



Université Abderrahmane mira de Bejaia

Faculté des sciences économiques, commerciales et des  
Sciences de gestion

Département des sciences de gestion

## ***Mémoire fin de cycle***

En vue de l'obtention du diplôme de master

Filière : Science Gestion

Option : Management Des Ressources Humaines

### **Thème**

***L'engagement organisationnel au  
travail.***

**Présenter par :**

DJENADI Rackel  
DJEZZAR Siham

**Encadré par :**

Mme. MAKHLOUF.T

**Promotion :** Septembre 2020.

# Remerciements

En premier lieu nous tenons à remercier le \* **Bon dieu** \* qui nous a donné la force et le courage pour accomplir ce travail.

A nos parents qui ont longtemps veillés pour notre éducation, et contribuer à notre instruction, nous voilà remerciés pour l'éternité et récompenser pour vos longue souffrances.

A nos enseignants qui ont été les piliers de notre formation et de notre niveau actuel, nous vous adressons nos meilleurs remerciements.

Nous tenons à adresser nos vifs remerciements à notre encadreur Mme MAKHLOUF- ADJTOUTAH TIZIRI qui a mis à notre disposition des moyens et des conseils nécessaires ainsi que des remarques pertinents tout au long de la préparation de ce mémoire. Nous la remercier pour ses encouragements et tous les efforts qu'elle nous a consacré.

A tous ceux, proches ou ami (e)s, qui ont compati à nos sacrifices, qu'ils acceptent notre sincère reconnaissance.

DJENADI et DJEZZAR

# *Dédicaces*

## *Je dédie ce modeste travail à :*

Celle qui a attendu avec patience les fruits de sa bonne éducation et qui m'as beaucoup aidé, encouragé et soutenu durant mon parcours des études « *Ma mère* ». Que ce travail soit la récompense de tes soutiens moraux.

Celui qui m'a indiqué la bonne voie et qui a sacrifié sa vie pour mon bien être « *Mon père* ». Que ce travail constitue une légère compensation pour tous les nobles sacrifices que tu t'es imposé pour assurer mon bien être.

Mes très chères sœurs :

Fella, Tina, Lina.

Mes très chers frères :

Missipssa, Heimipsal.

Ma chère grande mère Mani, et Djeddi le hadj, Ainsi que ma binôme *Siham* qui a toujours sue comment surmonter les difficultés de ce travail.

Mes chères amies : Chanez, Kahina, Tina, Ferial, Chafia, Toutes personnes qui ont contribué de prés ou de loin à l'élaboration de ce travail et en particulier Hmz pour sa présence et tous

ses encouragements et ses soutiens moraux.

*Rackel*

# *Dédicaces*

## *Je dédie ce modeste travail à :*

Celle qui a attendu avec patience les fruits de sa bonne éducation et qui m'as beaucoup aidé, encouragé et soutenu durant mon parcours des études « *Ma mère* ». Que ce travail soit la récompense de tes soutiens moraux.

Celui qui m'a indiqué la bonne voie et qui a sacrifié sa vie pour mon bien être « *Mon père* ». Que ce travail constitue une légère compensation pour tous les nobles sacrifices que tu t'es imposé pour assurer mon bien être.

Ma petite sœur  
Samira.

Mes très chers frères :  
Hafid, Moussa, Adel.

Mon marri :  
Massinissa

Ainsi que ma binôme *Rackel* qui a toujours sue comment surmonter les difficultés de ce travail.

Mes chères amies : Siham, Karima, Djamila, Sabrina, Lilia, Kahina, Rackel, Leticia. Toutes personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

*Siham*

## **Liste des abréviations**

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
EA :	Engagement affectif.
EC :	Engagement continuité.
EN :	Engagement normatif.
EO :	Engagement organisationnel.
DRH :	Directeur des ressources humaines
MRH :	Management des ressources humaines.
RH :	Ressources humaine

## **Liste des tableaux**

<b>Numéro de tableau</b>	<b>Titre de tableau</b>	<b>Page</b>
01	L'engagement selon l'approche multidimensionnel multidimensionnelle adaptée de Mowday et al. , 1982 .	21
02	Les éléments constitutifs de l'engagement individuel Rouillard et Lemir, 2003.	22

# **Sommaire**

## **Remerciements**

<b>Introduction générale</b> .....	01
<b>Chapitre I : Fondements théoriques de l'engagement organisationnel</b> .....	04
<b>Section 01 : Généralité sur l'engagement</b> .....	04
<b>Section 02 : Les modèles et les approches de l'engagement</b> .....	14
<b>Chapitre II : Différents variables et résultats de l'engagement organisationnel</b> .....	23
<b>Section 01 : Variables antécédents de l'engagement</b> .....	23
<b>Section 02 : Conséquences de l'engagement</b> .....	30
<b>Conclusion générale</b> .....	36
<b>Bibliographie</b>	
<b>Table des matières</b>	

***Introduction***  
***générale***

# *Introduction générale*

---

Une entreprise se définit non seulement par son capital économique et ses compétences techniques (le savoir faire), mais aussi par son capital humain, le contexte du 21ème siècle exige de mettre les ressources humaines au devant la scène. Cette prise de conscience s'explique par le fait que généralement se sont les hommes qui créent les richesses dans un monde où la technologie est quasi identique, et c'est le capital humain d'une entreprise qui la distingue de ses concurrents dans un marché qui est devenu de plus en plus ouvert.

Il est désormais admis que les ressources humaines à tous les niveaux constituent un avantage compétitif et contribuent ainsi, à la performance économique et sociale des organisations, de ce fait la fonction ressource humaine est aujourd'hui centrale, elle occupe une grande place intéressante et importante dans le management des organisations.

L.Belanger définit le management des ressources humaines comme étant l'ensemble des activités d'ordre opérationnel (Planification, Acquisition et Conservation du personnel) et d'ordre énergétique (création d'un climat organisationnel, satisfaction et valorisant) qui utilisent les ressources (Humaines, Financière, Physique et Informationnelles) en vue de fournir à l'organisation des ressources disponibles, productivités relativement stables et satisfaisantes.<sup>1</sup>

J.Peretti définit la politique de management et de gestion des ressources humaines (recrutement, rémunération, mobilité, gestion des carrières, ...) de la structure. Élabore ou supervise la gestion administrative du personnel (dossiers individuels, paie, ...).contrôle l'application des obligations légales et réglementaires relatives aux conditions et aux relations de travail. organise le dialogue social et participe aux opérations de communication interne liées aux mutations de l'entreprise. Peut participer à la définition des orientations stratégiques de la structure.<sup>2</sup>

Tourné vers les employés et leur environnement de travail, tout directeur de la ressource humaine (DRH) doit s'intéresser davantage au climat social et le lien existant entre les salariés et leur environnement de travail, notamment aux facteurs qui favorisent l'engagement des salariés vis-à-vis de leur travail, après avoir compris qu'un salarié engagé est plus susceptible de faire preuve de fidélité.

---

<sup>1</sup> BELANGER, L. et al. Gestion des ressources humaines, Une approche globale intégrée, SD, Québec 1988 .p.44.

<sup>2</sup> PERETTI, Jean-Marie. Ressources humaines. Vuibert, 2015.p 433- 462.

# *Introduction générale*

---

Durant les trente dernières années, des praticiens et théoriciens en relation industrielles, en économie, en gestion, en psychologie et en sociologie sont intéressés à l'étude de l'engagement organisationnel (Becker, 1960 ; Mowday, Steers et Porter, 1982 ; Allen et Mayer, 1990) avec l'évolution des modèles de gestion des ressources humaines et du changement des organisations du travail, l'attention accordée à l'engagement organisationnel concept étudié depuis les années 60, ne fait qu'augmenter.<sup>3</sup>

En effet, plusieurs études en science de gestion sont attachées à l'étude de l'engagement organisationnel, la majorité des définitions de l'engagement font référence à une force stabilisatrice ou obligatrice qui donne un sens au comportement lié à une certaine cible.

Ainsi l'engagement organisationnel renvoie à « une notion qui traduit et explique la relation entre une personne et l'organisation qui l'emploi, il s'agit d'un attachement manifesté vis-à-vis de cette organisation »<sup>4</sup>, Autrement dit elle représente la manière dont une personne place son travail compte tenu de ses autres centres d'intérêt de vie, s'identifie au travail s'engage physiquement et psychiquement, appréhende son niveau de performance essentiel pour s'auto évaluer et participe intensément aux relations dans la situation du travail.

L'intérêt des organisations pour ce sujet renvoie au fait que l'engagement organisationnel explique certains comportements des employés dans le milieu organisationnel, par exemple les individus qui ont un haut niveau d'engagement organisationnel seraient plus performants et plus productifs, ressentiraient un mieux être plus élevé, et seraient moins enclins à quitter l'entreprise.

