les missionnaires accrédités et les pasteurs consacrés et (d) les employés contractuels à plein temps. L'échantillon ne comptait aucun pasteur accrédité. Les résultats d'une analyse de variance simple pour déterminer les effets de la variable *statut d'emploi* sur la variable dépendante ont donné un modèle statistiquement significatif ( $F_{(3, 139)} = 8.095, p = .000$ ). Une étude *post hoc* Scheffe a été faite pour déterminer les contrastes significatifs entre les groupes. Les résultats ont donné des contrastes significatifs entre les employés contractuels à plein temps ( $M = 4.33$ ) et: les enseignants accrédités ( $M = 4.99$ ); les enseignants, pasteurs et missionnaires autorisés ( $M = 5.24$ ); les missionnaires accrédités et les pasteurs consacrés ( $M = 5.16$ ).

Quant à la variable démographique *niveau d'études*, les résultats de l'analyse de variance simple ont donné un modèle statistiquement significatif ( $F_{(3, 139)} = 4.92, p = .003$ ). Il a été aussi utilisé une étude *post hoc* Scheffe pour déterminer les contrastes significatifs entre les groupes: fondamental ( $M = 4.84$ ), secondaire ( $M = 4.00$ ), professionnel ( $M = 4.68$ ) et universitaire ( $M = 4.92$ ). Il y a eu contrastes statistiquement significatifs seulement entre les groupes secondaire et universitaire.

## **CHAPITRE V**

### **RESUME, DISCUSSION, IMPLICATIONS, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS**

#### **Résumé**

Ce travail de recherche a été réalisé dans le but de décrire la relation existant entre le degré de satisfaction au travail et le niveau d'engagement organisationnel affectif des employés à temps plein de l'UNAH durant l'année académique 2014-2015. Quatre autres chapitres ont précédé celui-ci qui présente les rubriques suivantes: résumé, discussion, implications, conclusions et recommandations.

Pour commencer le premier chapitre, le rôle combien important joué par la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel dans la vie de toute organisation ou institution a été clairement présenté au travers de plusieurs conclusions de travaux de recherche. La problématique a été aussi posée. Particulièrement, le problème de recherche a été identifié dans le fait que très peu d'études jusqu'à date, ont été menées dans des universités adventistes sur la relation existant entre le degré de satisfaction au travail et le niveau d'engagement organisationnel affectif des employés. Cette petite faille relevée dans la littérature savante justifie scientifiquement, cette étude faite sur l'UNAH. L'hypothèse de recherche posée a été: «Il existe une relation entre le degré de satisfaction au travail et le niveau d'engagement organisationnel affectif des employés à plein temps de l'UNAH». C'est dans cette partie du travail que l'étude a été délimitée. Par exemple, en dépit de l'importance des dimensions

calculée et normative de l'engagement organisationnel, seule la dimension affective a été considérée dans l'étude. Certaines limitations ont été enregistrées. Parmi lesquelles, il est fait mention du risque de biais que peuvent connaître les résultats, particulièrement ceux relatifs à l'engagement organisationnel affectif mesuré par seulement six indicateurs qui, par leur formulation, peuvent facilement se heurter à la méfiance culturelle de la population de l'étude. Certains individus pouvaient bien se mettre à l'esprit qu'on essayait de les prendre au piège. Par conséquent, il y a lieu qu'ils aient porté fortement d'accord à presque tous les indicateurs pour qu'au cas où le chercheur n'aurait pas tenu sa promesse de ne point chercher à faire le lien entre les questionnaires et les répondants, ils n'aient à subir aucune forme de représailles administratives. Tout cela, surtout à cause du fait que le chercheur devait passer recueillir personnellement les questionnaires des répondants.

Toujours dans cette première partie du travail, le cadre conceptuel et théorique de l'étude a été posé. Par exemple, il a été choisi d'étudier la satisfaction au travail dans le cadre de la théorie motivation-hygiène de Herzberg et l'engagement organisationnel affectif, selon l'approche tridimensionnelle d'Allen et Meyer. Et, pour fermer le chapitre, les concepts satisfaction, travail et engagement ont tous été considérés dans une perspective chrétienne.

Dans la deuxième partie du travail s'est fait un certain bilan d'études portant sur la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, l'engagement organisationnel affectif et, sur la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel affectif corrélés. Des définitions savantes ont été trouvées pour les deux variables de l'étude: la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel affectif. Si la satisfaction au travail est l'évaluation que fait quelqu'un de la qualité totale de son travail dépendamment de la façon dont il ou elle se sent

par rapport au travail et du degré de son amour pour ce travail (Tseng, 2004), l'engagement organisationnel affectif est ce sentiment qui porte l'employé(e) à s'identifier, à s'attacher émotionnellement à l'organisation où il (elle) travaille et, à s'y impliquer (Meyer et al., 2002). Plusieurs études scientifiques ont montré comment l'engagement organisationnel affectif et la satisfaction au travail sont fortement corrélés (Farris, 2012; Freund, 2005; Karim, 2008; Lee et Tao, 2005; Markovits et al., 2007; Yao et Wang, 2006).

Au troisième chapitre, se trouve tout ce qui a trait à la méthodologie: le type d'étude, la population de l'étude, l'échantillon, les variables et les instruments devant les mesurer, les procédures liées à la collecte et à l'analyse des données, l'opérationnalisation des variables et l'opérationnalisation de l'hypothèse nulle. De la population de l'étude constituée des deux cent-quarante-quatre employés à plein temps de l'UNAH (missionnaires et contractuels à plein temps compris), un échantillon de 75% a été choisi. Toutefois, seulement 80% environ de cet échantillon ont répondu, soit un total de cent quarante-six individus. Pour mesurer les principales variables: satisfaction au travail et engagement organisationnel affectif, il a été utilisé respectivement: la version courte du MSQ traduit en français par Roussel (1994, cité dans Prat dit Hauret, 2006) et les échelles de Meyer et al. (1993, cité dans Lee et al., 2001; Prat dit Hauret, 2006) traduites en français par Durrieu et Roussel (2002, cité Prat dit Hauret, 2006).

Les données recueillies de ces 146 questionnaires ont été soumises à des analyses statistiques pour tester l'hypothèse nulle de l'étude. Le coefficient de corrélation  $r$  de Pearson a été utilisé comme preuve de signification statistique. La probabilité étant inférieure à .001, la corrélation s'est révélée statistiquement significative.

Des analyses additionnelles ont été faites sur les variables démographiques par rapport à la variable dépendante. Les résultats de ces analyses ont montré que seulement le statut d'emploi et le niveau d'étude ont des effets significatifs sur la variable dépendante.

## **Discussion**

Cette étude sur la relation entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel affectif se base sur la théorie motivation-hygiène, la théorie des facteurs de Herzberg pour la satisfaction au travail.

La satisfaction au travail est un construit multidimensionnel. Le MSQ de Weiss, Dawis, England et Lofquist (1967, cité dans Holcomb-McCoy et Addison-Bradley, 2005; dans Prat dit Hauret, 2006) dans sa forme originale comprend cent indicateurs qui sont répartis en 20 dimensions dont le thème de chacune d'elles représente un indicateur de la forme courte (Holcomb-McCoy et Addison-Bradley, 2005; Worrell, 2004).

Les résultats de cette étude montrent que les cinq niveaux de satisfaction les plus élevés touchent les indicateurs suivants: (a) le sentiment d'accomplissement obtenu du travail ( $M = 4.04$ ), (b) les possibilités de faire les choses selon sa conscience ( $M = 3.99$ ), (c) la possibilité de faire des choses qui utilisent ses capacités et ses compétences ( $M = 3.76$ ), (d) la possibilité d'essayer ses propres méthodes pour réaliser le travail ( $M = 3.72$ ) et, (e) la possibilité d'aider les autres ( $M = 3.71$ ). Se référant à la théorie bifactorielle de Herzberg, la plupart de ces indicateurs (à forte moyenne) se retrouvent parmi les facteurs motivants dits encore intrinsèques. Ces facteurs sont responsables de la satisfaction. Néanmoins, quand on se réfère aux facteurs extrinsèques dont l'absence procure de l'insatisfaction, les moyennes sont faibles. Les cinq moyennes les plus faibles se retrouvent parmi ces facteurs. Ces moyennes

appartiennent aux indicateurs suivants: (a) le salaire reçu par rapport au travail réalisé ( $M = 2.27$ ), (b) la manière dont les règles et procédures internes de l'institution sont appliquées ( $M = 2.32$ ), (c) les aspects physiques de l'environnement ( $M = 2.45$ ), (d) la manière dont le ou la supérieur(e) dirige ses employés ( $M = 2.67$ ) et (e) la compétence du ou de la supérieur(e) dans ses prises de décisions ( $M = 2.79$ ). Quand on compare ces moyennes au score moyen global qui est de 3.24, il est possible d'admettre que si les facteurs de motivation extrinsèque ne sont pas pris en considération pour être améliorés, l'institution risque de connaître une crise d'insatisfaction au sein de ses employés à plein temps. Cette crise est temporisée ou retardée, sans doute, parce que d'après Bilge (2011), pour les universitaires ou intellectuels, les facteurs intrinsèques ont plus d'importance que les facteurs extrinsèques. Il est à signaler que les résultats de cette étude ont identifié chez les universitaires, le niveau le plus élevé d'engagement affectif. Schroder (2008) avait déjà découvert que le niveau d'éducation influence significativement la satisfaction au travail. L'intéressant, c'est que ce qui est prédicteur ou antécédent de la satisfaction au travail est souvent prédicteur ou antécédent de l'engagement affectif (Baotham, 2011).

En outre, les résultats de l'étude ont montré une corrélation positive significative entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel affectif. Ces résultats concordent bien avec d'autres résultats de travaux de recherche réalisés sur ces variables (Asan et Ozier, 2012; Boles et al., 2007; Lu et al., 2010; Patrick et Sonia, 2012). Cette étude prouve encore une fois combien ces deux variables de la psychologie organisationnelle sont liées l'une à l'autre (Baotham, 2011; Chieffo, 1991; Karsh et al., 2005; Wu et Short, 1996).

