

Qualité des Relations de Collaboration et Engagement Organisationnel

[Quality of Collaborative Relationships and Organizational Commitment]

OUYI Badji

Département de Psychologie Appliquée,
Institut National des Sciences de l'Éducation, UNIVERSITE DE LOMÉ



Résumé - Les différents acteurs (dirigeants et collaborateurs) dans les organisations sont tous invités à œuvrer pour une meilleure productivité. Ceci est important que les premières autorités des entreprises sont continuellement à la recherche de la recette pouvant faciliter l'assiduité voire l'engagement des travailleurs. En effet, il a été prouvé dans la littérature spécialisée que l'engagement organisationnel en est l'un des paramètres pour l'atteinte des objectifs dans le monde du travail. Cependant, l'engagement organisationnel ne se décrétant pas, nous avons pensé pouvoir l'expliquer par la qualité des relations de collaboration. Ainsi, afin d'explorer la relation entre ces deux variables, nous avons eu recours à un questionnaire et à une échelle pour mesurer respectivement la qualité des relations de collaboration et les différentes dimensions de l'engagement organisationnel auprès de 89 salariés de l'Université de Lomé. Des analyses statistiques ont confirmé l'existence de liens entre la qualité des relations de collaboration et les dimensions de l'engagement organisationnel.

Mots Clés – Relation; Travail; Employé; Supérieur; Implication.

Abstract - Different actors (leaders and collaborators) in the organizations are all invited to work for a better productivity. This is important that the first authorities of the companies are continually looking for the recipe that can facilitate the attendance or even the commitment of the workers. Indeed, it has been proven in the specialized literature that organizational commitment is one of the parameters for achieving objectives in the world of work. However, the organizational commitment is not decreed, we thought to be able to explain it by the quality of the relations of collaboration. Thus, in order to explore the relationship between these two variables, we used a questionnaire and a scale to measure respectively the quality of the collaborative relationships and the different dimensions of the organizational commitment among 89 Lomé University employees. Statistical analyzes have confirmed the existence of links between the quality of collaborative relationships and the dimensions of organizational commitment.

Keywords – Relationship; Work; Employee; Superior; Involvement.

I. INTRODUCTION

Dans le contexte actuel de la mondialisation, on note une forte concurrence sur le marché local comme international ; ce qui amène les entreprises à chercher continuellement à améliorer leur stabilité et surtout leur performance. De même, devant les mutations technologiques, les organisations sont encore confrontées à la menace croissante

de la concurrence [1]. Devant ces situations, la qualité et l'efficacité des employés pourraient faire la différence. De ce fait, les pratiques de gestion des ressources humaines tendent à s'orienter vers l'attraction et la rétention des employés capables de donner à l'organisation une valeur ajoutée. En effet, une personne qualifiée peut stabiliser et augmenter la performance d'une organisation. Cependant,

pour arriver à avoir des employés de qualité, il faudrait par exemple mettre l'accent sur l'attraction et la fidélisation du personnel. Néanmoins, le problème est de connaître les moyens nécessaires à l'attraction et à la rétention de l'employé.

La littérature spécialisée montre que l'engagement organisationnel apparaît comme le meilleur élément de prédiction de la stabilité de l'employé. L'engagement est défini comme un état psychologique qui caractérise le rapport des employés avec l'organisation et qui a des implications sur la décision de demeurer au sein de l'organisation [2]. L'engagement organisationnel apparaît important dans la gestion des ressources humaines de l'organisation, puisqu'il s'agit d'un état qui influence fortement l'efficacité organisationnelle ([3], [4]).

Il est démontré que ce facteur influence directement les résultats finaux de l'entreprise en améliorant, notamment, la performance au travail [5]. En fait, les employés qui manifestent un fort engagement organisationnel performant plus dans leur travail [6]. De plus, ils se reconnaissent davantage dans les buts et les valeurs de l'organisation [7].

Étant donné l'importance de l'engagement organisationnel, de nombreux auteurs ont abordé ce concept. La référence [8] ont développé un modèle tridimensionnel de l'engagement de l'employé. De plus, ils ont constaté que ces trois dimensions se développaient différemment [9]. La première dimension, l'engagement affectif, représente l'attachement émotionnel de l'employé. La deuxième dimension l'engagement de continuité, est liée aux coûts trop élevés associés au départ éventuel de l'employé. La troisième dimension, l'engagement normatif, correspond à l'obligation morale de l'employé envers l'organisation. Notons que dans tous les cas, l'engagement organisationnel est associé à l'intention de garder son emploi et, par conséquent, à la stabilité du personnel. Donc, les individus fortement engagés dans les buts d'une organisation et qui consacrent beaucoup d'énergie à l'atteinte de ces buts sont disposés à rester avec l'organisation afin d'aider à la réalisation d'objectifs plus considérables ([10], [11]).