De ce fait, afin de créer un environnement performant, une organisation cherchera à travers l'engagement organisationnel, à obtenir de ses membres des comportements positifs qui lui permettront d'atteindre ses objectifs économiques et sociaux.

L'objectif de ce travail de recherche est d'approcher la réalité de l'engagement organisationnel, et d'essayer de décrire les pratiques RH susceptibles d'améliorer l'engagement organisationnel.

---

<sup>3</sup> ROJOT, Jacques, ROUSSEL, Patrice, et VANDENBERGHE, Christian, comportement organisationnel vol3 1<sup>er</sup> édition 3<sup>ème</sup> tirage 2014, p280.

<sup>4</sup> CLAUDE Louche, Psychologie sociale des organisations, 2<sup>ème</sup> édition, Armand Colin, Paris, 2007, p28.

# *Introduction générale*

---

Pour atteindre ces objectifs, nous allons essayer de répondre à la question de recherche suivante :

**Comment l'entreprise à travers ses pratiques RH améliore-t-elle l'engagement de ses employés ?**

Pour répondre à cette question nous devons d'abord répondre aux questions

Suivantes :

- En quoi consiste l'engagement organisationnel ? et quels sont ses enjeux pour l'entreprise ?
- Quelles sont les conséquences de l'engagement organisationnel ?
- Quels sont les pratiques et techniques utilisés par l'entreprise pour favoriser l'engagement de ses salariés ?

Dans le but de mieux cerner notre problématique principale, nous avons émis deux hypothèses :

**Hypothèse 01 :** l'entreprise suit des actions de motivation pour améliorer l'engagement.

**Hypothèse 02 :** à travers le système de rémunération, l'entreprise améliore l'engagement organisationnel.

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons eu recours à une liste bibliographique diversifiée pour aborder notre cadre théorique, qui se compose de deux chapitres, le premier a pour objectif d'exposer les généralités sur le concept l'engagement organisationnel au travail ou nous allons présenter les fondements théoriques de l'engagement organisationnel, ainsi les formes. Et le deuxième a pour objectif de présenter les différentes variables déterminants l'engagement organisationnel et ces conséquences sur l'entreprise.

# **Chapitre I :**

Fondements théoriques de l'engagement  
organisationnel.

### **Introduction**

L'engagement est un type d'attitude qui consiste à assumer activement une situation, un état de choses, une entreprise, une action en cours. Elle s'oppose aux attitudes de retrait, d'indifférence, de non-participation. Elle doit, bien entendu, se traduire par des actes, mais, en tant que conduite, elle ne s'identifie à aucun acte particulier, elle est plutôt un style d'existence, une façon de se rapporter aux événements, aux autres, à soi-même.

On peut distinguer, dans l'engagement trois composantes particulièrement importantes : l'implication, la responsabilité, le rapport à l'avenir. Celui qui, en face d'une situation donnée, adopte une attitude d'engagement prend pour ainsi dire cette situation sur lui, se sent et se déclare concerner par elle. Il est porté par le sentiment d'être impliqué dans ce qui se passe, et le comportement qu'il adopte traduit objectivement ce sentiment et le lie de façon effective à la situation qu'il assume.

Dans ce chapitre, nous exposons les fondements théoriques de l'engagement ; la section I, nous présentons l'évolution et définition, et les corrélats de l'engagement. La section II, on présentant les modèles et les approches de l'engagement.<sup>5</sup>

### **Section 1 : Généralité sur l'engagement organisationnel**

L'engagement représente la manière dont une personne place son travail compte tenu de ses autres centres d'intérêt de vie.

#### **1.1.Évolution de l'engagement organisationnel**

Au cours des cinquante dernières années, plusieurs définitions de l'engagement organisationnel ont été proposées dans différents modèles théoriques, cette diversité dans les définitions a amené une confusion dans les recherches et dans les pratiques de gestion.

Selon le grand dictionnaire terminologique, le mot « engagement » renvoi à l'« acte par lequel un employé convient avec une personne qu'elle entra à son service » temps et son énergie pour une chose en laquelle on croit ou en vertu d'une promesse ou d'une décision ferme. Le terme engagement est utilisé tout au long du texte dans son sens nord-américain comme traduction de« commitment ». On a cependant tendance en Europe à utiliser « implication » lorsqu'on traite du« commitment » alors qu'au canada l'implication réfère à ce

---

<sup>5</sup> [www.universalis.fr/encyclopedie/engagement/1-problématique-de-l'engagement/](http://www.universalis.fr/encyclopedie/engagement/1-problématique-de-l'engagement/)

que les Américains appellent « involvement ». De façon générale, le commitment peut être qualifié d'attitude alors que l'involvement implique une action, un comportement.<sup>6</sup>

Au sens général, la majorité des définitions de l'engagement font référence à une force stabilisatrice ou obligatrice qui donne un sens comportement lié à une certaine cible, en ce qui a trait à l'engagement organisationnel, ce concept a été défini et mesuré de plusieurs façons à travers les années. Plusieurs approches ont été élaborées selon différentes perspectives conceptuelles et opérationnelles en raison des nombreuses disciplines qui ont tenté de cerner ce construit.<sup>7</sup>

- Porter et Dubin (1974) qui sont les premiers à s'être intéressés à la relation entre l'individu et son organisation, ces deux autres affirment que l'engagement des employés envers leur travail représente une relation positive qui pourrait apporter une plus grande valeur à leur vie en général.
- Rondeau et Lemelin (1991) considèrent qu'un employé « mobilisé » est un employé « engagé » et qui participe.
- Kundi et Saleh (1993) avancent que l'engagement organisationnel se réfère à la prédisposition d'un travailleur à mettre de côté ses propres attentes et ses propres intérêts personnels et à promouvoir ceux de l'organisation.
- Mayer et Allen (1991-1997), avec plus de 40 études publiées entre 1990 et 1994 sur leur modèle à trois dimensions, sont considérés comme ayant présente la conceptualisation prédominante de l'engagement organisationnel.

Il est toutefois possible de percevoir une évolution quant à la conceptualisation de l'engagement organisationnel. D'un concept unidimensionnel, l'EO est passé à un modèle tridimensionnel. La présente section détaillera donc l'évolution des principales approches concernant l'engagement organisationnel, c'est-à-dire la théorie de l'échange en passant par l'approche affective pour en arriver finalement à l'approche tridimensionnelle.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> GAGNON, Carole, GOSSELIN, Eric, et PAQUET, Renaud. Les engagements au travail sont-ils des attitudes exclusives ou complémentaires? État des connaissances sur le double engagement (Dual commitment). Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST), Québec 2007, vol. 3, no 1, p. 3-64.

<sup>7</sup> Les types d'engagement organisationnel en relation avec le stress au travail, et ressource humaine, 2016 cité par LAPIERRE, Isabelle. Engagement organisationnel: l'influence des comportements de travail d'équipe. Mémoire Faculté des arts et des sciences, université Montréal, 2008.p7

<sup>8</sup> LAPIERRE, Isabelle. Engagement organisationnel: l'influence des comportements de travail d'équipe. Mémoire Faculté des arts et des sciences, université Montréal, 2008.p7

### 1.2. Définition de l'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel représente l'attachement affectif qui renvoie à un attachement émotionnel à l'organisation, caractérisé par l'identification de l'individu aux valeurs. Il est aussi le degré d'implication des salariés dans leur travail qui leur permettra de fournir plus d'efforts à l'accomplissement de leur tâches et seraient enclins de quitter l'entreprise.

**Selon Allen et Mayer** l'engagement est défini « *comme un état psychologique caractérisant le lien entre un individu et son organisation pouvant couvrir plusieurs formes et ayant des implications directes sur la décision de l'employé de rester membre ou de quitter son organisation* »<sup>9</sup>.

**Porter et ses collaborateurs** perçoit l'engagement organisationnel « *comme la force de l'identification d'un individu et de son implication dans une organisation particulière.*»

**Buchanan (1974)** considéré « *l'engagement de l'individu comme un dévouement émotionnel en lien avec les buts et les valeurs de l'organisation. L'attachement de l'individu à un groupe ou à une idée est un acte émotionnel* »

**Kanter (1968)** « *l'engagement qui peut se développer et devenir une identification de l'employé à l'organisation.* »

**Sheldon (1971)** décrit « *l'engagement de l'individu à l'organisation comme un comportement qui persiste une certaine période de temps durant laquelle l'individu n'accepte pas les autres possibilités* ».