## Implications

Pour aider à déterminer le contenu de la rubrique *implications pratiques* dans un travail de recherche, Hernández Sampieri, Fernandez Collado et Baptista Lucio (2014) suggèrent qu'on se pose les questions suivantes: «Est-ce que cette étude aidera à résoudre un quelconque problème réel? Est-ce qu'elle a des implications transcendantales pour une plus large gamme de problèmes pratiques?» (p. 40).

Dans cette étude, un cadre théorique a été défini. A travers ce cadre, des théories et des conclusions de recherches sérieuses ont mis en relief l'importance de la motivation, de la satisfaction dans la réussite tant des personnes physiques que des personnes morales.

Alexandre-Bailly et al. (2013) déclarent:

Un individu motivé est promis à une belle réussite, de même qu'une organisation qui sait gérer la motivation de ses salariés a des chances d'être plus performante que ses concurrentes. ... La motivation est le processus qui permet de faire le lien entre implication et satisfaction. C'est parce qu'un individu cherche à satisfaire certains besoins qu'il est motivé. (p. 148)

Il a été aussi mis en évidence le rôle que joue l'engagement organisationnel affectif dans une institution. Les recherches sont nombreuses à confirmer que des employés engagés affectivement sont plus performants, s'absentent moins de leur travail et, demeurent fidèles et loyaux à leur organisation (Anton, 2009; Cho et Huang, 2012; Henri, 2000; Lee et Tao, 2005; Meyer et al., 2002; Park et Rainey, 2007). En plus de tout cela, l'étude empirique a confirmé encore une fois, la corrélation statistiquement positive existant entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel affectif. En conséquence, les Administrateurs de l'UNAH, en lisant le rapport de cette étude, seront assez sages pour se rappeler qu'aujourd'hui plus que jamais, les universités aussi évoluent dans un environnement global très compétitif (Saygi et

al., 2011) et qu'ils devront prendre toutes les mesures nécessaires pour créer et / ou conserver un personnel motivé, satisfait et engagé affectivement.

Cette étude pourra aussi encourager les dirigeants de l'UNAH à s'engager dans une culture d'évaluation continue en faisant constamment des études grandes ou petites sur tous les aspects de la vie de l'institution aux fins de porter de manière scientifique les corrections nécessaires et entrer définitivement dans une ère nouvelle d'amélioration continue. Les résultats de cette étude ne peuvent se généraliser qu'à l'ensemble des employés à plein temps de l'UNAH, certes. Toutefois, l'étude dans son ensemble peut aider toute autre institution à améliorer le comportement organisationnel tant de ses dirigeants que de ses employés. Partout où les principes qui s'en dégagent seront appliqués, il y aura moins de frustration au sein du personnel en général, moins d'inimitié entre supérieurs et subordonnés, moins de cas d'abandon, moins de cas de découragement (burnout) mais par contre, plus de confiance entre employeurs et employés et plus d'engagement au sein d'une équipe forte déterminée à porter le plus haut possible son institution. Cette étude servira aussi de piste aux autres chercheurs qui voudront aller plus loin, investiguer davantage sur la satisfaction et l'engagement organisationnel des employés de l'UNAH. Enfin, elle aura contribué surtout à augmenter le nombre d'études faites sur la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel dans les universités chrétiennes en général et plus particulièrement, les universités adventistes.

### **Conclusions**

Parvenus à la fin du rapport de l'étude, il est important de se rappeler la question de recherche pour tâcher d'y répondre à la lumière des résultats. La question a été celle-ci: «Existe-t-il une relation entre le degré de satisfaction au travail et le niveau d'engagement

affectif des employés à plein temps de l'UNAH durant l'année académique 2014-2015?»

Compte tenu du fait que, d'après les résultats, la corrélation entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel affectif chez ces employés s'est révélée positive, il est possible de répondre par l'affirmative pour dire «Oui, une relation entre le degré de satisfaction au travail et le niveau d'engagement affectif des employés à plein temps de l'UNAH durant l'année académique 2014-2015. En plus, avec une probabilité inférieure à .001, il est aussi possible d'inférer les résultats à toute la population de l'étude.

Entre autres, les résultats ont aussi permis de faire les découvertes suivantes:

1. La population des employés à plein temps de l'UNAH est en train de vieillir.

Environ 60.20% de cette population se situe entre 41 à 60 ans. Seulement 3.60% se situent entre 20 à 30 ans.

2. Les employés à plein temps de l'UNAH y restent, car environ 80% ont au moins six ans depuis qu'ils travaillent dans l'institution.

3. La majorité de ces employés à plein temps, soit 59.40% sont des universitaires.

Donc ça va de soi que les facteurs moteurs de motivation revêtent beaucoup plus d'importance à leurs yeux que les facteurs d'hygiène.

4. En ce qui a trait à la satisfaction au travail, le niveau de satisfaction globale se situe au point neutre de l'échelle (ni satisfait, ni insatisfait). Les moyennes des facteurs extrinsèques qui produisent l'insatisfaction sont pour la plupart, très faibles tandis que les facteurs intrinsèques qui procurent la satisfaction ont les moyennes pour la plupart, normales.

5. En ce qui concerne l'engagement organisationnel affectif, le niveau global est positif. Environ 81% des répondants se sont dits engagés affectivement envers l'institution.

S'agit-il du biais de la désirabilité sociale? Des études postérieures pourront l'infirmier ou le confirmer.

### **Recommandations**

Suite aux résultats de l'étude, il est fait certaines recommandations aux administrateurs de l'UNAH et aux futurs chercheurs que ce sujet aura bien intéressés.

#### Administrateurs de l'UNAH

1. Partager les résultats de cette étude avec la famille universitaire pour une prise de conscience généralisée qui conduira à la consolidation des points signalés et aussi à l'amélioration des points faibles.
2. Chercher à normaliser les facteurs de motivation extrinsèque (les facteurs d'hygiène) afin d'éviter toute crise d'insatisfaction à conséquences regrettables pour l'institution.
3. Travailler à la consolidation des facteurs de motivation intrinsèque afin d'avoir une équipe plus satisfaite et engagée.
4. Encourager les employés qui le peuvent à poursuivre leur formation. Car, le niveau d'éducation influence significativement la satisfaction au travail.
5. Penser à intégrer dans le personnel, plus de jeunes craignant Dieu, qualifiés et compétents afin de «rajeunir» davantage le personnel et apporter du sang neuf à l'UNAH.
6. Faire entrer dans la culture de l'UNAH, la pratique d'évaluation continue par des enquêtes, sondages, etc. dans le but d'aider la communauté à se familiariser avec ces genres d'exercices. Ce sera enfin, dans les intérêts de l'UNAH qui devra utiliser les résultats de ces évaluations pour s'améliorer de manière continue. C'est un impératif pour toute institution qui

veut s'engager sur la voie de la qualité.

7. Instituer à l'UNAH, un département de ressources humaines fort capable de travailler sérieusement à créer la motivation, réduire l'insatisfaction et, augmenter la satisfaction et l'engagement organisationnel affectif au sein de tout le personnel.

#### Aux futurs chercheurs

8. Etendre l'étude sur la satisfaction au travail et l'engagement sur tous les employés de l'UNAH (employés à plein temps et employés à temps partiel)

9. Faire des études sur l'engagement organisationnel qui tiennent compte aussi des dimensions calculée et normative de ce construit.

10. Multiplier des études sérieuses, libres et indépendantes à l'UNAH afin de faire avancer le département de recherche de l'institution et, contribuer ainsi à l'épanouissement scientifique de la seule université que possède l'Eglise adventiste en Haïti.

11. Prendre toutes les mesures nécessaires pour protéger les études des effets de la susceptibilité et de la méfiance des répondants.

**ANNEXE A**

**INSTRUMENTS**

## QUESTIONNAIRE RELATIF A LA SATISFACTION AU TRAVAIL

### Minnesota Satisfaction Questionnaire – forme courte (MSQ-SF)

Weiss et al. (1977, cité dans Holcomb-McCoy et Addison-Bradley, 2005)

Traduction par Roussel (1994 cité dans Prat dit Hauret, 2006)

Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait?	Très insatisfait	Insatisfait	Ni satisfait ni insatisfait	Satisfait	Très satisfait
1. de vos possibilités d'avancement					
2. des conditions de travail					
3. des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps					
4. de votre importance aux yeux des autres					
5. de la manière dont votre supérieur (e) dirige ses employés (rapport humain)					
6. de la compétence de votre supérieur dans les prises de décision (compétences techniques)					
7. des possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à votre conscience					
8. de la stabilité de votre emploi					
9. des possibilités d'aider les gens dans l'Institution					
10. des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire					

11. des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités					
12. de la manière dont les règles et les procédures internes de l'Institution sont mises en application					
13. de votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites					
14. des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative					
15. des possibilités de rester occupé tout le temps au cours de la journée de travail					
16. des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail					
17. des possibilités de travailler seul dans votre emploi					
18. de la manière dont vos collègues s'entendent entre eux					
19. des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail					
20. du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail					

**QUESTIONNAIRE RELATIF A L'ENGAGEMENT  
ORGANISATIONNEL AFFECTIF**

**Extrait de l'échelle de Meyer et al. (1993, cité dans Lee et al., 2001)**

**Traduction de Durrieu et Roussel (2002, cité dans Prat dit Hauret, 2006)**

**adaptée au contexte de l'étude**

	Fortement en désaccord	En désac- cord	Légèrement en désaccord	Légère- ment en accord	D'ac- cord	Forte ment d'ac- cord
1. Je passerais volontiers le reste de ma vie professionnelle à l'Université Adventiste d'Haïti (UNAH).						
2. Je ressens vraiment les problèmes de l'UNAH comme s'ils étaient mes propres problèmes.						
3. Je ne me considère pas comme un «membre de la famille» à l'UNAH						
4. Je ne me sens pas «affectivement» attaché (e) à l'UNAH.						
5. L'UNAH a pour moi beaucoup de valeur, d'importance pour moi.						
6. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance pour l'UNAH.						