De ce fait, l'engagement de l'employé est devenu un sujet important aussi bien pour les chercheurs que pour les gestionnaires [12]. La nature de l'engagement définit en effet le rapport entre un employé et une autre entité [13]. Le concept de l'engagement est le plus souvent associé à l'attachement des employés à leur employeur, mais cette relation peut aussi avoir d'autres cibles à l'intérieur même de l'organisation, comme un service ou un superviseur [14]. Par exemple, les employés développent le sens de

l'engagement organisationnel quand ils ont un attachement à leurs responsables [15]. Il s'agit simplement d'un acte de réciprocité dans une relation entre le supérieur et son collaborateur [16]. Dans ce sens [17] pense utile pour un superviseur de développer et d'encourager les communications efficaces avec ses subordonnés, car la qualité de cette relation influence l'attitude de l'employé et le climat au travail [18]. En effet, ce dernier considère que la relation supérieur-subordonné est associée positivement avec la performance de l'employé et peut avoir différents impacts : (1) un fort engagement organisationnel [19] ; (2) une meilleure satisfaction de l'employé vis-à-vis de son superviseur [20] ; et (3) un meilleur niveau de performance [21]. La référence [22] montrent dans leur étude une corrélation positive de 0,41 ($p < .01$) entre la relation supérieur-subordonné et l'engagement. Pour [23], la relation supérieur-subordonné joue par contre un rôle de médiation entre le type de supervision et l'engagement de l'employé. Il semble aussi qu'il y aurait un lien entre l'engagement organisationnel et la relation supérieur-subordonné ([24] ; [25]), voire des rapports significatifs entre eux [26]. Ce lien pourrait en effet être une possibilité d'augmenter l'engagement organisationnel de l'employé. Il serait donc intéressant d'examiner l'impact du type de supervision sur l'engagement organisationnel. Le type de supervision pourrait constituer un levier pour augmenter l'engagement organisationnel de l'employé. Ainsi, face à cette diversité de conclusions l'objectif de cette étude est d'explorer l'existence de relations entre les dimensions de l'engagement organisationnel et la qualité des relations de collaboration.

II. MATERIEL ET METHODES

2.1. Population et échantillon

L'étude est réalisée dans le monde universitaire de Lomé. La population visée par cette étude est constituée d'enseignant-chercheurs de tout grade confondu (Professeurs titulaires, Maître de Conférences, Maîtres Assistants et Assistants) et du personnel administratif et technique (Comptables, Secrétaires et bibliothécaires) des facultés d'environ 430 travailleurs. Cependant, pour la présente étude, 89 travailleurs ont bien voulu se prêter à notre demande en acceptant de répondre au questionnaire proposé.

La tranche d'âge des sujets majoritaire est celle des répondants âgés entre 41 et 50 ans (46,5 %) et que 27,5 % ont entre 31 et 40 ans. Les femmes représentent 44,6 % des répondants, tandis que les hommes en représentent 55,4 %. Notons que 36,3 % des répondants ont travaillé de 15 à 20

ans à l'Université de Lomé (UL) et 23,7 %, de 5 à 10 ans, tandis que 17 % des répondants ont une ancienneté de 10 à 15 ans, et à peu près le même pourcentage (14,4%), de 2 à 5 ans. La tranche des répondants qui travaillent aujourd'hui à l'Université en qualité d'Assistants (Maître -Assistants et Assistants) est de 42,4 %. Les répondants de rang magistral (Professeur titulaires et Maîtres de Conférences) font 21,7%. Par contre le personnel administratif et technique fait 35,9% des répondants.

Aussi, parmi les répondants, 38,3 % occupent leur poste actuel depuis 2 à 5 ans. Vingt-six virgule cinq pourcent (26,5%) sont à leur postes depuis 5 à 10 ans, tandis que 19,1 % et 16,1% des répondants occupent respectivement leur poste actuel depuis longtemps, soit depuis 10 à 15 ans et 15 à 20 ans.

2.2. Outils de mesure

Notre étude est une enquête sur le terrain, utilisant un questionnaire. Ainsi, pour mesurer les variables, deux échelles ont été utilisées. La variable indépendante

"Qualité de relations de collaboration", est étudiée dans le questionnaire sous l'angle qui aborde la relation entre l'employé et son supérieur immédiat. Sept énoncés concernent cette relation dans le questionnaire de « Leader-Member Exchange » de [27]. Ces énoncés comportent en effet une échelle en 5points de type Likert, mais selon les différents énoncés, il y a une variété de présentations du choix de réponses. Le répondant est invité tout simplement à cocher la case correspondant le plus à son opinion. Il a été obtenu un coefficient de fidélité (alpha de Cronbach) qui donne une cohérence interne de ces sept énoncés de 0,87.

Par contre, la variable dépendante - Engagement organisationnel est explorée par 18 énoncés qui concernent les différents types de répondants et leur organisation. Il s'agit d'une traduction du questionnaire OCQ (*Organizational Commitment Questioner*) de [28].