#### 1.2.1. La théorie de l'échange Becker(1960)

La première approche concernant l'engagement organisationnel est la théorie de l'échange appelé aussi " side bets" qui a été élaboré par Becker (1960), il présente le concept de l'engagement organisationnel selon le principe qu'un individu adopte une certaine ligne de conduite suite à un raisonnement logique

---

<sup>9</sup> Cité par DÉCARIE, Marie-Claude. Étude de la relation entre l'engagement organisationnel et la détresse psychologique chez les travailleurs et les travailleuses, mémoire université Montréal, Mai, 2010.p7

En effet, l'EO est le résultat d'un jugement cognitif effectué par l'employé quant aux conséquences d'un changement d'emploi. Les coûts économiques, psychologiques et sociaux tels que les investissements en temps et en efforts, la sécurité d'emploi, les relations établies avec ses collègues ainsi que les compétences et les connaissances acquises chez son employeur font l'état d'une évaluation cognitive par l'employé.

Ce dernier va demeurer au sein de son entreprise lorsqu'il perçoit que les coûts engendrés par la rupture du lien contractuel avec l'organisation sont trop élevés. Il lui serait alors trop difficile de quitter son entreprise.<sup>10</sup>

### **1.2.2. La théorie de Kanter (1968)**

Au cours de la même période, une deuxième approche concernant l'engagement organisationnel s'est développée, soit l'approche affective. Cette vision de l'engagement a débuté avec les travaux de Kanter (1968). Cette dernière a décrit l'EO comme étant la volonté des acteurs sociaux de fournir les efforts nécessaires à la réussite de l'entreprise et à être loyaux envers celle-ci.

Cette définition Amène Lee (1971) à affirmer que l'EO s'apparente au sentiment d'appartenance et à la loyauté que va ressentir un employé envers son entreprise. À la suite des travaux des chercheurs mentionnés ci-dessus, Mowday, Porter et Steers (1982) avancent que l'EO est caractérisé par trois facteurs :

- Une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation.
- Une bonne volonté et des efforts dans l'intérêt de la compagnie.
- Un certain désir de maintenir son appartenance à l'organisation.

Ces auteurs voient l'engagement comme une attitude unidimensionnelle qui se développe à long terme. Elle augmente au fur et à mesure que l'employé s'approprie les caractéristiques de son organisation. Plus il y a congruence entre les valeurs et les buts d'un employé et de l'entreprise qui l'emploie, plus le salarié ne sera engagé affectivement envers celle-ci.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> LAPIERRE, Isabelle. Engagement organisationnel: l'influence des comportements de travail d'équipe. Mémoire Faculté des arts et des sciences, université Montréal, 2008.p14.

<sup>11</sup> Idem, p15.

### **1.3. L'importance et les objectifs de l'engagement organisationnel**

L'engagement organisationnel a plusieurs objectifs et son importance est

#### **1.3.1. L'importance de l'engagement organisationnel**

L'EO est un critère important de l'efficacité organisationnelle, étant donné qu'il prédit la stabilité du personnel ainsi que son degré de mobilisation. Il indique dans quelle mesure une organisation peut compter sur la continuité des contributions de ses employées à ses activités et à son développement. L'intérêt pour ce concept en gestion serait aussi justifié par le fait que l'engagement semble être un facteur de l'assiduité des individus et leur loyauté envers l'organisation. Plus spécifiquement, l'EO est relié avec :

- La stabilité du personnel (faible taux de départ volontaire),
- L'assiduité des employés (faible taux d'absentéisme), leur performance au travail, la qualité du service à la clientèle.
- Les comportements dits corporatifs (les comportements professionnels qui vont au-delà des attentes et des prescriptions des rôles attribués).<sup>12</sup>

#### **1.3.2. Les objectifs de l'engagement organisationnel**

L'engagement organisationnel a plusieurs objectifs

##### **1.3.2.1. Engagement envers l'environnement immédiat**

Les organisations ont au cours des dernières décennies connu de nombreux changements tant dans leur contexte interne qu'externe. La conjonction du phénomène de globalisation des marchés couplé à l'essor technologique a contraint les organisations à se complexifier, s'automatiser, se mondialiser. De là, l'entreprise tend à devenir pour nombre de salariés une abstraction, représentée dans la réalité par les collègues de travail, les supérieurs hiérarchiques, les clients et autres groupes impliqués dans l'organisation. Fort de ces constats, Becker et Billings vont, en 1993, mettre en évidence quatre profils d'engagement :

- Les engagés localement: engagés envers le supérieur et le groupe
- Les engagés globalement: engagés envers la haute direction et l'organisation
- Les engagés: engagés à la fois envers les cibles locales et globales

---

<sup>12</sup> Les types d'engagement organisationnel en relation avec le stress au travail, et ressource humaine, 2016 cité par LAPIERRE, Isabelle. Engagement organisationnel: l'influence des comportements de travail d'équipe. Mémoire Faculté des arts et des sciences, université Montréal, 2008.p14

- Les désengagés: qui ne sont engagés vers aucune cible.

Bien que les salariés engagés et engagés globalement manifestent des degrés les plus élevés de satisfaction et de citoyenneté organisationnelle, les engagés localement seraient, selon l'évaluation de leurs supérieurs, les plus performants. C'est pourquoi, conscients que les collègues de travail ainsi que le manager direct ont un très fort impact sur l'engagement des salariés, nous avons fait le choix de faire un focus particulier sur ces cibles d'implication.<sup>13</sup>

### 1.3.2.2 L'engagement vis à vis du groupe de travail

Thompson définit le groupe de travail « *comme une collection d'individus interdépendants qui partagent une responsabilité commune dans l'accomplissement des résultats spécifiques à l'organisation* ». L'interdépendance entre les membres peut être sociale, structurelle ou encore technique.

L'engagement vis à vis de ses collègues de travail fait référence à la dimension affective de l'engagement. Il est l'attachement psychologique ressenti par l'individu envers son groupe de travail. La plupart du temps, la personne partage les valeurs du groupe et s'y identifie.

Les recherches montrent bien que les individus font la différence entre l'engagement envers leurs collègues et l'engagement vis à vis de leur entreprise au sens large. Ils s'engagent davantage vis à vis de leur groupe de travail car ce dernier répond à la fois à leur besoin d'appartenance et à leur besoin de différenciation. Ils ont le sentiment d'appartenir à un réseau, un groupe, tout en étant reconnus en tant qu'individu. Le groupe est en effet la première sphère de socialisation et de contrôle de l'organisation. L'implication vis à vis du groupe de travail est essentiellement liée à la perception de climat d'équipe, à la cohésion, à la satisfaction avec les collègues, à la performance de l'équipe, aux comportements altruistes, à la conscience professionnelle et à la courtoisie.<sup>14</sup>

### 1.3.2.3 L'engagement vis-à-vis du supérieur

Conscient que le manager joue un rôle fondamental dans l'engagement des collaborateurs, le supérieur hiérarchique est la cible d'engagement qui a le plus retenu

---

<sup>13</sup>ROJOT, Jacques, ROUSSEL, Patrice, et VANDENBERGHE, Christian, Comportement Organisationnel, théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel volume3 1<sup>er</sup> édition 3<sup>e</sup> tirage de boeck, paris 2014. P306.

<sup>14</sup> Idem, P 310.

l'attention des chercheurs au cours des deux dernières décennies. Comme évoqué précédemment, la plupart des organisations ont connu des transformations majeures, de telle sorte que leur crédibilité et leur visibilité semblent avoir diminué aux yeux des employés, laissant une place prépondérante aux supérieurs qui ne sont plus simplement les représentants de l'entreprise mais finissent par la remplacer en partie (Stinglhamber et Vandenberghe, 2002).<sup>15</sup>

Le supérieur désigne tout employé qui est en position d'autorité directe par rapport à un autre et qui est ultimement responsable de l'atteinte des résultats de ses subordonnés. C'est à lui qu'incombe en général d'établir les normes de rendement, de fixer les objectifs, d'assurer le suivi du travail, d'évaluer, d'améliorer et de récompenser la performance de ses subordonnés.

Certains chercheurs ont appliqué le modèle des trois composantes de Meyer et Allen pour définir l'engagement envers le supérieur hiérarchique :

- L'engagement affectif a trait au désir ou à la volonté de maintenir un attachement émotif, une identification auprès de son supérieur.
- L'engagement normatif représente une obligation morale de poursuivre la relation de travail avec son manager et de lui vouer un sentiment de loyauté.
- L'engagement de continuité reflète la nécessité de poursuivre cette relation en raison de coûts associés au fait de quitter son supérieur. La modification des habitudes peut, par exemple, être considérée comme un coût.

De nombreuses études ont, par ailleurs, montré que les employés s'engageaient de manière différenciée à l'égard de leur supérieur et à l'égard de l'organisation en général. Il apparaît que le manager est souvent le premier vecteur d'engagement car il fait référence au quotidien de l'expérience de travail.