## **ANNEXE B**

### **RESULTATS DES ANALYSES STATISTIQUES**

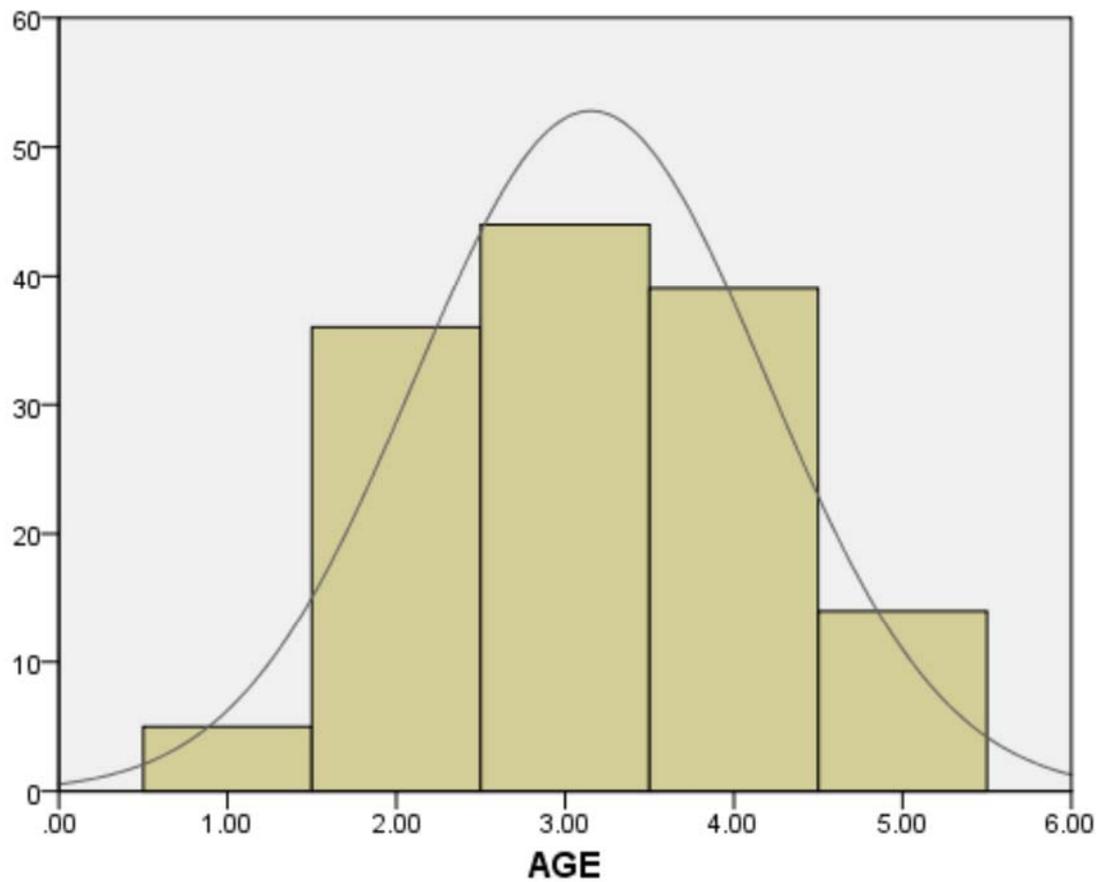
## A. Variables démographiques

### 1. Age

#### Statistiques

N	Valid	138
	Missing	8
Std. Deviation		1.03868
Skewness		.047
Std. Error of Skewness		.206
Kurtosis		-.747
Std. Error of Kurtosis		.410

Histogramme avec la distribution normale

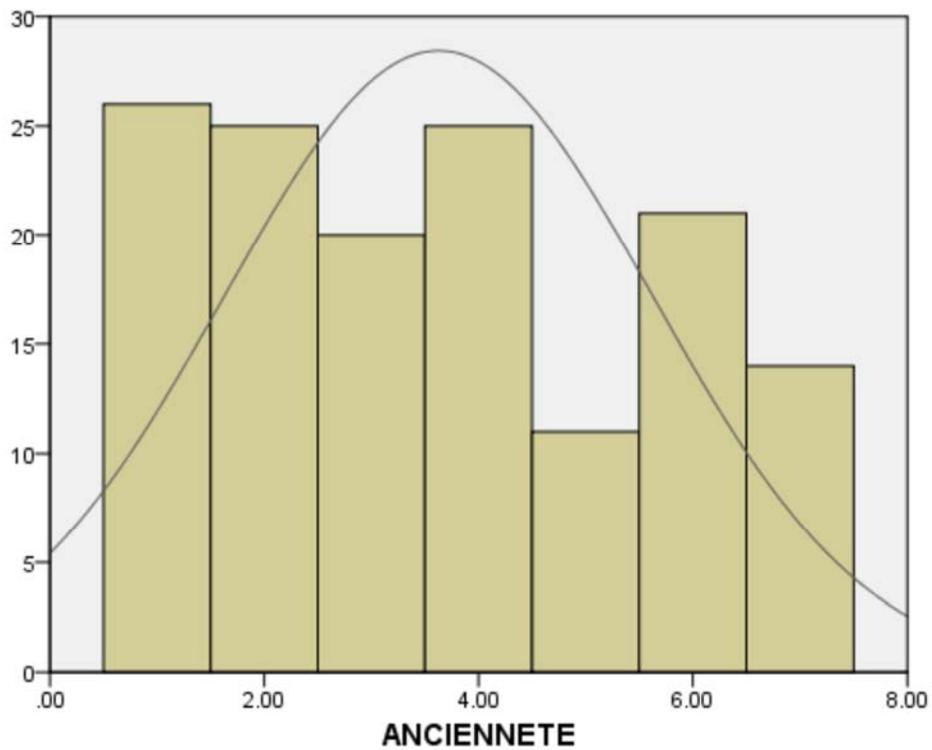


## 2. Ancienneté

### Statistiques

N	Valid	142
	Missing	4
Std. Deviation		1.98437
Skewness		.243
Std. Error of Skewness		.203
Kurtosis		-1.187
Std. Error of Kurtosis		.404

Histogramme avec la distribution normale



## B. Analyses descriptives de la satisfaction au travail

### a) Fréquences de la satisfaction au travail par indicateur

#### 1. Possibilité de bénéficier des promotions

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TRES INSATISFAIT	11	7.5	7.5	7.5
	INSATISFAIT	23	15.8	15.8	23.3
	NI SATISFAIT NI INSATISFAIT	49	33.6	33.6	56.8
	3.18	2	1.4	1.4	58.2
	SATISFAIT	51	34.9	34.9	93.2
	TRES SATISFAIT	10	6.8	6.8	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

#### 2. Aspects physiques de l'environnement du travail

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TRES INSATISFAIT	26	17.8	17.8	17.8
	INSATISFAIT	61	41.8	41.8	59.6
	2.45	1	.7	.7	60.3
	NI SATISFAIT NI INSATISFAIT	25	17.1	17.1	77.4
	SATISFAIT	33	22.6	22.6	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

#### 3. Possibilités de faire des choses différentes de temps en temps

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TRES INSATISFAIT	7	4.8	4.8	4.8
	INSATISFAIT	44	30.1	30.1	34.9
	NI SATISFAIT NI INSATISFAIT	40	27.4	27.4	62.3
	3.04	2	1.4	1.4	63.7
	SATISFAIT	42	28.8	28.8	92.5
	TRES SATISFAIT	11	7.5	7.5	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

4. Importance que vous accordent les autres employés

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TRES INSATISFAIT	17	11.6	11.6	11.6
	INSATISFAIT	23	15.8	15.8	27.4
	NI SATISFAIT NI INSATISFAIT	25	17.1	17.1	44.5
	3.25	2	1.4	1.4	45.9
	SATISFAIT	65	44.5	44.5	90.4
	TRES SATISFAIT	14	9.6	9.6	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

5. La manière dont votre supérieur (e) dirige ses employés (rapport humain)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TRES INSATISFAIT	27	18.5	18.5	18.5
	INSATISFAIT	45	30.8	30.8	49.3
	2.67	1	.7	.7	50.0
	NI SATISFAIT NI INSATISFAIT	26	17.8	17.8	67.8
	SATISFAIT	43	29.5	29.5	97.3
	TRES SATISFAIT	4	2.7	2.7	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

6. La compétence de votre supérieur (e) dans ses prises de décision  
(compétences techniques)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TRES INSATISFAIT	16	11.0	11.0	11.0
	INSATISFAIT	47	32.2	32.2	43.2
	2.79	1	.7	.7	43.8
	NI SATISFAIT NI INSATISFAIT	38	26.0	26.0	69.9
	SATISFAIT	39	26.7	26.7	96.6
	TRES SATISFAIT	5	3.4	3.4	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

7. Possibilités de faire les choses selon votre conscience, vos croyances et vos valeurs

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TRES INSATISFAIT	3	2.1	2.1	2.1
	INSATISFAIT	8	5.5	5.5	7.5
	NI SATISFAIT NI INSATISFAIT	17	11.6	11.6	19.2
	3.99	1	.7	.7	19.9
	SATISFAIT	77	52.7	52.7	72.6
	TRES SATISFAIT	40	27.4	27.4	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

8. Stabilité de votre emploi (sécurité d'emploi)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TRES INSATISFAIT	7	4.8	4.8	4.8
	INSATISFAIT	18	12.3	12.3	17.1
	NI SATISFAIT NI INSATISFAIT	23	15.8	15.8	32.9
	3.63	1	.7	.7	33.6
	SATISFAIT	70	47.9	47.9	81.5
	TRES SATISFAIT	27	18.5	18.5	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