Cette variable est traitée par une échelle en 5 points de type Likert, avec laquelle il sera estimé jusqu'à quel degré les sujets sont d'accord ou en désaccord avec les énoncés présentés dans cette partie. Ils doivent encrer le chiffre le plus proche de leur opinion dans une échelle en cinq points (1 = complètement en désaccord ; 2 = en désaccord ; 3 = ni d'accord, ni en désaccord ; 4 = d'accord ; 5 = complètement d'accord). De même, le coefficient de fidélité (alpha de Cronbach) acquis par la somme de ces 18 énoncés a une cohérence interne de 0,87.

Selon la théorie de l'engagement organisationnel de [29], le modèle tridimensionnel de l'engagement

organisationnel comprend l'engagement affectif, l'engagement de continuité et l'engagement normatif. Le regroupement des 18 énoncés en trois groupes principaux comprend chacun six énoncés. Cependant, l'engagement de continuité regroupe quant à lui deux sous variables, associées à deux attitudes : les sacrifices personnels encourus si l'individu quitte son organisation et le manque de possibilités de trouver un autre emploi [30]. Ces deux sous variables comprennent donc chacune trois énoncés.

L'étude abordant l'exploration et la description de la qualité de collaboration et l'engagement organisationnel et ses conséquences comportementales dans le monde organisationnel, ceci explique le recours aux méthodes qualitatives et quantitatives. Ainsi, pour étudier la relation entre le type de collaboration et l'engagement organisationnel, il a été utilisé l'analyse factorielle, qui présente une technique de simplification des données. Elle permet de regrouper les énoncés associés à chaque variable qui forment un regroupement de variables initiales en un nombre plus petit. Dans cette optique, la méthode de rotation orthogonale VARIMAX permet de maximiser la dispersion du poids d'un facteur au sein des autres facteurs dans le contenu d'une variable (indépendante ou dépendante), afin de restreindre les relations entre les énoncés et des facteurs.

À la suite de l'analyse factorielle effectuée, une analyse de fidélité a été réalisée. Pour toutes les variables (dépendantes et indépendantes), il a été calculé un coefficient de cohérence interne Cronbach alpha. Celui-ci peut en effet prendre des valeurs d'infini à 1 ; cependant, les valeurs positives présentent un intérêt. Le coefficient alpha de Cronbach est important comme mesure de la fiabilité d'un instrument psychométrique et peut être utilisé lorsque sa valeur est de ,70 ou plus haut.

Pour évaluer les relations potentielles entre les variables à l'aide des analyses corrélationnelles, elles ont été soumises à des modèles de prévision qui utilisent des analyses de régression linéaire. Une analyse de la variance (ANOVA) et des comparaisons a aussi été faite pour prouver la modification d'un procédé. La régression permet de prévoir l'effet de la relation entre la qualité de relations de collaboration et l'engagement organisationnel.

III. RESULTATS

Au terme de nos mesures et avant de réaliser les analyses de corrélation, nous avons examiné les statistiques descriptives au niveau des variables, puis la qualité des résultats à l'aide des analyses de fiabilité.

Tableau 1 : Statistiques descriptives des indicateurs de qualité de relation de collaboration

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q1a	89	1.00	5.00	2.49	1.242
Q1b	89	1.00	5.00	3.35	1.225
Q1c	89	1.00	5.00	3.73	1.121
Q1d	89	1.00	5.00	3.15	1.193
Q1e	89	1.00	5.00	3.11	1.162
Q1f	89	1.00	5.00	3.82	1.176
Q1g	89	1.00	5.00	3.56	1.082
N valide (listewise) 89					

Ce tableau 1 présente les statistiques descriptives des scores pour la qualité de relations de collaboration. Le score moyen le plus élevé est obtenu pour la question Q1c, suivi de celui de la question Q1f. La majorité des répondants sont assez satisfaits de leur relation avec leur supérieur. Ceci pourrait signifier que les répondants qui ont une qualité de relation de collaboration forte sont satisfaits de la relation avec leur supérieur hiérarchique.

Par exemple et de façon concrète, à la question « À quelle fréquence votre supérieur immédiat vous donne-t-il du feedback sur votre travail ? », une fréquence variée a été trouvée : 32,4 % ont répondu rarement, tandis qu'à peu près le même pourcentage de répondants (21,7 %, 20,5 %, 23,1 %) ont choisi comme réponse occasionnellement, quelquefois et assez souvent.

Cependant, les réponses montrent un niveau élevé (47,3%) de compréhension des problèmes des employés par le superviseur. Ainsi, il est considéré que les répondants sont bien contents de la compréhension qu'ils ont de la part de leurs superviseurs immédiats.