En effet, l'engagement des salariés passe en grande partie par l'expérience des relations personnelles et en particulier par la relation qu'ils ont avec leur manager. Ce dernier a un rôle considérable à jouer pour faire percevoir la cohérence des discours et des actions dans l'entreprise. Son but est moins de faire adhérer que de faire comprendre et sa responsabilité ne se réduit pas à la communication des objectifs ou de la stratégie de l'entreprise, ce sont ses comportements mêmes qui illustrent la cohérence des modes de

---

<sup>15</sup> ROJOT, Jacques, et al op.cit. P319.

fonctionnement de l'entreprise. Il incarne également la réciprocité puisque sa relation apporte ou non des gains aux personnes, avec une influence sur la situation de travail de ses subordonnés.

### **1.4. Les notions proches de l'engagement organisationnel**

L'EO est une attitude qui peut s'apparenter attitudes sous certains angles. Nous passerons donc ici en revue les attitudes relatives au travail souvent associées à l'engagement, sans qu'il n'existe entre elles de consensus quant à leur lien de causalité. Parmi ces corrélats de l'EO, on compte la satisfaction au travail, l'implication et l'engagement envers la profession et la carrière.<sup>16</sup>

#### **1.4.1 Satisfaction au travail**

La satisfaction au travail est un construit général qui englobe diverses facettes. Ainsi ne parle-t-on pas uniquement de satisfaction globale, mais aussi de satisfaction face à certains aspects spécifiques du travail les plus courants étant la rémunération, promotions, les collègues, la supervision et le travail en soi (Smith, Kendall et Hulin, 1969), De toutes les formes d'engagement . De fait, la méta-analyse de Meyer et Allen. (2002) révèle une corrélation entre l'EA et la satisfaction globale.

Par ailleurs, on constate une baisse notable des corrélations entre L'EA et la satisfaction dès qu'on intéresse aux diverses facettes de cette dernière. Ainsi, des méta-analyses ont évalué la corrélation entre L'EA et la satisfaction envers la rémunération (Meyer et Allen, 2002), (Mathieu et Zajac, 1990).ces mêmes revues font respectivement état de corrélations entre L'EA et la satisfaction envers les promotions, dans le cas de la satisfaction envers la supervision, et pour la satisfaction envers le travail. De toute évidence, cette dernière facette est la seule qui soit liée à L'EA dans des proportions similaires à la satisfaction globale.

Par ailleurs, l'association entre L'EN et l'implication adopte la même direction que celle observée pour L'EA, selon la revue de Meyer et Allen (2002) et selon celle de Cooper-Hakim et Viswesvaran (2005).<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> ROJOT, Jacques, et al op.cit. p291

<sup>17</sup> ROJOT, Jacques, ROUSSEL, Patrice, et VANDENBERGHE, Christian, Comportement Organisationnel, théories des organisations op.cit .p291.

### **1.4.2. L'implication au travail**

L'implication au travail représente le degré selon lequel un individu est cognitivement engagé, intéressé et investi par son emploi. Autrement dit, il s'agit d'une identification cognitive et psychologique avec le travail exercé, Ainsi, alors que l'implication reflète surtout l'attitude d'un individu face à un travail spécifique, L'EO traduit son attitude face à l'organisation, même si l'objet visé par ces deux attitudes ne concorde pas, plusieurs méta-analyses notent une corrélation assez forte entre l'EA et l'implication (Meyer et Allen, 2002).

Autrement dit, se sentir attaché a son organisation serait en partie associé au fait de se voir investi dans l'activité spécifique réalisée au sein de celle-ci. Il est tout aussi plausible, par contre, qu'un employé soit très impliqué dans son travail sans toutefois ressentir de l'attachement envers son organisation, et vice versa (Becker, 1992). L'implication au travail est plus fortement liée à la participation dans la prise de décision et aux caractéristiques de la tâche que ne l'est l'EA. Cependant, en comparaison avec l'implication, l'EA est davantage corrélé au stress, à l'intention de quitter, au départ volontaire ainsi qu'à toutes les facettes de la satisfaction, bien que cette différence ne s'observe pas pour la satisfaction globale.<sup>18</sup>

Pour ce qui est de L'EC, il est lié marginalement et négativement à l'implication au travail selon Meyer et Allen. (2002), mais positivement, selon Cooper-Hakim et Viswesvaran (2005). Ici encore, l'absence de distinction entre L'EC-Sac et L'EC-Alt pourrait expliquer ces résultats discordants. En terminant, notons que la magnitude de la corrélation observée entre l'implication au travail et L'EA est similaire à celle observée ente l'implication et l'engagement occupationnel (Carswell et Allen), dont nous allons maintenant traiter.

### **1.4.3 L'engagement professionnel**

Bien que les notions de profession, occupation et carrière soient distincte les chercheurs sur l'engagement les utilisent souvent de façon interchangeable et les considèrent comme conceptuellement similaires (Mayer, Allen et Smith, 1993 ; Morrow, 1993). De fait, ces termes réfèrent tous à une ligne de travail particulière (Meyer et Allen, 1993). Cependant, Morrow(1983) ajoute que :les engagements professionnel, occupationnel, ou envers la carrière sont parmi les seuls construits d'engagement qui tentent de capturer la notion de dévotion à un métier, une occupation ou une profession sans égard à un environnement de

<sup>18</sup> ROJOT, Jacques, ROUSSEL, Patrice, et VANDENBERGHE, Christian, op.cit. p291.

travail spécifique, sur une longue durée. L'engagement professionnel /occupationnel ou envers la carrière a donc trait à un construit fondamentalement différent de l'EO (Ellemers, de Gilder et Van den Heuvel, 1998)<sup>19</sup>

Les recherches mettent aussi en évidence la présence de modérateurs agissant sur la relation entre engagement occupationnel et organisationnel. Ainsi, dans une étude de wallace(1993), la corrélation entre les mesures d'EA et d'engagement professionnel affectif s'élève pour les échantillons caractérisés par un haut degré de professionnalisme, pour les échantillons caractérisés par un faible degré pour cette variable. Cet auteur rapporte une corrélation plus forte entre l'EO et occupationnel dans le cas des gestionnaire et supervision, de leur coté observant une corrélation plus forte pour les professionnels travaillant dans une organisation non professionnelle. De façon générale, ces résultats démontrent que l'engagement occupationnel affectif est modérément corrélé à l'EA et qu'il s'agit d'engagement compatible, modulés par l'occupation ou le contexte dans lequel celle-ci s'exerce.<sup>20</sup>

### **Section 2 : Les modèles et les approches de l'engagement organisationnel**

Dans cette deuxième partie, nous présentons les plus importants modèles multidimensionnels d'engagement. Nous verrons ensuite plus en détail les différentes approches et les formes d'engagement issues du modèle aujourd'hui le plus répandu et le plus validé celui de Meyer et Allen.

#### **2.1. Les modèles d'engagement organisationnel**

Au fil des années, divers modèles d'engagement ont été proposé, nous présentons ci après trois modèle multidimensionnels importants : celui de O'Reilly et Chatman, Mayer et Schoorman, Allen et Meyer.

##### **2.1.1. Le modèle d'O'Reilly et Chatman (1986)**

Concevant l'EO comme un « *lien psychologique unissant l'individu et l'organisation* », O'Reilly et Chatman (1986) ont cherché à distinguer les différentes bases sur lesquelles

<sup>19</sup> ROJOT, Jacques, et al op.cit.p293.

<sup>20</sup> Ibid. P292.

peut reposer ce lien trois bases d'engagement ont ainsi été proposées : l'identification, l'internalisation, et l'acquiescement.

- **L'identification** a trait au processus par lequel un individu intègre certains attributs, mobiles ou caractéristiques de l'organisation : l'engagement basé sur l'identification traduit donc un désir d'affiliation avec celle-ci.
- **L'internalisation** reflète une congruence des valeurs de l'individu avec celles de l'organisation.
- **L'acquiescement** survient lorsqu'un individu adopte certains comportements et attitudes afin d'obtenir un bénéfice particulier; il s'agit d'une implication instrumentale.<sup>21</sup>

Bien que ce modèle ait reçu une certaine validation empirique, la distinction entre les bases d'identification et d'internalisation demeure floue : dans plusieurs études, les deux dimensions se sont révélées fortement corrélées l'un à l'autre et leurs relations avec d'autres variables, semblables en intensité et en direction. Par ailleurs la dimension d'acquiescement s'est montrée peu faible dans certaines études.<sup>22</sup>

### **2.1.2. Le modèle de Mayer et Schoorman (1992,1998)**

Selon Mayer et Schoorman (1992,1998) l'EO comprend deux dimensions : l'engagement de continuité, reflétant de demeurer au sein de l'organisation, et l'engagement basant sur les valeurs, traduisant une volonté de déployer des efforts au service de l'organisation. Leur modèle se fonde sur la distinction motivationnelle, proposée par March et Simon (1958) entre la décision de participer et la décision de performer.