9. Possibilités d'aider les autres

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TRES INSATISFAIT	4	2.7	2.7	2.7
	INSATISFAIT	25	17.1	17.1	19.9
	NI SATISFAIT NI INSATISFAIT	16	11.0	11.0	30.8
	3.71	3	2.1	2.1	32.9
	SATISFAIT	61	41.8	41.8	74.7
	TRES SATISFAIT	37	25.3	25.3	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

10. Possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TRES INSATISFAIT	8	5.5	5.5	5.5
	INSATISFAIT	19	13.0	13.0	18.5
	NI SATISFAIT NI INSATISFAIT	44	30.1	30.1	48.6
	3.35	2	1.4	1.4	50.0
	SATISFAIT	60	41.1	41.1	91.1
	TRES SATISFAIT	13	8.9	8.9	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

11. Possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités, vos capacités

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TRES INSATISFAIT	4	2.7	2.7	2.7
	INSATISFAIT	19	13.0	13.0	15.8
	NI SATISFAIT NI INSATISFAIT	17	11.6	11.6	27.4
	SATISFAIT	74	50.7	50.7	78.1
	TRES SATISFAIT	32	21.9	21.9	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

12. La manière dont les règles et les procédures internes de l'institution sont mises en application

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TRES INSATISFAIT	39	26.7	26.7	26.7
	INSATISFAIT	49	33.6	33.6	60.3
	NI SATISFAIT NI INSATISFAIT	33	22.6	22.6	82.9
	SATISFAIT	22	15.1	15.1	97.9
	TRES SATISFAIT	3	2.1	2.1	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

13. Votre salaire par rapport au travail que vous faites

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TRES INSATISFAIT	40	27.4	27.4	27.4
	INSATISFAIT	52	35.6	35.6	63.0
	NI SATISFAIT NI INSATISFAIT	29	19.9	19.9	82.9
	SATISFAIT	25	17.1	17.1	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

14. Possibilité d'utiliser votre propre jugement dans les décisions que vous prenez.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TRES INSATISFAIT	14	9.6	9.6	9.6
	INSATISFAIT	26	17.8	17.8	27.4
	NI SATISFAIT NI INSATISFAIT	27	18.5	18.5	45.9
	3.20	3	2.1	2.1	47.9
	SATISFAIT	69	47.3	47.3	95.2
	TRES SATISFAIT	7	4.8	4.8	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

15. Possibilités de rester occupé(e) tout le temps au cours de la journée de travail

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TRES INSATISFAIT	5	3.4	3.4	3.4
	INSATISFAIT	18	12.3	12.3	15.8
	NI SATISFAIT NI INSATISFAIT	30	20.5	20.5	36.3
	3.53	2	1.4	1.4	37.7
	SATISFAIT	78	53.4	53.4	91.1
	TRES SATISFAIT	13	8.9	8.9	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

16. Possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TRES INSATISFAIT	4	2.7	2.7	2.7
	INSATISFAIT	12	8.2	8.2	11.0
	NI SATISFAIT NI INSATISFAIT	23	15.8	15.8	26.7
	3.72	2	1.4	1.4	28.1
	SATISFAIT	86	58.9	58.9	87.0
	TRES SATISFAIT	19	13.0	13.0	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

17. Possibilités de travailler seul (e) (sans être toujours sous ordre)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TRES INSATISFAIT	6	4.1	4.1	4.1
	INSATISFAIT	15	10.3	10.3	14.4
	NI SATISFAIT NI INSATISFAIT	33	22.6	22.6	37.0
	SATISFAIT	72	49.3	49.3	86.3
	TRES SATISFAIT	20	13.7	13.7	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

18. La manière dont vos collègues s'entendent entre eux

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TRES INSATISFAIT	13	8.9	8.9	8.9
	INSATISFAIT	33	22.6	22.6	31.5
	NI SATISFAIT NI INSATISFAIT	34	23.3	23.3	54.8
	3.12	1	.7	.7	55.5
	SATISFAIT	54	37.0	37.0	92.5
	TRES SATISFAIT	11	7.5	7.5	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

19. Des compliments que vous recevez pour un travail bien fait

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TRES INSATISFAIT	18	12.3	12.3	12.3
	INSATISFAIT	31	21.2	21.2	33.6
	NI SATISFAIT NI INSATISFAIT	27	18.5	18.5	52.1
	3.12	1	.7	.7	52.7
	SATISFAIT	53	36.3	36.3	89.0
	TRES SATISFAIT	16	11.0	11.0	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

20. Du rendement que vous fournissez vous-même dans le travail

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TRES INSATISFAIT	4	2.7	2.7	2.7
	INSATISFAIT	5	3.4	3.4	6.2
	NI SATISFAIT NI INSATISFAIT	17	11.6	11.6	17.8
	SATISFAIT	76	52.1	52.1	69.9
	TRES SATISFAIT	44	30.1	30.1	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

**Remarque.** Les nombres qui apparaissent parmi les modalités représentent les moyennes des séries qui remplacent les réponses manquantes.

**b) Satisfaction au travail: Fréquences des scores**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.10	1	.7	.7	.7
2.15	1	.7	.7	1.4
2.20	1	.7	.7	2.1
2.30	1	.7	.7	2.7
2.31	1	.7	.7	3.4
2.35	1	.7	.7	4.1
2.40	2	1.4	1.4	5.5
2.45	3	2.1	2.1	7.5
2.55	1	.7	.7	8.2
2.60	1	.7	.7	8.9
2.60	4	2.7	2.7	11.6
2.65	3	2.1	2.1	13.7
2.70	2	1.4	1.4	15.1
2.75	5	3.4	3.4	18.5
2.80	6	4.1	4.1	22.6
2.85	11	7.5	7.5	30.1
2.90	3	2.1	2.1	32.2
2.95	2	1.4	1.4	33.6
3.00	5	3.4	3.4	37.0
3.03	1	.7	.7	37.7
3.05	2	1.4	1.4	39.0
3.09	1	.7	.7	39.7
3.10	2	1.4	1.4	41.1
3.15	8	5.5	5.5	46.6
3.20	4	2.7	2.7	49.3
3.25	7	4.8	4.8	54.1
3.30	7	4.8	4.8	58.9
3.33	1	.7	.7	59.6
3.35	3	2.1	2.1	61.6
3.40	5	3.4	3.4	65.1
3.45	4	2.7	2.7	67.8
3.50	4	2.7	2.7	70.5
3.55	6	4.1	4.1	74.7
3.60	3	2.1	2.1	76.7
3.65	1	.7	.7	77.4

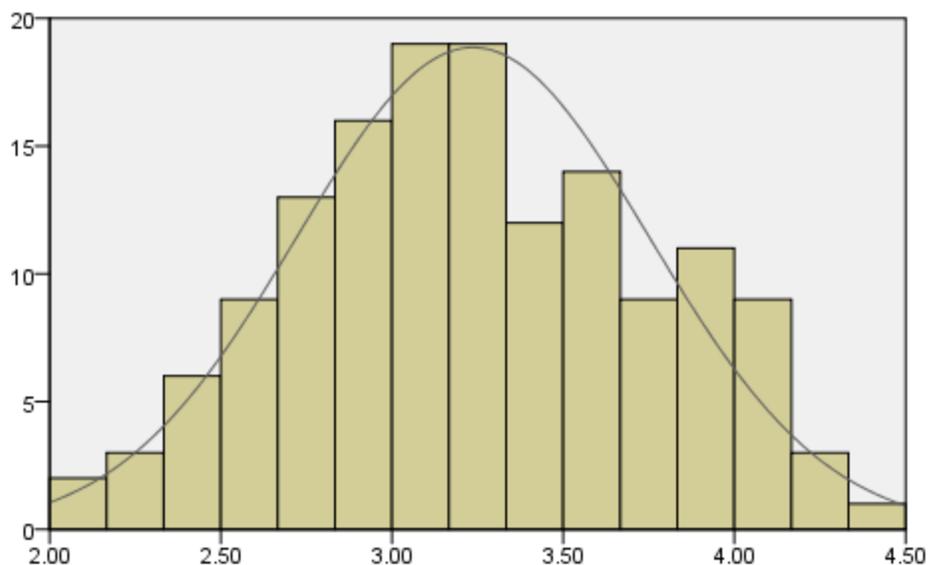
3.70	2	1.4	1.4	78.8
3.75	5	3.4	3.4	82.2
3.80	2	1.4	1.4	83.6
3.85	5	3.4	3.4	87.0
3.90	1	.7	.7	87.7
3.95	5	3.4	3.4	91.1
4.00	2	1.4	1.4	92.5
4.05	3	2.1	2.1	94.5
4.09	1	.7	.7	95.2
4.10	1	.7	.7	95.9
4.15	2	1.4	1.4	97.3
4.20	1	.7	.7	97.9
4.25	2	1.4	1.4	99.3
4.40	1	.7	.7	100.0
Total	146	100.0	100.0	

**Remarque.** Pour faciliter les analyses, tous les 20 indicateurs de la variable “satisfaction au travail” ont été regroupés (synthétisés) par leur moyenne. Donc, pour trouver la valeur de chaque score, il faut multiplier celui-ci par 20. Par exemple, la valeur du premier score est:  $2.10 \times 20 = 42$ .