La majorité des répondants trouvent que leur superviseur immédiat reconnaît plus ou moins leur potentiel ; seulement 14,32 % considèrent qu'il ne le reconnaît pas. La majorité des répondants ont une grande confiance en leur supérieur immédiat. En effet, 60,8 % des répondants se disent assez disposés ou tout à fait disposés à défendre les décisions de leur supérieur en leur absence, ce qui pourrait dénoter de la confiance qu'ils placent en lui. Enfin, plus 38 % des répondants estiment leur relation avec leur supérieur immédiat meilleure que la moyenne (27,8 %) et contre 15,6 % d'efficacité. Donc, il a été constaté que la relation collaboration entre l'employé et son supérieur immédiat est assez bonne.

En ce qui concerne l'engagement organisationnel, rappelons avec la théorie de [31] qu'il a trois dimensions :

- **L'engagement affectif** qui est la dimension liée à l'état émotionnel de l'individu se présente comme le descriptif qui suit :

Tableau 2 : Statistiques descriptives des indicateurs de l'engagement affectif

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
QEA1	89	1.00	5.00	3.37	1.045
QEA5	89	1.00	5.00	3.29	1.101
QEA9	89	1.00	5.00	3.65	1.091
QEA13	89	1.00	5.00	3.12	1.123
QEA17	89	1.00	5.00	2.81	1.109
QEA21	89	1.00	5.00	2.61	1.065
N valide (listewise) 89					

Les statistiques descriptives des scores de l'engagement affectif présentent le score moyen le plus élevé à la question

QEA9, suivi de trois autres questions (QEA1, QEA5 et QEA13). Plus de répondants sont assez d'accord pour rester

salariés de l'Université de Lomé pour des raisons émotionnelles. En fait, les employés qui ont un engagement affectif fort vont rester, car c'est un honneur pour eux de faire partie de l'Université de Lomé.

- **L'engagement normatif** qui est une autre dimension de l'engagement organisationnel, représente le sentiment

d'obligation de l'individu de demeurer au sein de l'organisation [32] Le descriptif de ses indicateurs est dressé dans le tableau suivant.

Tableau 3 : Statistiques descriptives des indicateurs de l'engagement normatif

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
QEN2	89	1.00	5.00	2.65	1.152
QEN6	89	1.00	5.00	2.30	1.063
QEN10	89	1.00	5.00	2.23	1.061
QEN14	89	1.00	5.00	2.28	1.114
QEN18	89	1.00	5.00	2.12	1.010
QEN22	89	1.00	5.00	2.38	1.171
N valide (listewise) 89					

Le tableau 3 présente les statistiques descriptives des scores pour l'engagement normatif. Le score moyen pour toutes les questions est à peu près le même. Les répondants n'hésiteraient pas à quitter leur emploi à l'Université de Lomé. En effet, les répondants qui ont un engagement normatif faible ne se sentent pas obligés de rester.

- **L'engagement continuité** est la dimension de l'engagement organisationnel qui est considérée par [33], [34] comme une nécessité pour l'individu de rester dans l'organisation à cause des coûts associés au fait de la quitter. Il y a aussi six énoncés sur cette dimension.

Tableau 4 : Statistiques descriptives des indicateurs de l'engagement de continuité

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
QEC3	89	1.00	5.00	3.78	.921
QEC7	89	1.00	5.00	3.76	.862
QEC11	89	1.00	5.00	3.37	1.087
QEC4	89	1.00	5.00	2.66	1.084
QEC8	89	1.00	5.00	2.61	1.171
QEC12	89	1.00	5.00	2.83	1.161
N valide (listewise) 89					

Suivant le tableau 4, le score moyen le plus élevé est obtenu pour la question QEC7, suivi de deux autres questions (QEC3 et QEC11). Il y a des répondants qui sont assez d'accord de rester à leur emploi à l'Université de Lomé, soit parce qu'ils ont quelque chose à perdre s'ils quittent leur emploi, soit parce qu'ils n'aperçoivent pas d'alternative sur le marché de l'emploi. Cependant, les répondants qui ont un engagement de continuité faible vont chercher à quitter l'Université pour la simple raison qu'ils ont conscience de l'existence d'autres alternatives ailleurs.

Afin de tester le lien entre la variable indépendante (qualité de relations de collaboration) et les formes d'engagement organisationnel (les variables dépendantes), des analyses corrélationnelles de Pearson (Tableau 5) ont été effectuées.

Tableau 5 : Moyenne (M), écarts-types, corrélations de Pearson et indices de cohérence interne des variables

	M	Ecart-type	1	2	3	4	5
EngAff	3.17	.82	(.87)				
EngNorm	2.27	.94	.519**	(.92)			
EngCgs	3.54	.61	.308**	.075	(.35)		
EngCma	2.70	.91	-.215*	.068	.177	(.76)	
QRC	3.76	.92	.244*	.307**	-.042	-.281**	(.91)

** p < .01 ; * p < .05

Les coefficients de cohérence interne (alpha de Cronbach) sont présentés entre parenthèses.