Suivant ces auteurs, la décision de participer se baserait sur un échange entre l'employé et l'organisation, l'employé comparant ce que lui offre l'organisation aux efforts qu'il doit déployer pour en demeurer membre, tandis que la décision performer se fonderait surtout sur la force de l'identification de l'employé aux objectifs et valeurs de l'organisation Mayer et Schoorman (1992), comme le soulignent Meyer et Hescovitch (2001), les deux dimensions d'engagement proposées par Mayer et Schoorman (1992,1998) se différencient par leurs conséquences comportementales : ce modèle se distingue en cela de celui de Meyer

<sup>21</sup> ROJOT, Jacques, et al op.cit p278.

<sup>22</sup> Ibid., p278.

et Allen (1991,1997) qui, comme nous le verrons, situent la distinction à l'égard de l'état d'esprit qui amène l'employeur à adopter un comportement Particulier.<sup>23</sup>

### **2.1.3. Allen et Meyer (1990)**

Meyer et Allen ont essayé d'évaluer la caractéristique commune de l'EO présent dans les différentes définitions dont il comprend trois formes : l'engagement affectif (EA), qui reflète une identification, une implication et un attachement motif à l'organisation, l'engagement normatif (EN), qui représente une loyauté dérivée d'une obligation perçue envers l'organisation, l'engagement de continuité (EC), qui repose sur les coûts perçus à quitter l'organisation.

En d'autres termes, l'employé engagé affectivement reste au sein de l'organisation parce que tel est son désir, l'employé engagé normativement parce qu'il sent que c'est son devoir, l'employé engagé par la dimension de continuité parce qu'il perçoit la nécessité. Les trois formes d'engagement peuvent coexister, à différents degrés, chez un même individu Allen et Meyer, (1990). Le modèle de Meyer et Allen a été abondamment validé sur le plan empirique. Les trois dimensions se révélant distinctes, bien que corrélées. Il s'agit du modèle le plus utilisé de nos jours.<sup>24</sup>

## **2.2. Les approches d'engagement organisationnel**

Dans les écrits portant sur l'EO, on peut faire la distinction entre deux approches, l'une attitudinale et l'autre comportementale (Mowday, Porter, 1982, Meyer, Allen, 1990). C'est à partir de ces deux approches que seront présentées les modèles de l'EO qui dominaient dans la littérature avant la venue du modèle tridimensionnel.<sup>25</sup>

### **2.2.1. L'approche attitudinal**

L'EO attitudinal est celui qui a reçu le plus d'attention par les chercheurs dans la littérature (Mathieu et Allen, 1990; Meyer. 1990; Mowday 1982). Il met l'accent sur la façon dont l'individu envisage sa relation avec son organisation en général. On peut le décrire par un état d'esprit selon lequel les individus considèrent l'étendue de la congruence entre leurs valeurs et leurs objectifs avec ceux de l'organisation (Mowday et al.1982).

<sup>23</sup> ROJOT, Jacques, ROUSSEL, Patrice, et VANDENBERGHE, Christian, op.cit.p278.

<sup>24</sup> Ibid. p279.

<sup>25</sup> ST-PIERRE, Annik. Les types de climats éthiques et leurs impacts sur l'engagement organisationnel affectif. Mémoire, Montréal 2009. p8

L'EO (attitudinal) est défini «*comme étant une identification et une implication relativement forte d'un individu à l'égard d'une organisation particulière*». Cet engagement peut être caractérisé par au moins trois facteurs :

- une acceptation et une adoption des valeurs et objectifs de l'organisation;
- une prédisposition à consacrer un effort considérable pour l'organisation;
- un désir de demeurer au sein de l'organisation (Mowday et Porter, 1982).

L'outil qui a été le plus utilisé pour attester de l'EO attitudinal (Meyer et Allen, 1991) est « *l'organisationnel commitment questionnaire* » développé par Porter et ses collègues (Mowday et Porter, 1982; Porter et al, 1974). L'approche attitudinale de l'engagement organisationnel a été utilisée par plusieurs auteurs (Angle & Perry, 1981; Morris & Sherman, 1981; Mowday et Allen, 1979; Mowday et al, 1982; Porter et al., 1974; Steers & Rhodes, 1978).

**Porter et ses collègues** ont démontré qu'un individu avec un faible niveau d'engagement envers son organisation avait une plus grande propension à quitter l'entreprise qu'un individu avec un plus grand niveau d'engagement (Porter et Allen, 1974). Steers (1978) a quant à lui conduit une étude visant à identifier les antécédents et les conséquences de l'engagement. Il a trouvé que des caractéristiques individuelles et des caractéristiques liées à l'expérience vécue au travail ont une influence sur l'engagement envers l'organisation. Il a également trouvé que l'engagement était fortement lié à l'intention de rester et modérément lié à la présence au travail. Il n'a pu établir de lien significatif entre l'engagement et la performance au travail.<sup>26</sup>

### **2.2.2. L'approche comportementale**

L'autre approche de l'EO est appelée comportementale. Les chercheurs s'intéressent au processus par lequel des individus deviennent attachés à une organisation et leur façon de composer avec cette situation (Mowday et al, 1982).

Selon cette approche, ce serait le fait d'adopter un comportement ou d'accomplir une série d'actions qui conduirait à un engagement envers l'organisation afin de justifier cognitivement l'adoption de ces comportements ou l'accomplissement de cette série d'actions.

---

<sup>26</sup> Idem. P7.

Ainsi, l'EO peut être créé par les comportements passés d'un individu et l'attribution qu'il en fait à son environnement externe ou à lui-même. Cet engagement se développe par raisonnement rétrospectif afin de justifier des actions passées (Meyer et al. 1997). Par exemple, un individu qui fait des heures supplémentaires au travail, sans recevoir de compensation monétaire, pourra justifier cette série d'action par le fait qu'il est attaché à son employeur et qu'il a à cœur le succès de celui-ci.

Meyer et Allen (1997) illustrent cette définition par l'hypothèse selon laquelle les employés seront plus enclins à demeurer au sein de l'organisation si, par exemple, le fait de rejoindre celle-ci correspondait à une volonté personnelle, s'ils ont fait connaître leur choix publiquement ou que la décision ne peut être facilement révoquée.

Ainsi, après être devenus liés à l'organisation selon ces circonstances, les employés tenteront de justifier leurs actions rétrospectivement, en développant un attachement émotionnel envers elle (Meyer et al. 1997). La principale distinction de cette approche, par rapport à l'approche attitudinale, est que celle-ci s'attarde d'abord au processus qui a conduit l'individu à s'attacher à l'organisation. Ce processus passerait par des choix, des comportements ou des séries d'actions qui conduiraient l'individu à justifier cognitivement ces derniers par un attachement envers son organisation (Meyer et al. 1997).

Selon l'approche comportementale de l'engagement, les recherches se sont principalement intéressées aux conditions selon lesquelles le comportement, une fois qu'il s'est manifesté, tend à se reproduire, ainsi que l'effet de ces comportements sur le changement d'attitude, soit l'engagement (Meyer et al. 1991). Les deux approches présentées dans cette partie ont en commun qu'elles considèrent toutes deux l'engagement comme un concept unidimensionnel (Becker, 1992). Le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen intègre les deux approches qui vous ont été présentées ici et amène la multidimensionnalité du concept.<sup>27</sup>

### **2.2.3. L'approche multidimensionnelle**

À partir du milieu des années 80, une nouvelle conception de l'engagement afin de bien comprendre le modèle de Meyer et Allen (1991), on présentera sommairement chacune des composantes, il s'agit de l'engagement affectif.

---

<sup>27</sup> Les types de climats éthiques et leurs impacts sur l'engagement organisationnel affectif, maîtrise en administration des affaires, 2009 cité par ST-PIERRE, Annik. Les types de climats éthiques et leurs impacts sur l'engagement organisationnel affectif. Mémoire, Montréal 2009. P7.p8

### ➤ Les trois formes de l'engagement organisationnel

Afin de bien comprendre le modèle de Meyer et Allen (1991), la prochaine partie présentera sommairement chacune des composantes, et par la suite seront présentées les conséquences de celles-ci. Finalement, les antécédents de chacune de ces composantes de l'engagement seront détaillés afin de comprendre comment susciter l'EO. L'engagement normatif et l'engagement de continuité.