### c) Satisfaction au travail: Statistiques

N	Valid	146
	Missing	0
Mean		3.2365
Std. Error of Mean		.04244
Median		3.2500
Mode		2.85
Std. Deviation		.51282
Skewness		.080
Std. Error of Skewness		.201
Kurtosis		-.658
Std. Error of Kurtosis		.399
Minimum		2.10
Maximum		4.40

**d) Satisfaction au travail: Histogramme avec la distribution normale**



**C. Analyses descriptives de l'engagement organisationnel affectif**

**a) Fréquences de l'engagement organisationnel affectif par indicateur**

1. Je serais heureux (se) de passer le reste de ma vie professionnelle à l'Université Adventiste d'Haïti (UNAH)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	FORTEMENT EN DESACCORD	12	8.2	8.2	8.2
	EN DESACCORD	26	17.8	17.8	26.0
	LEGEREMENT EN DESACCORD	12	8.2	8.2	34.2
	LEGEREMENT D'ACCORD	23	15.8	15.8	50.0
	D'ACCORD	57	39.0	39.0	89.0
	FORTEMENT D'ACCORD	16	11.0	11.0	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

2. Je ressens vraiment les problèmes de l'UNAH comme s'ils étaient mes propres problèmes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	FORTEMENT EN DESACCORD	7	4.8	4.8	4.8
	EN DESACCORD	3	2.1	2.1	6.8
	LEGEREMENT EN DESACCORD	3	2.1	2.1	8.9
	LEGEREMENT D'ACCORD	11	7.5	7.5	16.4
	D'ACCORD	72	49.3	49.3	65.8
	FORTEMENT D'ACCORD	50	34.2	34.2	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

3. Je me considère comme un "membre de la famille" à l'UNAH

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	FORTEMENT EN DESACCORD	7	4.8	4.8	4.8
	EN DESACCORD	4	2.7	2.7	7.5
	LEGEREMENT EN DESACCORD	5	3.4	3.4	11.0
	LEGEREMENT D'ACCORD	10	6.8	6.8	17.8
	D'ACCORD	70	47.9	47.9	65.8
	FORTEMENT D'ACCORD	50	34.2	34.2	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

4. Je ne sens pas que mon cœur est attaché à l'UNAH\*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	FORTEMENT EN DESACCORD	7	4.8	4.8	4.8
	EN DESACCORD	11	7.5	7.5	12.3
	LEGEREMENT EN DESACCORD	19	13.0	13.0	25.3
	LEGEREMENT D'ACCORD	13	8.9	8.9	34.2
	4.52	1	.7	.7	34.9
	D'ACCORD	53	36.3	36.3	71.2
	FORTEMENT D'ACCORD	42	28.8	28.8	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

\*Cet indicateur a été recodé avant les analyses

5. L'UNAH a beaucoup de valeur, beaucoup d'importance à mes yeux.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	FORTEMENT EN DESACCORD	1	.7	.7	.7
	EN DESACCORD	5	3.4	3.4	4.1
	LEGEREMENT EN DESACCORD	1	.7	.7	4.8
	LEGEREMENT D'ACCORD	13	8.9	8.9	13.7
	D'ACCORD	57	39.0	39.0	52.7
	FORTEMENT D'ACCORD	69	47.3	47.3	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

6. Je ressens un fort sentiment d'appartenance pour l'UNAH

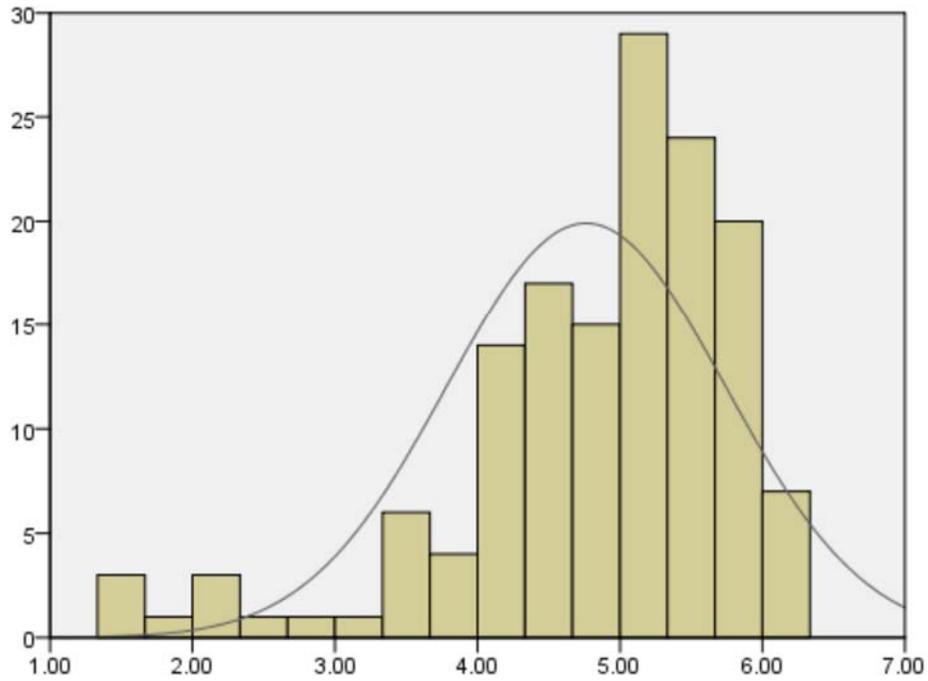
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	FORTEMENT EN DESACCORD	5	3.4	3.4	3.4
	EN DESACCORD	3	2.1	2.1	5.5
	LEGEREMENT EN DESACCORD	8	5.5	5.5	11.0
	LEGEREMENT D'ACCORD	13	8.9	8.9	19.9
	D'ACCORD	61	41.8	41.8	61.6
	FORTEMENT D'ACCORD	56	38.4	38.4	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

**b) Engagement organisationnel affectif: Fréquences des scores**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.50	3	2.1	2.1	2.1
	1.83	1	.7	.7	2.7
	2.17	3	2.1	2.1	4.8
	2.50	1	.7	.7	5.5
	2.83	1	.7	.7	6.2
	3.00	1	.7	.7	6.8
	3.33	1	.7	.7	7.5
	3.50	3	2.1	2.1	9.6
	3.67	2	1.4	1.4	11.0
	3.83	4	2.7	2.7	13.7
	4.00	7	4.8	4.8	18.5
	4.17	7	4.8	4.8	23.3
	4.33	4	2.7	2.7	26.0
	4.50	13	8.9	8.9	34.9
	4.67	10	6.8	6.8	41.8
	4.83	5	3.4	3.4	45.2
	5.00	18	12.3	12.3	57.5
	5.17	11	7.5	7.5	65.1
	5.33	10	6.8	6.8	71.9
	5.42	1	.7	.7	72.6
	5.50	13	8.9	8.9	81.5
	5.67	12	8.2	8.2	89.7
	5.83	8	5.5	5.5	95.2
	6.00	7	4.8	4.8	100.0
	Total	146	100.0	100.0	

**Remarque.** Pour faciliter certaines analyses, tous les six (6) indicateurs de la variable “Engagement organisationnel affectif” ont été regroupés (synthétisés) par leur moyenne. Donc, pour trouver la valeur de chaque score, il faut multiplier celui-ci par 6. Par exemple, la valeur du premier score est:  $1.5 \times 6 = 9$ .

**c) Engagement organisationnel affectif: Histogramme avec la distribution normale**



## D. TEST D'HYPOTHESES

### a) Corrélation entre le niveau de satisfaction au travail et Le degré d'engagement organisationnel affectif

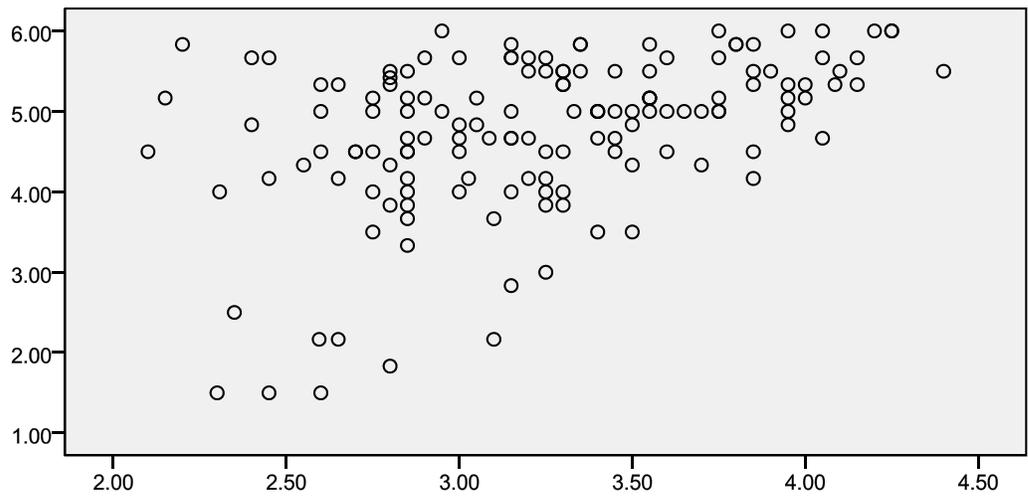
		COMPUTE COMP_SMEAN_ SATIS=MEAN.20 (SATISFAC1_1, SATISFAC2_1,S ATISFAC3_1,SA TISFAC4_1,SATI SFAC5_1,SATIS FAC6_1,SATISF AC7_1,SATISFA C8_1,SATISFAC 9_1,SATISFAC1 0_1,SATISFAC1 1_1,SATISFAC1 2_1,SATISFAC1 3_1,SATISFAC1 4_1,SATISFAC1 5_1,SATISFAC1 6_1,SATISFAC1 7_1,SATISFAC1 8_	COMPUTE COMP_SM_ENG _AFFECT=MEA N.6(ENG1_1,EN G4_1,ENG7_1,E NG9_1,ENG12_ 1,ENG15_1)
COMPUTE COMP_SMEAN_SATIS=ME AN.20(SATISFAC1_1,SATIS FAC2_1,SATISFAC3_1,SATI SFAC4_1,SATISFAC5_1,SA TISFAC6_1,SATISFAC7_1,S ATISFAC8_1,SATISFAC9_1, SATISFAC10_1,SATISFAC1 1_1,SATISFAC12_1,SATISF AC13_1,SATISFAC14_1,SAT ISFAC15_1,SATISFAC16_1, SATISFAC17_1,SATISFAC1 8_	Pearson Correlation  Sig. (2-tailed)  N	1   146	.435**  .000  146
COMPUTE COMP_SM_ENG_AFFECT= MEAN.6(ENG1_1,ENG4_1,E NG7_1,ENG9_1,ENG12_1,E NG15_1)	Pearson Correlation  Sig. (2-tailed)  N	.435**  .000  146	1  146