EngAff : l'engagement affectif

EngNorm : l'engagement normatif

EngCgs : l'engagement de continuité - grands sacrifices

EngCma : l'engagement de continuité - manque d'alternatives

QRC : Qualité de relations de collaboration

Comme nous pouvons le constater, les analyses descriptives indiquent que l'engagement de continuité-grands sacrifices est ce qui se révèle le plus fréquemment (M=3,54 ; Et=0,61), suivi par la qualité de relations de collaboration (M=3,76 ; Et=0,92) et l'engagement affectif (M=3,17 ; Et=0,82). L'engagement de continuité - manque d'alternatives (M=2,70 ; Et=0,91) et enfin, modérément l'engagement normatif (M=2,27 ; Et=0,94).

L'un des moyens pour évaluer le degré de la relation entre deux variables pourrait être sans doute le coefficient de corrélation linéaire (r) [35]. Celui-ci suggère que si r a des valeurs comprises entre 0,10 et 0,30, la relation est faible ; entre 0,30 et 0,50, elle est modérée ; à partir de 0,50, elle est forte.

Ainsi, une corrélation de 0,244* (Tableau 5) a été obtenue pour la qualité de relations de collaboration et l'engagement affectif. Cela signifie une relation positive, mais elle n'est pas très significative. Cependant, il est nécessaire de signaler que la corrélation est loin de 1, ce qui explique une faible tendance d'apparition de la relation. La référence [36] a obtenu un coefficient de corrélation de 0,28 (p < 0,01) pour la supervision et l'engagement affectif. C'est-à-dire, qu'il montre une signification de variable qui est proche de nos résultats. Aussi, [37] ont démontré que l'engagement affectif est en corrélation positive avec le niveau de supervision, et que cela influence la performance de l'employé autravail.

Une corrélation positive de 0,307** a été constatée entre la qualité de relations de collaboration et l'engagement normatif. La référence [38] a obtenu une corrélation de 0,26 (p < 0,01) pour la supervision et l'engagement normatif. Ce résultat révèle qu'une augmentation la qualité de relations de collaboration ferait augmenter aussi l'engagement normatif.

Les résultats du tableau 5 indique une corrélation négative de (-0,281**) entre qualité de relations de collaboration et l'engagement de continuité – manque d'alternatives.

Une autre corrélation est présentée par un coefficient de -0,042 dans le tableau5. Cela signifie une relation négative entre la qualité de relations de collaboration et l'engagement de continuité – grands sacrifices. Ceci révèle que la relation entre l'employé et le supérieur immédiat ne permet pas de prévoir l'accroissement de l'engagement de continuité associé à un sacrifice élevé.

IV. DISCUSSIONS

Pour rappel, l'objet de cette recherche était d'évaluer la relation entre la qualité de relations de collaboration et l'engagement organisationnel. Les résultats font remarquer que les employés de l'Université de Lomé entretiennent des relations plus ou moins bonnes avec leurs supérieurs immédiats. En effet, ceux-ci croient fortement que leurs supérieurs immédiats reconnaissent leur potentiel et qu'ils arrivent à les aider à résoudre des problèmes professionnels. De toute évidence, on note qu'il existe une bonne relation de collaboration entre les employés et leurs supérieurs immédiats. Ceci nous amène à penser qu'avec la force d'une relation efficace, les supérieurs hiérarchiques pourraient influencer le comportement de leurs collaborateurs afin qu'il soit par exemple polyvalent et plus engagé au travail [39]. Par contre, d'autres études montrent qu'une faible relation de collaboration produit peu de communication et de considération dans la relation supérieur-subordonné. Par conséquent, les subordonnés offrent un soutien moins

important envers l'organisation et créent plus de problèmes au travail ([40], [41]).

En ce qui concerne l'engagement organisationnel, les résultats des répondants ont permis d'observer qu'à l'Université de Lomé les employés montrent de l'engagement affectif et de l'engagement de continuité. En effet, l'engagement affectif, selon [42] et [43] représente un attachement émotionnel de l'employé envers l'organisation, et produit un niveau élevé d'efficacité au travail. Il y a des employés de l'Université qui sont attachés à leur organisation et qui montrent des sentiments d'appartenance et de fidélité envers elle. Ainsi, pour les uns, l'Université représente beaucoup pour eux et ils sont émotionnellement attachés à elle. Pour d'autres, c'est un honneur pour eux d'y travailler. Cependant, l'étude a signalé qu'environ le tiers de répondants sont ambivalents, c'est-à-dire ni pour, ni contre. Ils ne sont pas assez sûrs qu'ils ressentent les problèmes de l'université comme étant les leurs. Les employés s'impliquent bien dans leur organisation, mais ils ne s'identifient pas à elle.