#### **2.2.3.1 L'engagement affectif**

Le rapport à l'organisation repose sur une identification à ses valeurs et à ses objectifs. C'est plus précisément l'adhésion à ces valeurs et ces objectifs qui constituent la source d'un engagement élevé. Forme d'engagement la plus étudiée c'est l'engagement affectif, il reflète une identification, une implication et un attachement émotif envers l'organisation. Selon Johnson et Chang (2006), les employés engagés affectivement envers leur organisation, s'accrochent aux valeurs et à la culture de leur organisation. Ainsi peut-on dire que la personne engagée affectivement « *est en amour avec son travail* » ou plus spécifiquement, qu'elle présente une motivation intrinsèque. La dimension affective de l'engagement organisationnel provient du facteur intrinsèque les responsabilités personnelles, l'utilisation de ses compétences, la satisfaction qu'un travailleur ressent pour le travail en lui-même, le sentiment de reconnaissance, le sentiment d'avancement ou même le sentiment de réalisation<sup>28</sup>

À ce sujet, Mottaz (1988) atteste que ce sont principalement les facteurs intrinsèques qui déterminent l'attitude des employés envers leur organisation. L'engagement affectif a suscité de nombreuses études. De prime abord, plusieurs auteurs s'entendent pour dire que l'engagement affectif est relié positivement à des sentiments positifs envers l'organisation et à un sentiment d'appartenance avec les collègues de travail.<sup>29</sup>

#### **2.2.3.2 L'engagement normatif**

La dimension normative du modèle de Meyer et Allen renvoi au sentiment d'obligation qu'un employé peut éprouver à l'égard de son organisation. Cette forme d'engagement est basée sur les travaux de Wiener (1982), pour qui l'engagement

---

<sup>28</sup> DÉCARIE, Marie-Claude. Étude de la relation entre l'engagement organisationnel et la détresse psychologique chez les travailleurs et les travailleuses Montréal .Mai, 2010. p8.

<sup>29</sup> Ibid. p9.

organisationnel a trait, rappelons-le, à un ensemble de pressions normatives internalisées. Selon ce chercheur, l'intensité de ces pressions dépendrait de la personnalité et des besoins de chaque individu, eux-mêmes déterminent par l'effet combiné de la socialisation et de facteurs biologiques. Ainsi, le développement de l'engagement normatif dépendrait en partie de facteurs antérieurs à la relation d'emploi. La socialisation et les facteurs individuels ne constituent cependant que l'une des sources de développement de cet engagement.<sup>30</sup>

En effet, dans le contexte de la relation employée organisation, les expériences positives, perçues par l'employé comme étant offertes par l'organisation, peuvent également susciter, par le jeu de la réciprocité, un sentiment d'obligation chez ce dernier se traduisant par un engagement normatif. Même si cette troisième dimension a été discutée, on retiendra que l'EO est une attitude multidimensionnelle. On peut alors considérer les facteurs déterminant l'EO considéré sous ses différentes facettes.<sup>31</sup>

### **2.2.3.3 L'engagement de continuité**

L'EO décrit par (Meyer et Allen ,1991) comme un état psychologique qui caractérise la relation entre l'employé et l'organisation et a des implications sur la décision de demeurer au sein de celle-ci, peut être motivé par un besoin, une nécessité de demeurer à l'emploi de l'organisation. Les auteurs parlent alors d'engagement de continuité. Cette composante de l'engagement réfère à la conscience qu'a l'individu de ce qu'il lui en coûtera de quitter l'entreprise<sup>32</sup>

Il s'agit d'une relation à l'organisation qui se constitue et se maintient pour des raisons instrumentales : soit le salarié considéré que son départ lui, occasionnerait des pertes qui ne serait pas compensé par un autre emploi (il perdrait par exemple des avantages sociaux importants), soit le marché du travail n'offre pas au salarié la possibilité de trouvé un autre poste. C'est autour d'un rapport contribution-rétribution que se tissent des liens avec l'organisation. La relation à l'organisation se constitue alors sur un calcul.<sup>33</sup>

<sup>30</sup> ROJOT, Jacques, ROUSSEL, Patrice, et VANDENBERGHE, Christian, op.cit p280.

<sup>31</sup> CLAUDE, Louche, op.cit. Paris, 2007.p90

<sup>32</sup> ST-PIERRE, Annik, op.cit.p14.

<sup>33</sup> Claude, Louche, op.cit, Paris, 2007.p90

Auteurs	<b>L'engagement affectif</b>
Kanter, 1968	L'attachement affectif et émotionnel de l'individu par rapport au groupe
Sheldon, 1971	Une attitude ou une orientation envers l'organisation qui lie ou attache l'identité de la personne à l'organisation.
Hall, Schneider et Nygren 1970	Le processus par lequel les buts de l'organisation et ceux de l'individu deviennent de plus assimilés ou convergent
Buchanan, 1974	Un attachement partisan et affectif aux buts et aux valeurs de l'organisation, à un rôle en relation avec ces buts et ces valeurs, et à l'organisation en soi indépendamment de leur valeur purement instrumentale.
Mowday, Porter et Steers, 1982	La force relative de l'identification et de l'implication d'un individu dans une organisation particulière.
	<b>L'engagement de continuité</b>
Kanter, 1968	Le bénéfice lié à la continuité, par opposition au coût lié à un départ
Becker, 1960	L'engagement se produit quand une personne, en profitant d'avantages liés au travail (side bet), relie des intérêts accessoires avec un domaine d'activité cohérent.
Hrebiniak et Alutto, 1972	Un phénomène structurel qui est le résultat des transactions et des changements individuels ou l'organisation dans les avantages liés au travail au fil du temps.
	<b>L'engagement normatif</b>
Wiener et Gechman, 1977	Les comportements d'engagement sont des comportements socialement admis qui excèdent les attentes formelles ou normatives du but de l'engagement
Wiener, 1982	La totalité des pressions normatives intégrées quant à la façon d'agir qui répond aux buts et aux intérêts de l'organisation.
Marsh et Mannari	L'employé engagé considère qu'il est correct, moral de demeurer au sein de la compagnie, sans tenir compte des possibilités d'avancement ou de satisfaction que l'organisation lui donne au cours des années.

**Tableau N°01:** l'engagement organisationnel selon l'approche multidimensionnelle adaptée de Mowday et al. , 1982.<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Les types de climats éthiques et leurs impacts sur l'engagement organisationnel affectif, maîtrise en administration des affaires, 2009 cité par ST-PIERRE, Annik. Les types de climats éthiques et leurs impacts sur l'engagement organisationnel affectif. Mémoire, Montréal 2009. P14-52.

Dimensions	Sources	Nature de l'adhésion
Engagement affectif	Identification à l'organisation	Volontaire
Engagement de nécessité (ou encore instrumental ou de continuité)	Coût de quitter l'organisation élevé Mobilités interne et externe réduites	Obligatoire
Engagement moral (ou encore normatif)	Éthique professionnel Attentes sociétales	Obligatoire

**Tableau N° 02** : Les éléments constitutifs de l'engagement organisationnel individuel (Rouillard et Lemire, 2003.)<sup>35</sup>

### Conclusion

L'engagement organisationnel est une attitude professionnelle qui inscrit les relations entre les salariés et les entreprises qui l'emploie dans une logique participative. Selon cette perspective, la participation repose sur un engagement de type continu, lorsque la personne estime en sa faveur le volume des avantages perçu en contre partie des contributions versées ou de types affectif lorsqu'elle incorpore et accepte de partager des caractéristiques sur lesquelles se construit le système axiologique de son entreprise d'appartenance. Le terme et le lieu sont clairement identifiés comme des facteurs contingents de l'EO.

Ainsi, les données empiriques de la littérature nous amènent à la proposition qu'une personne ne peut dans une même unité de temps générer un rapport à l'organisation qui mêle de l'affectivité au calcul. De ce point de vue, les engagements affectifs et continus sont exclusifs. Dans un espace de temps donné, une personne construit son rapport à l'organisation qui l'emploie soit sur un engagement affectif soit sur un engagement basé sur la continuité. Toutefois, ce qui est valable sur le court terme ne l'est plus (ou moins) lorsque l'on se positionne dans une échelle de temps organisationnel.

En effet, il apparaît que les rapports prolongés entre les salariés et les entreprises favorisent assez notamment le développement de l'engagement affectif en reléguant l'engagement calculé comme un rapport professionnel de moindre importance.

<sup>35</sup> Les types de climats éthiques et leurs impacts sur l'engagement organisationnel affectif, maîtrise en administration des affaires, 2009 cité par ST-PIERRE, Annik. Les types de climats éthiques et leurs impacts sur l'engagement organisationnel affectif. Mémoire, Montréal 2009. P14-52.

# **Chapitre II :**

Différents variables et résultats de  
l'engagement.