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**b) Scatter splot**

**Engagement organisationnel affectif**

**Satisfaction au travail**



## E. ANALYSES ADDITIONNELLES

### Analyse de variance simple (Effets des variables démographiques sur la variable dépendante)

#### AGE

Engagement organisationnel affectif

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.093	4	.523	.554	.697
Within Groups	125.653	133	.945		
Total	127.746	137			

#### SEXE

Engagement organisationnel affectif

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.101	1	1.101	1.149	.286
Within Groups	133.146	139	.958		
Total	134.247	140			

#### RELIGION

Engagement organisationnel affectif

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.000	1	.000	.000	.986
Within Groups	133.794	140	.956		
Total	133.795	141			

#### STATUT D'EMPLOI

Engagement organisationnel affectif

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	19.985	3	6.662	8.095	.000
Within Groups	114.387	139	.823		
Total	134.372	142			

#### ANCIENNETE

Engagement organisationnel affectif

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8.868	6	1.478	1.601	.152
Within Groups	124.645	135	.923		
Total	133.513	141			

STATUT MARITAL

Engagement organisationnel affectif

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.564	3	.188	.195	.900
Within Groups	133.808	139	.963		
Total	134.372	142			

NIVEAU D'ETUDES

Engagement organisationnel affectif

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	12.906	3	4.302	4.923	.003
Within Groups	121.466	139	.874		
Total	134.372	142			

**Comparaisons multiples / statut d'emploi**

**Variable dépendante: Engagement organisationnel affectif**

(I) Statut d'emploi	(J) Statut	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Scheffe Ens Accréd.	Autorisés (E, P, M)	-.24609	.26769	.839	-1.0037	.5115
	M y P accréd..	-.15850	.25535	.943	-.8811	.5641
	CPT	.65965*	.17340	.003	.1689	1.1504
Autorisés (E, P, M)	Ens Accréd.	.24609	.26769	.839	-.5115	1.0037
	M y P Accréd.t	.08758	.32136	.995	-.8219	.9970
	CPT	.90573*	.26103	.009	.1670	1.6445
M y P accréd.	Ens Accréd.	.15850	.25535	.943	-.5641	.8811
	Autorisés (E, P, M)	-.08758	.32136	.995	-.9970	.8219
	CPT	.81815*	.24836	.015	.1153	1.5210
CPT	Eins Accréd.	-.65965*	.17340	.003	-1.1504	-.1689
	Autorisés (E, P, M)	-.90573*	.26103	.009	-1.6445	-.1670
	M y P Accréd.	-.81815*	.24836	.015	-1.5210	-.1153

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## Tests d'homogénéité

**Variable dépendante: engagement organisationnel affectif**

	Statut d'emploi	N	Subset for alpha = 0.05	
			1	2
Student-Newman-Keuls <sup>a, b</sup>	CPT	62	4.3387	
	Ens Accréd.	49		4.9984
	M y P Accréd.	17		5.1569
	Autorisés (E, P, M)	15		5.2444
	Sig.		1.000	.608
Tukey B <sup>a, b</sup>	CPT	62	4.3387	
	Ens Accréd.	49		4.9984
	M y P Accréd.	17		5.1569
	Autorisés (E, P, M)	15		5.2444
Scheffe <sup>a, b</sup>	CPT	62	4.3387	
	Eins Accréd.	49	4.9984	4.9984
	M y P Accréd.	17		5.1569
	Autorisés (E, P, M)	15		5.2444
	Sig.		.094	.823

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 24.687.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**Comparaisons multiples / niveau d'études**

**Variable dépendante: Engagement organisationnel affecti**

	(I) NIVEAU D'ETUDES	(J) NIVEAU D'ETUDES	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Scheffe	FONDAMENTAL	SECONDAIRE	.84375	.32119	.080	-.0652	1.7527
		PROFESSIONNEL	.16319	.30171	.961	-.6906	1.0170
		UNIVERSITAIRE	-.07883	.25475	.992	-.7998	.6421
	SECONDAIRE	FONDAMENTAL	-.84375	.32119	.080	-1.7527	.0652
		PROFESSIONNEL	-.68056	.29148	.147	-1.5054	.1443
		UNIVERSITAIRE	-.92258*	.24255	.003	-1.6090	-.2362
	PROFESSIONNEL	FONDAMENTAL	-.16319	.30171	.961	-1.0170	.6906
		SECONDAIRE	.68056	.29148	.147	-.1443	1.5054
		UNIVERSITAIRE	-.24203	.21608	.740	-.8535	.3695
UNIVERSITAIRE	FONDAMENTAL	.07883	.25475	.992	-.6421	.7998	
	SECONDAIRE	.92258*	.24255	.003	.2362	1.6090	
	PROFESSIONNEL	.24203	.21608	.740	-.3695	.8535	

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## Tests d'homogénéité

**Variable dépendante: engagement organisationnel affectif**

	NIVEAU D'ETUDES	N	Subset for alpha = 0.05	
			1	2
Student-Newman-Keuls <sup>a.,b</sup>	SECONDAIRE	18	4.0000	
	PROFESSIONNEL	24		4.6806
	FONDAMENTAL	16		4.8438
	UNIVERSITAIRE	85		4.9226
	Sig.		1.000	.651
Tukey B <sup>a.,b</sup>	SECONDAIRE	18	4.0000	
	PROFESSIONNEL	24		4.6806
	FONDAMENTAL	16		4.8438
	UNIVERSITAIRE	85		4.9226
	Sig.			
Scheffe <sup>a.,b</sup>	SECONDAIRE	18	4.0000	
	PROFESSIONNEL	24	4.6806	4.6806
	FONDAMENTAL	16		4.8438
	UNIVERSITAIRE	85		4.9226
	Sig.		.108	.854

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 23.325.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

## REFERENCES

- Agonhossou, D. K. et Godonou, C. K. (2011). Implication organisationnelle et performance au travail chez les infirmières et infirmiers diplômés d'Etat au Bénin. *Management & Avenir*, 10, 105-121. doi:10.3917/mav.050.0105
- Ahmad, N. et Oranye, N. O. (2010). Empowerment, job satisfaction, and organizational commitment: A comparative analysis of nurses working in Malaysia and England. *Journal of Nursing Management*, 18, 582-591. doi:10.1111/j.1365-2834.2010.01093.x
- Alain, P., Pelletier, L. G. et Boivin, M. (2000). Les plans de recherche expérimentaux. Dans R. J. Vallerand et U. Hess (Eds.), *Méthodes de recherche en psychologie* (pp. 133-162). Québec: Gaëtan Morin.
- Alexandre-Bailly, F., Bourgeois, D., Gruère, J-P., Raulet-Croset, N. et Roland-Lévy, C. (2013). *Comportements humains et managements*. Montreuil: Pearson France.
- Allen, N. J. et Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Anton, C. (2009). The impact of role stress on workers' behaviour through job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Psychology: Journal International de Psychologie*, 44(3), 187-194. doi:10.1080/00207590701700511.
- Asan, O. et Ozyer, K. (2008). An empirical study on the analysis of the relationship between affective commitment and job satisfaction and subdimensions of job satisfaction. *The Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 13(3), 129-151.
- Bamberg, R., Akroyd, D. et Moore, T. M. (2008). Factors that impact clinical laboratory scientists' commitment to their work organizations. *Clinical Laboratory Science: Journal of the American Society for Medical Technology*, 21(3), 167-177.
- Baotham, S. (2011). Antecedent and consequence of job satisfaction and organizational commitment of Thai employees in RMUTT. *Review of Business Research*, 11(3), 89-98.
- Becker, T. E. et Kernan, M. C. (2003). Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance. *Human Performance*, 16(4), 327-348. doi:10.1207/S15327043HUP1604\_1

- Becker, T. E. et Kernan, M. C. (2003). Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance. *Human Performance*, 16(4), 327-348.
- Bettache, M. (2008). *Les pratiques de gestion des ressources humaines favorisant le maintien en emploi et l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants* (Thèse de doctorat). De la base de données ProQuest Dissertations and Theses. (UMI N° 304798628)
- Bilge, F. (2006). Examining the burnout of academics in relation to job satisfaction and other factors. *Social Behavior and Personality*, 34(9), 1151-1160. doi:10.2224/sbp.2006.34.9.1151
- Blanchard, A. L., Welbourne, J., Gilmore, D. et Bullock, A. (2009). Followership styles and employee attachment to the organization. *The Psychologist-Manager Journal*, 12, 111-131. doi:10.1080/10887150902888718
- Boles, J., Madupalli, R., Rutherford, B. et Wood, J. A. (2007). The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(4/5), 311-321. doi:10.1108/088586620710773440
- Brown, B. B. (2003). *Employees' organizational commitment and their perception of supervisors' relations-oriented and task-oriented leadership behaviors* (Thèse de doctorat). De la base de données ProQuest Dissertations and Theses. (UMI N° 3082584)
- Brown, D. et Sargeant, M. A. (2007). Job satisfaction, organizational commitment, and religious commitment of full-time university employees. *Journal of Research on Christian Education*, 16, 211-241. doi:10.1080/10656210701647613
- Buck, J. M. et Watson, J. L. (2002). Retaining staff employees: The relationship between human resources management strategies and organizational commitment. *Innovative Higher Education*, 26(3), 175-193.
- Buitendach, J. H. et De Witte, H. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organizational commitment of maintenance workers in a parastatal. *South African Journal of Business Management*, 36(2), 27-37.
- Carmeli, A. et Freund, A. (2009). Linking perceived external prestige and intentions to leave the organization: The mediating role of job satisfaction and affective commitment. *Journal of Social Service Research*, 35(3), 236-250. doi:10.1080/01488370902900873
- Caron, E. (2009). *La relation entre l'environnement de travail et l'engagement affectif envers l'organisation: l'effet modérateur de la génération* (Thèse de maîtrise). Récupéré de <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle.net/1866/3255>