Quant à l'engagement normatif, il est très faible chez les répondants. En effet, plus de la moitié des répondants ne se sentiraient pas coupables de quitter leur organisation ; ils ne sentiraient aucune obligation envers elle ou ne croiraient pas trahir sa confiance en la quittant. Il est donc évident que l'engagement normatif n'est pas très fort à l'université. C'est un engagement qui fait référence au sentiment d'obligation de l'employé à demeurer au sein de son organisation [44]. Par contre, l'engagement de continuité apparaît fort dans cette étude. La majorité des répondants sont d'accord pour continuer à travailler au sein de leur organisation, peut-être parce qu'ils bénéficient d'avantages sociaux ou encore, qu'ils retirent plus d'avantages que d'inconvénients de l'institution. Ils adoptent ainsi, un comportement associé à cet état psychologique plus rationnel, croyant que leurs efforts les guideront vers un rendement élevé et, par conséquent, vers des résultats intéressants pour les employés. Cet engagement s'explique facilement par la théorie de [45]. En effet, il se révèle comme l'engagement qui clarifie un besoin de l'employé de continuer à travailler pour son organisation afin d'éviter les coûts liés au fait de la quitter. L'employé reste parce qu'il n'a pas d'autres possibilités à l'extérieur [46].

De toute évidence, l'employé s'attache toujours à quelque chose dans l'organisation [47]. Donc, si l'université pouvait investir dans le développement de l'engagement organisationnel de ses employés pour produire cet attachement, la performance de l'entreprise s'améliorerait.

Pour ce faire, la qualité des relations de collaboration entre le supérieur et l'employé doit être prise en compte, car elle peut influencer la nature de l'engagement de l'employé envers l'organisation [48]. Il considère dès lors que la relation supérieur-subordonné a un impact sur l'engagement organisationnel. Par conséquent, tout supérieur hiérarchique devrait chercher des moyens pour influencer positivement le comportement de son collaborateur de manière à augmenter son attachement à l'organisation.

Bref, comme il a été mentionné plus haut, la qualité des relations supérieur-subordonné influence positivement l'engagement organisationnel. Elle représente une conception de la contribution de chacun et de la fidélité entre le supérieur et les subordonnés [49], dans [50] ; c'est un respect, une confiance et une obligation réciproques [51] entre le supérieur et son collaborateur. Les supérieurs doivent valoriser leurs employés, les traiter avec justice et dignité pour encourager leur engagement organisationnel, mais ils devraient bâtir des relations différentes avec chacun des employés. Il est en effet important que le supérieur traite ses collaborateurs différemment selon leur personnalité. Car la nature des échanges interpersonnels influence le comportement de l'employé, qui sera orienté vers un but particulier [52].

V. CONCLUSION

Depuis plus de trois décennies, de plus en plus, dans la littérature de gestion, l'engagement organisationnel est reconnu comme une clé importante pour le succès de l'entreprise [53]. Cependant, la présente étude visait à explorer l'existence de relations entre les dimensions de l'engagement organisationnel et la qualité des relations de collaboration. Pour ce faire, nous avons utilisé un questionnaire, qui a permis d'examiner les quatre relations entre la variable indépendante, soit la qualité des relations de collaboration (Leader-Member Exchange) fondée sur la théorie de la relation supérieur-subordonné [54], et les dimensions de l'engagement organisationnel de la théorie tridimensionnelle de [55].

Dans un prime abord, à partir des analyses descriptives nous avons obtenu des résultats élevés pour la qualité des Relations de collaboration, l'engagement affectif et l'engagement de continuité - grands sacrifices. Par contre, il a été noté une faible présence de l'engagement normatif et de l'engagement de continuité – manque d'alternatives.

Deuxièmement, les résultats obtenus à partir des analyses statistiques ont révélé une corrélation positive entre la qualité des relations de collaboration et l'engagement

affectif ainsi qu'entre la qualité des relations de collaboration et l'engagement normatif. Par contre, la qualité des relations de collaboration et l'engagement de continuité dans ses deux aspects montre une corrélation négative. Bref, les résultats montrent qu'il existe une influence positive entre le type de supervision et l'engagement affectif d'une part, et l'engagement normatif d'autre part. La relation entre le superviseur et le subordonné pourrait être développée dans le but d'influencer l'engagement affectif et l'engagement normatif. Par conséquent, on peut conclure que la qualité des relations de collaboration influence positivement les deux engagements organisationnels (les dimensions affective et normative) mentionnés plus haut. La qualité des relations de collaboration pourrait donc être un levier pour augmenter l'engagement organisationnel de l'employé au travail.

Les résultats de cette étude indiquent cependant aussi qu'il y a une corrélation négative entre le type de supervision et l'engagement de continuité – grands sacrifices et l'engagement de continuité – manque d'alternatives. L'on peut conclure que la qualité des relations de collaboration ne peut donc pas soutenir le développement des deux formes de l'engagement de continuité. Nous retiendrons pour finir que la qualité de la relation de collaboration est essentielle afin d'obtenir un engagement organisationnel positif. Ainsi, ce travail pourrait contribuer à sensibiliser les managers sur les vertus d'une bonne qualité des relations de collaboration surtout en matière de Gestion des Ressources Humaines dans les organisations.