### **Introduction :**

Étant donné conceptuelles entre les différentes formes d'engagement, il n'est pas étonnant de constater que les déterminants de l'engagement varient d'une forme à l'autre et que l'intensité de leurs relations avec celles-ci, soit elle aussi, variable.

Pour objectif de présenté les variables antécédent importante qui sont liée à l'individu et à l'expérience de travail, afin de résoudre les résultats de l'EO.

Dans ce chapitre, nous exposons les différents variables et les conséquences de l'engagement ; la section I, nous présentons les variables antécédentes liées à l'individu et les variables antécédentes liées à l'expérience au travail. La section II ont présent les conséquences ou les résultats de l'engagement organisationnel.

### **Section I : Les variables antécédentes de l'engagement organisationnel**

Dans cette partie respectivement consacrées à l'étude des variables antécédents de l'engagement organisationnel. Nous présentons les variables antécédentes liés à l'individu, antécédentes liée à l'expérience de travail.

#### **1.1. Les variables antécédentes liés à l'individu**

##### **1.1.1. Socio-démographiques**

Certaines variables socio-démographiques sont liées à l'engagement organisationnel. Ainsi, les méta-analyses révèlent un lien entre l'âge et l'engagement les employés plus âgés tendent à être plus engagés que les plus jeunes .cette relation vérifier avec l'EA, avec l'EN, et avec l'EC. Des relations semblables ont été observées avec l'ancienneté organisationnel, et dan une plus faible mesure, avec l'ancienneté dans le poste avec l'engagement affectifs, avec engagement normatifs et avec l'engagement continuité.<sup>36</sup>

La relation entre ancienneté et engagement peut s'expliquer de diverses façons. D'une part, un mécanisme de justification cognitive pourrait amener les employés depuis longtemps au service de la même entreprise à justifier ce comportement par le fait qu'il ressentent un attachement affectif envers elle, d'autre part, le fait que l'entreprise ait maintenu la relation d'emplois pendant de longues années pourrait être perçu comme une ressource offerte par

---

<sup>36</sup> ROJOT, Jacques, ROUSSEL, Patrice, et VANDENBERGHE, Christian, Comportement Organisationnel, théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel volume3 1<sup>er</sup> édition 3<sup>e</sup> tirage de boeck, paris 2014.p281

l'organisation et, en accord avec la théorie des échanges sociaux et la norme réciprocité, susciter chez l'employé un attachement émotif doublé d'un sentiment d'obligation à son endroit.<sup>37</sup>

En fin puisque l'ancienneté s'accompagne généralement d'une bonification des avantages sociaux n'est pas surprenant de constater un lien entre cette variable et l'engagement de continuité : plus l'employé obtient des avantages sociaux, plus le coût de quitter l'organisation, et donc de sacrifier des avantages, devient élevé. La relation de l'ancienneté avec l'engagement de continuité serait donc attribuable à la sous-dimension. EC- Sac. Notons enfin que le lien entre l'ancienneté et l'engagement peut aussi s'expliquer par le fait que les employés présentant un faible niveau d'engagement sont plus susceptibles de quitter l'organisation, ce qui implique que, parmi les employés plus anciens, le niveau d'engagement envers l'organisation est probablement plus élevé.<sup>38</sup>

#### **1.1.2. Différences individuelles**

Les trois différences individuelles ont été incluses dans méta-analyse de Mathieu et Zajac(1990). En raison du petit nombre d'études, les auteures n'ont pas distingué les formes d'engagement, mais rapportent des corrélations positives avec la compétence perçue, le niveau de spécialisation et l'éthique protestante. Les auteures expliquent la forte relation entre engagement et compétence perçue par le fait que les individus développent un attachement plus fort envers une organisation qui leur offre des opportunités de croissance et de développement, ce qui est cohérent avec la théorie des échanges sociaux. Les autres relations n'ont généralement pas été considérées dans les études subséquentes.

Lieu de contrôle, qui reflète le degré auquel un individu estime maîtriser ses actions et leurs conséquences (Rotter, 1966), est également lié à l'engagement. Les études suggèrent en effet que les internes seraient plus engagés affectivement que les externes (Mayer et Allen 2002), le fait de se percevoir maître de son environnement en générale, et de son environnement de travail en particulier, facilite probablement une identification aux valeurs de l'organisation. De même, peut-être les internes perçoivent-ils que l'organisation leur permet d'exercer un tel contrôle, ce qui les amènerait à développer un attachement affectif par réciprocité (Luthans, Baack et Taylor, 1987).

<sup>37</sup> Ibid. P281

<sup>38</sup> ROJOT, Jacques, ROUSSEL, Patrice, et VANDENBERGHE, Christian, op.cit. P281.

Le sentiment d'auto-efficacité traduit la perception d'être apte à mener une tâche à bien. La méta-analyse de Meyer et Allen. Révèle une modeste corrélation positive entre le sentiment d'auto-efficacité et l'EA, mais une méta-analyse plus récente (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo et Tucker, 2007) rapporte une corrélation entre Ces variables.<sup>39</sup>

On peut également supposer la présence de liens entre l'engagement et les traits de personnalité du modèle à cinq facteurs. Dans une étude récente menée par Erdheim et Allen(2006), on démontre une association positive de l'extraversion et de la conscience avec l'EA, ainsi que de l'extraversion et l'agréabilité avec l'EN. Les analyses ses ont également révélé un lien positif entre la conscience et l'EC, alors que l'extra -version, la stabilité émotionnelle et l'ouverture à l'expérience étaient négativement associées à cette forme d'engagement.

Enfin, plusieurs études ont révélé la présence d'une relation positive entre l'EA et l'estime de soi (ex : LeRouge, Nelson et Blanton, 2006, Raja, Johns et Ntalianis, 2004) ou l'estime de soi organisationnelle (EX : Chen, Aryee et Lee, 2005 ; hui et Lee, 2000 ; Tang et Gilbert, 1994).

Nous avons jusqu'ici traité des relations directes entre différences individuelles et formes d'engagement. Cependant, comme le suggèrent Meyer et Allen (1991), les variables individuelles pourraient agir d'une autre façon dans la prédiction de l'engagement : en interagissant avec les facteurs situationnels. Cette approche découle du postulat de base de la psychologie interactionnelle, selon lequel les comportements des individus résultent de l'interaction constante avec l'environnement (Terborg, 1981). Ainsi, certains facteurs individuels pourraient modéré-amplifier ou réduire l'effet des expériences de travail sur l'engagement. Il semble plausible que certaines variables individuelles puissent modérer l'effet de caractéristiques situationnelles sur l'engagement.<sup>40</sup>

### **1.1.3. Culture et valeurs**

Dans la méta-analyse de Meyer et Allen(2002), des différences sont observées selon le pays ou sont recueillies les données, qui peuvent s'expliquer tant par des motifs culturels que par des problèmes de traduction. Il est intéressant de noter que les échantillons nord-américains se démarquent de manière significative à l'égard de l'ampleur des corrélations

---

<sup>39</sup> ROJOT et al, op.cit.p282.

<sup>40</sup> Ibid. P282.

entre antécédents et formes d'engagement. Ces résultats ne permettent évidemment pas de conclure à un effet de la culture sur l'engagement, mais ils ouvrent la porte à une réflexion sur le rôle que celle-ci pourrait jouer dans la formation de cette attitude.

Certaines auteures se sont d'ailleurs penchées sur la question du lien entre valeurs transmises par socialisation culturelle et engagement (Clugston, Howell et Dorfman(2000) ont trouvé des relations positives entre la distance hiérarchique et l'EA, l'EN, L'EC et entre l'évitement de l'incertitude et l'EA, L'EN, L'EC et de même entre le collectivisme et l'EN, récemment, Cohen(2006) a apporté des corrélations positives entre L'EA et le collectivisme et l'évitement de l'incertitude, alors que cette forme d'engagement était négativement corrélée avec la distance hiérarchique et la masculinité. Enfin, dans une étude sur des traducteurs de la commission Européenne représentant nationalités, Bentein et Delhaise (2001) ont démontré que la structure du modèle tridimensionnel de l'engagement et ses relations avec l'intention de quitter étaient invariantes dans nationalités considérées. Néanmoins, L'EC était élevé dans le cas des répondants provenant de pays individualistes.<sup>41</sup>

D'autres auteures ont étudié, de manière plus générale, les liens entre valeurs individuelles et engagement. Ainsi, Kalliath, Bluedorn et Strube (1999) ont établi des liens positifs entre L' EA et les valeurs liées aux processus internes, aux systèmes ouverts, aux buts rationnels et aux relations humaines.