- Chênevert, D., Charest, A. et Simard, G. (2007). Etude de l'évolution des déterminants de l'engagement affectif: le rôle de l'habilitation, du plafonnement de carrière et de la justice organisationnelle. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 62(2), 258-281. doi:10.7202/016088ar
- Chevrier, J. (2009). La spécification de la problématique. Dans B. Gauthier (Ed.), *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données* (pp. 53-87). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Chieffo, A. M. (1991). Factors contributing to job satisfaction and organizational commitment of community college leadership teams. *Community College Review*, 19, 15-24. doi:10.1177/009155219101900204
- Cho, V. et Huang, X. (2012). Professional commitment, organizational commitment, and the intention to leave for professional advancement: An empirical study on IT professionals. *Information Technology & People*, 25(1), 31-54. doi:10.1108/09593841211204335
- Daoud Ben Arab, S. et Masmoudi Mardessi, S. (2011). L'implication organisationnelle: levier pour la performance financière? Une étude dans le contexte tunisien. *Revue Libanaise de Gestion et d'Economie*, 4(6), 21-46. doi:10.1016/S1999-7620(11)70034-9
- Day, N. E. (2012). Pay equity as a mediator of the relationships among attitudes and communication about pay level determination and pay secrecy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(4), 462-476. doi:10.1177/1548051812455240
- De Cuyper, N., Notelaers, G. et De Witte, H. (2009). Job insecurity and employability in fixed-term contractors, agency workers, and permanent workers: Associations with job satisfaction and affective commitment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 193-205. doi:10.1037/a0014603
- De Milt, D. G., Fitzpatrick, J. J. et McNulty, S. R. (2011). Nurse practitioners' job satisfaction and intent to leave current positions, the nursing profession, and the nurse practitioner role as a direct care provider. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 23, 42-50. doi:10.1111/j.1745-7599.2010.00570.x
- Décarie, M-C. (2010). *Etude de la relation entre l'engagement organisationnel et la détresse psychologique chez les travailleurs et les travailleuses* (Thèse de maîtrise, Université de Montréal). Récupéré de <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle.net/1866/4673>
- DeConinck, J. B. et Johnson, J. T. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salesperson. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 333-350.

- Doucet, O., Simard, G. et Tremblay, M. (2008). L'effet médiateur du soutien et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 63(4), 625-647.
- Dumas, C. (2000). L'analyse des données de base. Dans R. J. Vallerand et U. Hess (Eds.), *Méthodes de recherche en psychologie* (pp. 323-376). Québec: Gaëtan Morin.
- Dunn, M. W., Dastoor, B. et Sims, R. L. (2012). Transformational leadership and organizational commitment: A cross-cultural perspective. *Journal of Multidisciplinary Research*, 4(1), 45-59.
- Eby, L. T. et Freeman, D. M. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72(4), 463-483.
- Eker, M., Eker, S. et Pala, F. (2008). The effects of job satisfaction on organizational commitment among Turkish health care staff: An empirical study. *Journal of Academic Studies*, 10(36), 46-68.
- Farris, J. R. (2012). *Organizational commitment and job satisfaction: A quantitative investigation of the relationships between affective, continuance, and normative constructs* (Thèse de doctorat). De la base de données ProQuest Dissertations and Theses. (UMI N° 3527687)
- Freund, A. (2005). Commitment and job satisfaction as predictors of turnover intentions among welfare workers. *Administration in Social Work*, 29(2), 5-22. doi:10.1300/i147v29n02-02
- Fu, F. Q., Bolander, W. et Jones, E. (2009). Managing the drivers of organizational commitment and salesperson effort: An application of Meyer and Allen's three component model. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 17(4), 335-350. doi:10.2753/MTP1069-6679170403
- Fu, W. et Deshpande, S. (2012). Antecedents of organizational commitment in a Chinese construction company. *Journal of Business Ethics*, 109(3), 301-307. doi:10.1007/s10551-011-1128-y
- Gautam, T., Van Dick, R. et Wagner, U. (2001). Organizational commitment in Nepalese settings. *Asian Journal of Social Psychology*, 4(3), 239-248.
- Gebremichael, H. et Prasada Rao, B. V. (2013). Job satisfaction and organizational commitment between academic staff and supporting staff (Wolaita Sodo University-Ethiopia as a case). *Far East Journal of Psychology and Business*, 11(1), 11-32.

- George, D. et Mallery, P. (2000). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference 9.0 update*. Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Gill, H., Meyer, P. M., Lee, K., Shin, K. H. et Yoon, C-Y. (2011). Affective and continuance commitment and their relations with deviant workplace behaviors in Korea. *Asia Pacific Journal of Management*, 28, 595-607. doi:10.1007/s10490-009-9165-0
- Grajales, T. (2008). *¿Cómo planear una investigación empírica?* Montemorelos, Mexico: Publicaciones Universidad de Montemorelos.
- Gutiérrez-Martínez, I. (2006). L'implication organisationnelle des professionnels de TI. *Revue Française de Gestion*, 168/169, 143-156.
- Hausknecht, J. P., Hiller, N. J. et Vance, R. J. (2008). Work-unit absenteeism: Effects of satisfaction, commitment, labor market conditions, and time. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1223-1245. doi:10.5465/AMJ.2008.35733022
- Hausknecht, J. P., Rodda, J. et Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269-288.
- Henri, G. (2000). *L'engagement organisationnel: dimensions, déterminants et impacts* (Thèse de maîtrise). Récupéré de <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle.net/1866/1656>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. et Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6<sup>e</sup> ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Holcomb-McCoy, C. et Addison-Bradley, C. (2005). African American counselor educators' job satisfaction and perceptions of departmental racial climate. *Counselor Education & Supervision*, 45, 2-15.
- Howell, D. A. (2012). *A relational study of the knowledge sharing behavior and organizational commitment of engineers* (Thèse de doctorat). De la base de données ProQuest Dissertations and Thèses. (UMI N° 3514996)
- Huang, T. C. et Hsiao, W. J. (2007). The causal relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior and Personality*, 35(9), 1265-1276. doi:10.2224/sbp.2007.35.9.1265
- Hulpia, H., Devos, G. et Rosseel, Y. (2009). The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers' and teacher leaders' job satisfaction and organizational commitment. *School Effectiveness and School Improvement*, 20(3), 291-317. doi:10.1080/09243450902909840

- Hunton, J. E. et Norman, C. S. (2010). The impact of alternative telework arrangements on organizational commitment: Insights from a longitudinal field experiment. *Journal of Information Systems*, 24(1), 67-90. doi:10.2308/jis.2010.24.1.67
- Iiacqua, J. A., Schumacher, P. et Li, H. C. (2001). Factors contributing to job satisfaction in higher education. *Education*, 116(1), 51-61.
- Isaac, L. (1981). *Handbook in research and evaluation*. San Diego: EDITS Publishers.
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *The ICFAI Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7-25.
- Kalbers, L. P. et Cenker, W. J. (2007). Organizational commitment and auditors in public accounting. *Managerial Auditing Journal*, 22(4), 354-375.
- Karatepe, O. M., Arasli, H. et Khan, A. (2007). The impact of self-efficacy on job outcomes of hotel employees: Evidence from Northern Cyprus. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(4), 23-46.
- Karim, N. H. A. (2008). Investigating the correlates and predictors of job satisfaction among Malaysian academic librarians. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 13(2), 69-88.
- Karim, N. H. A. et Noor, N. H. N. M. (2006). Evaluating the psychometric properties of Allen and Meyer's organizational commitment scale: A cross cultural application among Malaysian academic librarians. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 11(1), 89-101.
- Karsh, B., Booske, B. C. et Sainfort, F. (2005). Job and organizational determinants of nursing home employee commitment, job satisfaction and intent to turnover. *Ergonomics*, 48(10), 1260-1281.
- Kelidbari, H. R., Dizgah, M. R. et Yusefi, A. (2011). The relationship between organization commitment and job performance of employees of Guilan province social security organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(6), 555-568.
- Knoop, R. (1995). Relationships among job involvement, job satisfaction, and organizational commitment for nurses. *The Journal of Psychology*, 129(6), 643-649.
- Kochar, B. (2008). Job satisfaction among academics. *The ICFAI University Journal of Organizational Behavior*, 7(4), 54-60.

- Krishnaveni, R. et Ramkumar, N. (2008). Revalidation process for established instruments: A case of Meyer and Allen's organizational commitment scale. *The ICFAI Journal of Organizational Behavior*, 7(2), 7-17.
- Lapalme, M. E. et Doucet, O. (2004, septembre). *Les récents développements dans l'étude de l'engagement des employés: la redondance perdue*. Document présenté au XV<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH: La GRH mesurée, Montréal, Canada.
- Lee, K., Allen, N. J., Meyer, J. P. et Rhee, K-Y. (2001). The three-component model of organizational commitment: An application to South Korea. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 596-614. doi:10.1111/1464-0597.00075
- Lee, K. S. et Tao, G. (2005). Studying organizational commitment with the OCQ in the Korean retail context: Its dimensionality and relationships with satisfaction and work outcomes. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 15(4), 375-399. doi:10.1111/1464-0597.00075
- Leung, M. Y., Chen, D. et Yu, J. (2008). Demystifying moderate variables of the interrelationships among affective commitment, job performance, and job satisfaction of construction professionals. *Journal of Construction Engineering & Management*, 134(12), 963-971. doi:10.1061/(ASCE)0733-9364(2008)134:12(963)
- Lourel, M. et Guéguen, N. (2007). L'interface "vie privée – vie au travail": effets sur l'implication organisationnelle et sur le stress. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 74, 49-58.
- Lu, L., Siu, O. L. et Lu, C. Q. (2010). Does loyalty protect Chinese workers from stress? The role of affective organizational commitment in the greatest China region. *Stress & Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 26(2), 161-168. doi:10.1002/smi.1286
- Maldonado-Radillo, S. E., Guillen Jiménez, A. M. et Prieto, R. E. C. (2011). El compromiso organizacional del personal administrativo en una universidad pública. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 4(4), 121-131.
- Markovits, Y., Davis, A. J. et Van Dick, R. (2007). Organizational commitment profiles and job satisfaction among Greek private and public sector employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 77-99. doi:10.1177/1470595807075180
- Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. doi:10.1016/1053-4822(9)90011-Z