REFERENCES

- [1] Truckenbrodt, Y. B., "An empirical assessment of the relationship between leader-member exchange and organizational commitment and organizational citizenship behavior. D.P.A.", Nova Southeastern University, AAT 998800, p.144, 2000.
- [2] Meyer, J. P., Allen, N. J., "A Three-Component Conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, vol.1, no1, pp. 61-89, 1991
- [3] Wright, T. A. et Bonett, D. G., "The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: A meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, vol.87, no 6, pp.1183-1190, 2002.
- [4] Rosen, C. C., Levy, P. E. et Hall, R. J., "Placing Perceptions of Politics in the Context of the Feedback Environment, Employee Attitudes, and Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, no 1, pp. 211-220, 2006.
- [5] Hunt, S. D, Morgan, R. M., "Organizational commitment: One of many commitments or key me", *Academy of Management Journal*. Briarcliff Manor, vol. 37, no 6, p. 1568, 1994.
- [6] Poter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V., "Organizational Commitment, Job satisfaction and Turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, vol.59, no 5, pp. 603-609, 1974.
- [7] Buchanan II, B. "Building Organizational Commitment: The socialization of Managers in Work Organizations", *Science Quarterly*, vol.19, no 4, pp. 533-546, 1974.
- [8] Meyer, J. P., Allen, N. J., "A Three-Component Conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, vol.1, no1, pp. 61-89, 1991.
- [9] Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A., "Commitment to the Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three – Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, vol.78, no 4, pp. 538-551, 1993.
- [10] Poter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V., "Organizational Commitment, Job satisfaction and Turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, vol.59, no 5, pp. 603-609, 1974.
- [11] Ouyi. B. "Perception de la justice distributive et engagement organisationnel : étude auprès des agents de la fonction publique du Togo". In. *Psychologie du Travail et Développement des pays du Sud*. Harmattan. Pp. 219- 228, 2015.
- [12] Suliman, A. M., Iles, P. A., "The multi-dimensional nature of organisational commitment in a non-western context", *The Journal of Management Development*. Bradford, vol. 19, no 1, p. 71, 2000.
- [13] Meyer, J. P., Allen, N. J. "Commitment in the work place", SAGE Publications, International Educational and Professional Publisher, Thousand Oaks, London, New Delhi, 1997.
- [14] Fedor, D. B., Caldwell, S. et Herold, D. M., "The Effects of Organizational Changes on Employee Commitment: a Multilevel Investigation", *Personnel Psychology*. Durham, vol. 59, no 1, p. 1, 2006.

- [15] Lee, J. "Company and union commitment: evidence from an adversarial industrial relations climate at a Korean auto plant", *The International Journal of Human Resource Management*, London, vol. 15, no 8, p. 1463, 2004.
- [16] Graen, G. et Uhl-Bien, M., "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-member exchange (LMX)" Theory of Graen, G., Schieman, W., "Leader-member agreement: A vertical dyad linkage approach", *Journal of Applied Psychology*, 63, 206-212, 1978.
- [17] Truckenbrodt, Y. B., "An empirical assessment of the relationship between leader-member exchange and organizational commitment and organizational citizenship behavior. D.P.A.", Nova Southeastern University, AAT 998800, p.144, 2000.
- [18] Tierney, P., "Work relations as a precursor to a psychological climate for change The role of work group supervisors and peers", *Journal of Organizational Change Management*. Bradford, vol. 12, no 2, p. 120, 1999.
- [19] Nystrom, P. C., "Vertical Exchanges and Organizational Commitments of American Business", *Managers Group & Organization Studies*, vol. 15, No 3, p. 296, 1990.
- [20] Duchon, D., Green, S. G. et Taber, T. D., "Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences", *Journal of Applied Psychology*, Washington, vol. 71, no 1, p. 56, 1986.
- [21] Liden, R. C.; Wayne, S. J., Sparrowe, R. T., "An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 85, pp. 407-416, 2000.
- [22] Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H. et Tetrick, L. E., "The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange", *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 590-598, 2002.
- [23] Lee, J. "Company and union commitment: evidence from an adversarial industrial relations climate at a Korean auto plant", *The International Journal of Human Resource Management*, London, vol. 15, no 8, p. 1463, 2004.
- [24] Schyns, B., Paul, T., Mohr, G., Blank, H., "Comparing antecedents and consequences of leader-member exchange in a German working context to findings in the US", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 14, no 1; p. 1, 2005.
- [25] Hofmann, D. A., Morgeson, F. P., "Safety-related behaviour as a social exchange: The role of perceived organizational support and leader-member exchange", *Journal of Applied Psychology*, 84, pp. 286-296, 1999.
- [26] Gerstner, C. R. et Day, D. V., "Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues", *Journal of Applied Psychology*, 82, pp. 827-844, 1997.
- [27] Graen, G. et Uhl-Bien, M., "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-member exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a multi-Level Multi-Domain Perspective", *Leadership Quarterly*, 6(2), pp.219-247, 1995.
- [28] Meyer, J. P., Allen, N. J., "Commitment in the work place", SAGE Publications, International Educational and Professional Publisher, Thousand Oaks, London, New Delhi, 1997.
- [29] Meyer, J. P., Allen, N. J., "A Three-Component Conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, vol.1, no1, pp. 61-89, 1991.
- [30] Meyer, J. P., Allen, N. J., Gellatly, I. R., "Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations", *Journal of Applied Psychology*, vol.75, no 6, pp. 710-720, 1990.
- [31] Meyer, J. P., Allen, N. J., "A Three-Component Conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, vol.1, no1, pp. 61-89, 1991.
- [32] Meyer, J. P., Allen, N. J., "A Three-Component Conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, vol.1, no1, pp. 61-89, 1991.
- [33] Meyer, J. P., Allen, N. J., "A Three-Component Conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, vol.1, no1, pp. 61-89, 1991.
- [34] Meyer, J. P., Allen, N. J. "Commitment in the work place", SAGE Publications, International Educational