- Meyer, J. P. et Allen, N. J. (2004). *TCM employee commitment survey: Academic users guide 2004*. London, Ontario, Canada: The University of Western Ontario, Department of Psychology.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. et Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-32. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Mowday, R. T., Steers, R. M. et Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mueller, K., Spiess, S. O., Hattrup, K. et Lin-Hi, N. (2012). The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: A cross-cultural investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1186-2000. doi:10.1037/a0030204
- Nagar, K. (2012). Organizational commitment and job satisfaction among teachers during times of burnout. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 37(2), 43-60.
- Newman, A. et Sheikh, A. Z. (2012). Organizational rewards and employee commitment: A Chinese study. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), 71-89. doi:10.1108/02683941211193866
- Nystedt, L., Sjoberg, A. et Hagglund, G. (1999). Discriminant validation of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction among Swedish army officers. *Scandinavian Journal of Psychology*, 40, 49-55.
- Panaccio, A. et Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment, and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236. doi:10.1016/j.jvb.2009.06.002
- Park, S. M. et Rainey, H. G. (2007). Antecedents, mediators, and consequences of affective, normative, and continuance commitment. *Review of Public Personnel Administration*, 27(3), 197-226.
- Patrick, H. A. et Sonia, J. (2012). Job satisfaction and affective commitment. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 11(1), 23-36.
- Pelletier, L. G., Boivin, M. et Alain, M. (2000). Les plans de recherche corrélationnels. Dans R. J. Vallerand et U. Hess (Eds.), *Méthodes de recherche en psychologie* (pp. 193-238). Québec: Gaëtan Morin.

- Pepe, M. (2010). The impact of extrinsic motivational dissatisfiers on employee level of job satisfaction and commitment resulting in the intent to turnover. *Journal of Business & Economics Research*, 8(9), 99-107.
- Philippoussis, M. (2005). *Relation entre la composition sexuelle du groupe, les attitudes face à la mixité et l'engagement organisationnel dans un service policier qui a un programme d'accès à l'égalité* (Thèse de doctorat). De la base de données ProQuest Dissertations and Theses. (UMI N° 305375078)
- Polit, D. F. et Beck, C. T. (2010). *Nursing research: Appraising evidence for nursing practice*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Prat dit Hauret, C. (2006). L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail, sont-ils des concepts pertinents pour les experts-comptables stagiaires? *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 1(12), 125-146. doi:10.3917/cca.121.0125
- Qaisar, M. U., Rehman, M. S. et Suffyan, M. (2012). Exploring effects of organizational commitment on employee performance: Implications for human resource strategy. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(11), 248-255.
- Ramirez Perez, M. et Lee Maturana, S. L. (2011). Síndrome de "burnout" entre hombres y mujeres medido por el clima y la satisfacción laboral. *Polis*, 10(30), 431-446. doi:10.4000/polis.2355
- Randall, D. M. et O'Driscoll, M. P. (1997). Affective versus calculative commitment: Human resource implications. *The Journal of Social Psychology*, 135(5), 606-617. doi:10.1080/00224549709595482
- Reid, M. F., Riemenschneider, C. K., Allen, M. W. et Armstrong, D. J. (2008). Information technology employees in State government: A study of affective organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *American Review of Public Administration*, 38(1), 41-61.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. et Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *The Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836. doi:10.1037//0021-9010.86.5.825
- Rifai, H. A. (2005). A test of the relationships among perceptions of justice, job satisfaction, affective commitment, and organizational citizenship behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 7(2), 131-154.
- Robert, T. E., Young, J. S. et Kelly, V. A. (2006). Relationship between adults workers' spiritual well-being and job satisfaction: A preliminary study. *Counseling and Values*, 50, 165-175.

- Rousseau, V. et Aubé, C. (2010). Social support at work and affective commitment to the organization: The moderating effect of job resource adequacy and ambient conditions. *The Journal of Social Psychology, 150*(4), 321-340. doi:10.1080/00224540903365380
- Savaneviciene, A. et Stankeviciute, Z. (2011). Human resource management practices linkage with organizational commitment and job satisfaction. *Economics & Management, 16*, 921-928.
- Saygi, H., Tolon, T. et Tekogul, H. (2011). Job satisfaction among academic staff in fisheries faculties at Turkish universities. *Social Behavior and Personality, 39*(10), 1395-1402. doi:10.2224/sbp.2011.39.10.1395
- Schroder, R. (2008). Job satisfaction of employees at a Christian university. *Journal of Research on Christian Education, 17*, 225-246. doi:10.1080/10656210802433467
- Semela, T. (2011). Vulnerability to brain-drain among academics in institutions of higher learning in Ethiopia. *Asian Social Science, 7*(1), 3-18.
- Shahnawaz, M. G. et Jafri, H. (2009). Job attitudes as predictor of employee turnover among stayers and leavers/hoppers. *Journal of Management Research, 9*(3), 159-166.
- Simard, G., Doucet, O. et Bernard, S. (2005). Pratiques en GRH et engagement des employés: le rôle de la justice. *Relations Industrielles/Industrial Relations, 60*(2), 296-319.
- Smerek, R. E. et Peterson, M. (2007). Examining Herzberg's theory: Improving job satisfaction among non-academic employees at a university. *Research in Higher Education, 48*(2), 229-250. doi:10.1007/s11162-006-9042-3
- Tawfik, L. (2005). *L'engagement organisationnel des enseignants francophones de l'ordre d'enseignement collégial de la région de Montréal* (Thèse de doctorat). De la base de données ProQuest Dissertations and Theses. (UMI N° 276312950)
- Tejero-González, C. M. et Fernández-Díaz, M. J. (2009). Medición de la satisfacción laboral en la dirección escolar. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa, 15*(2), 1-16. Récupéré de [http://www.uv.es/RELIEVE/v15n2/RELIEVEv15n2\\_1.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v15n2/RELIEVEv15n2_1.htm)
- Tolay, E., Surgevil, O. et Topoyan, M. (2012). Impact of structural and psychological empowerment on affective commitment and job satisfaction in academic work settings. *Ege Academic Review, 12*(4), 449-465.
- Toomey, K. D., Levinson, E. M. et Palmer, E. J. (2009). A test of Holland's theory of vocational personalities and work environments. *Journal of Employment Counseling, 46*, 82-93.

- Trimble, D. E. (2006). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover intention of missionaries. *Journal of Psychology and Theology*, 34(4), 349-360.
- Trudel, J. M. (2005). *L'engagement organisationnel des cadres en contexte de rationalisation d'effectifs* (Thèse de doctorat). De la base de données ProQuest Dissertations and Theses. (UMI N° 305376409)
- Tseng, W. C. (2004). A meta-analysis of student affairs professionals' job satisfaction. *Journal of Taiwan Normal University: Education*, 49(2), 161-182.
- Turner Parish, J., Cadwallader, S. et Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: Employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 32-52. doi:10.1108/09534810810847020
- Udechukwu, I., Harrington, W., Manyak, T., Segal, S. et Graham, S. (2007). The Georgia department of corrections: An exploratory reflection on correctional officer turnover and its correlates. *Public Personnel Management*, 36(3), 247-268.
- Ugboro, I. O. (2006). Organizational commitment, job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring downsizing. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 7(3), 232-257.
- Vanaki, Z. et Vagharseyyedin, S. A. (2009). Organizational commitment, work environment conditions, and life satisfaction among Iranian nurses. *Nursing and Health Sciences*, 11, 404-409. doi:10.1111/j.1442-2018.2009.00473.x
- Wade, G. H., Osgood, B., Avino, K., Bucher, G., Bucher, L., Foraker, T., Sirkowski, C. (2008). Influence of organizational characteristics and caring attributes of managers on nurses' job enjoyment. *Journal of Advanced Nursing*, 64(4), 344-353. doi:10.1111/j.1365-2648.2008.04775.x
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions, and influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303-321. doi:10.1348/096317903769647193
- White, E. G. (1967). *In heavenly places*. Washington, DC: Ellen G. White Estate.
- White, E. G. (1968). *Messages à la jeunesse*. Ontario: Le Monde Français Pacific Press Publishing Association.
- White, E. G. (1972). *A new life [Revival and beyond]*. Washington, DC: Ellen G. White Estate.
- White, E. G. (1992). *Conquérants pacifiques*. Dammarie les Lys Cedex, France: Vie et Santé.

- White, E. G. (2003). *Avec Dieu chaque jour*. Dammarie les Lys Cedex, France: Vie et Santé.
- White, E. G. (2004). *Etre semblable à Jésus*. Miami: IADPA.
- Wickramasinghe, D. et Wickramasinghe, V. (2012). Effects of perceived organizational support on participation in decision making, affective commitment, and job satisfaction in lean production in Sri Lanka. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 23(2), 157-177. doi:10.1108/17410381211202179
- Worrell, T. G. (2004). *School psychologists' job satisfaction: Ten years later* (Thèse de doctorat). De la base de données ProQuest Dissertations and Theses. (UMI: N° 3241187)
- Wu, V. et Short, P. M. (1996). The relationship of empowerment to teacher job commitment and job satisfaction. *Journal of Instructional Psychology*, 23(1), 85-89.
- Yao, X. et Wang, L. (2006). The predictability of normative organizational commitment for turnover in Chinese companies: A cultural perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 1058-1075.
- Yousaf, A. et Sanders, K. (2012). The role of job satisfaction and self-efficacy as mediating mechanisms in the employability and affective organizational commitment relationship: A case from a Pakistani university. *Thunderbird International Business Review*, 54(6), 907-919. doi:10.1002/tie.21511
- Zamora Poblete, G. (2009). Compromisos organizacionales de los profesores chilenos y su relación con la intención de permanecer en sus escuelas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 41(3), 445-460.