- and Professional Publisher, Thousand Oaks, London, New Delhi, 1997.
- [35] Cohen, J. "Quantitative methods of psychology", *Psychological Bulletin* [PsycARTICLES]; 112, 1, pg. 155, July 1992.
- [36] Schneider, S. E., "Organizational commitment, job satisfaction and job characteristics of managers: Examining the relationships across selected demographic variables", New York University, p. 156, 2003.
- [37] Meyer, J. P.; Paunonen, S. V.; Gellatly, I. R.; Goffin, R. D.; Jackson, D.N. "Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts", *Journal of Applied Psychology*, 74(1), pp.152-156, 1989.
- [38] Schneider, S. E. "Organizational commitment, job satisfaction and job characteristics of managers: Examining the relationships across selected demographic variables", New York University, p. 156, 2003.
- [39] Bruins, J.; Ellemers, N. et De Gilder, D. "Power use and differential competence as determinants of subordinates' evaluative and behavioural responses in simulated organizations", *European Journal of Social Psychology*, 29, pp. 843-870, 1999.
- [40] Townsend, J., James S. P., Teri J. E., "Employee retaliation: The neglected consequence of poor leader-member exchange relations», *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 5, n°4, pp. 457-463, 2000.
- [41] Graen, G., Schiemann, W., "Leader-member agreement: A vertical dyad linkage approach", *Journal of Applied Psychology*, 63, 206-212, 1978.
- [42] Meyer, J. P., Allen, N. J., "A Three-Component Conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, vol.1, no1, pp. 61-89, 1991.
- [43] Meyer, J. P., Allen, N. J. "Commitment in the work place", SAGE Publications, International Educational and Professional Publisher, Thousand Oaks, London, New Delhi, 1997.
- [44] Meyer, J. P., Allen, N. J., "A Three-Component Conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, vol.1, no1, pp. 61-89, 1991.
- [45] Meyer, J. P., Allen, N. J., Gellatly, I. R. "Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations", *Journal of Applied Psychology*, vol.75, no 6, pp. 710-720, 1990.
- [46] Meyer, J. P., Allen, N. J., "A Three-Component Conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, vol.1, no1, pp. 61-89, 1991.
- [47] Meyer, J. P., Allen, N. J., "Commitment in the work place," SAGE Publications, International Educational and Professional Publisher, Thousand Oaks, London, New Delhi, 1997.
- [48] Meyer, J. P., Allen, N. J., Topolnytsky, L. "Commitment in a changing world of work", *Canadian Psychology*, 39(1-2), pp.83-93, 1998a.
- [49] Dienesch, R. M., Liden, R. C. "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", *Academy of Management, The Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, vol. 11, no 3, p. 618, 1986.
- [50] Gerstner, C. R. et Day, D. V., "Meta-Analytic review of leadermember exchange theory: Correlates and construct issues", *Journal of Applied Psychology*, 82, pp. 827-844, 1997.
- [51] Graen, G. et Uhl-Bien, M., "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-member exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a multi-Level Multi-Domain Perspective", *Leadership Quarterly*, 6(2), pp.219-247, 1995.
- [52] Hofmann, D. A., Morgeson, F. P., "Safety-related behavior as a social exchange: The role of perceived organizational support and leadermember exchange". *Journal of Applied Psychology*, 84, pp. 286-296, 1999.
- [53] Benkhoff B., "Disentangling organizational commitment - The dangers of OCQ for research and policy", *Personnel Review*, 26, pp. 114-131, 1997.
- [54] Graen, G. et Uhl-Bien, M., "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-member exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a multi-Level Multi-Domain Perspective", *Leadership Quarterly*, 6(2), pp.219-247, 1995.
- [55] Meyer, J. P., Allen, N. J., "A Three-Component Conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, vol.1, no1, pp. 61-89, 1991.