Les divers facteurs liés à l'individu peuvent être associés à l'EO. Cependant, en comparaison avec les antécédents liés à l'expérience de travail qui font l'objet de sous-section, le poids des facteurs individuels demeure relativement faible (Meyer et Allen., 2002) ce constat ne surprend guère, étant donné les bases conceptuelles sur lesquelles reposent les formes d'engagement, les études tenant compte de toutes les formes d'engagement sont encore trop peu nombreuses pour permettre de confirmer cette proposition. En raison du petit nombre d'études analyse les effets- principaux ou modérateurs- des facteurs individuels sur les différentes formes d'engagement, notre compréhension du rôle que jouent ces facteurs demeure limitée.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> ROJOT, et al. Op.cit. P284.

<sup>42</sup> Ibid. P284.

### **1.2. Variable antécédents liés à l'expérience de travail**

Comme les antécédents liés à l'expérience de travail (ou antécédents situationnels) peuvent être simultanément reliés à diverses entités au sein de l'organisation, il est difficile de proposer une catégorisation qui reflète exactement la réalité. Cependant, pour les fins de notre analyse ci-après, nous les groupons selon qu'ils se rapportent surtout au rôle / poste, à l'organisation ou au supérieur hiérarchique.<sup>43</sup>

#### **1.2.1. Facteurs liés au poste**

La méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) suggère la présence de relations positives entre L'EA et certaines caractéristiques liées au poste : le niveau de défi, la variété des tâches et le degré d'autonomie. Ensemble, les caractéristiques du poste seraient encore plus fortement liées à l'AE : Mathieu et Zajac (1990) rapportent une corrélation avec ce qu'on pourrait appeler la richesse du poste, représentant la moyenne des scores sur les dimensions du modèle de Hackman et Oldham(1976), Soit l'autonomie, la variété, le feedback, l'identité et le sens de la tâche. Dans le même ordre d'idées, une méta-analyse récente sur l'organisation du travail révèle des corrélations positives entre les caractéristiques du modèle de Hackman et Oldham (1976) et L' EA (Humphre, Nahrgang et Morgeson, 2007).

Ces relations ne sont pas étonnantes étant donnée les fondements théoriques de l'EA, conceptualisé comme une monnaie d'échange utilisée par l'employé dans le cadre de ses rapports avec l'organisation. En effet, en fournissant à un employé un poste riche en opportunités d'apprentissage par son niveau de difficulté, la variété des tâches, etc. Et offrant un certain degré d'autonomie, une organisation peut contribuer à combler deux besoins fondamentaux, soit le besoin d'autonomie et le besoin de compétence, en outre, un poste offrant de telles opportunités pourrait favoriser le développement de L'EA en permettant une plus grande implication au sien de l'organisation. Si, comme le soulignent Mathieu et Zajac(1990), on peut soupçonner la présence d'une causalité réciproque les employés plus engagés percevant leur poste comme plus riche, le cadre théorique suggère de considérer les caractéristiques du poste comme un antécédent de l'engagement.

Enfin, comme le souligne Abdel-Halim (1980), l'effet des caractéristiques du poste sur les attitudes pourrait, en ligne avec la perspective interactionniste, être modéré par certaines variables individuelles. Quoique cette possibilité ait reçu peu d'attention dans la littérature sur

<sup>43</sup> ROJOT et al, op.cit. P285.

l'engagement, Saks et Ashforth(2000), par exemple, ont établi que l'estime de soi modérait la relation entre le conflit dans L'EA. En outre, certains auteurs (ex : Abdel-Halim, 1980 ; Johnson et Stinson, 1975) ont trouvé des interactions significatives entre les caractéristiques des facteurs individuels comme le lieu de contrôle et le besoin d'accomplissement dans la prédiction de la satisfaction, une attitude fortement corrélée à l'EA.<sup>44</sup>

#### **1.2.2. Facteurs liés à l'organisation**

Les différentes facettes du climat organisationnel, qui reflète les perceptions des employés relativement aux politiques, pratiques et procédures formelles et informelles (Reichrs et Schneider, 1990), seraient elles aussi liées à l'engagement. En effet, Carr, Schmidt, Ford et Deshon (2003) rapportent des corrélations méta-analytiques avec l'EA, respectivement pour les trois dimensions du climat :

- Affective ; ayant trait aux relations interpersonnelles.
- Cognitive ; ayant trait à l'implication dans le travail.
- Instrumentale ; ayant trait à la réalisation des tâches.

Martin et Cullen(2006) observent, quant à eux, les corrélations méta-analytique suivantes entre diverses dimensions du climat éthique et L'EA : pour le climat éthique de type bienveillant, pour le climat axé sur les règles externes, comme les lois, pour le climat de type indépendant, pour le climat axé sur les règles internes et pour le climat éthique instrumental, c'est-à-dire encourageant la prise de décision basée sur les intérêts personnels.

En somme, L'EA est surtout lié aux aspects relationnels du bien-être commun. Ces résultats ne sont pas étonnants : L'EA étant une réponse affective de l'employé, cette variable devrait être liée aux facettes de l'environnement de qui touche l'affect.<sup>45</sup>

Enfin, certaines études permettent de croire que les perceptions qu'ont les employés des valeurs organisationnelles pourraient également avoir un effet sur leur engagement. Kalliath et Allen. (1999), par exemple, constatent des liens marqués entre L'EA et les valeurs organisationnelles liées aux relations humaines, aux systèmes ouverts, aux buts rationnels et aux processus internes. Pour leur part, Vandenberghe et Piero (1999) relèvent des liens

<sup>44</sup>ROJOT, Jacques, ROUSSEL, Patrice, et VANDENBERGHE, Christian, op.cit. P286.

<sup>45</sup> Ibid. P287.

positifs entre les valeurs organisationnelles de soutien et L'EA, ainsi que L'EN des employés, alors que L'EC est négativement lié à ces valeurs ; des relations plus modestes s'observent avec les valeurs de respect des règles, dans le même ordre d'idées, l'étude de fine gan (2000) révèle des liens positifs entre les valeurs organisationnelles d'humanisme et L'EA, ainsi que L'EN, tout comme les valeurs liées à la vision, tandis que les valeurs liées au respect des normes et à l'atteinte des objectifs financiers sont davantage associées à L'EC. Comme pour les valeurs individuelles, la diversité étudiées rend difficile les comparaisons entre les études, mais il n'est pas surprenant de constater que les valeurs liées au soutien et à l'humanisme, qui ont trait à des éléments affectifs, montrent avec constance des relations positives avec L'EA, tandis que les valeurs liées à des préoccupations instrumentales semblent davantage liées à L'EC, la forme d'engagement traduisant le mieux l'aspect instrumental du lien employé-organisation.<sup>46</sup>

#### **1.2.3. Facteurs liés au supérieur hiérarchique**

L'idée que les agissements du supérieur hiérarchique affectent les attitudes des employés à l'endroit de l'organisation s'explique par le fait que le supérieur, de par son rôle au sein de l'organisation, est souvent perçu comme agissant au nom de celle-ci : il en est l'agent. En d'autres mots, ses actions sont souvent considérées comme étant celles de l'organisation ce qui explique qu'elles puissent déclencher une réponse attitudinale à l'endroit de comportements du supérieur perçus favorablement par l'employé contribuent positivement à l'expérience de travail de ce dernier et affectent les niveaux d'EA et d'EN envers l'organisation, pas le biais de mécanismes de réciprocité similaires à ceux qui sous-tendent la relation entre ces formes d'engagement et les avantages directement offerts par l'organisation.

Divers facteurs en rapport avec le supérieur hiérarchique peuvent influencer l'engagement. soulignons cependant que certaines variables, comme la distance structurelle, la fréquence des contacts avec le supérieur ou la centralité de son rôle au sein de l'organisation pourraient venir modérer les relations entre les facteurs liés au supérieur et l'EO des employés.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup>ROJOT et al.,. op.cit.p287-p290.

<sup>47</sup> Ibid. P287-p290.

### **Section II : Les conséquences de l'engagement organisationnel.**

Les variables conséquences de l'EO ont été l'objet de nombreuses études. Afin de dresser un portrait synthétique d'état des connaissances en ce domaine, nous recourons aux résultats méta-analytiques qui nous renseignent sur la nature et la force des liens entre l'EO sous ses diverses formes et ses résultantes comportementales.<sup>48</sup>

#### **1. Les conséquences sur l'individu**

Nous présentons les résultats de l'engagement organisationnel sur l'individu

##### **1.1. Intention de quitter et départ volontaire**

L'EO exerce un rôle important dans la prédiction des intentions de départ et du risque de départ réel parmi les salariés. Il s'agit en effet des résultantes avec lesquelles il est le plus clairement associé. Les études méta-analytiques démontrent que L'EA est la forme d'engagement la plus fortement (et négativement) associée à l'intention de quitter l'organisation (Mayer, Stanley, Herscovitch, et Topolnytsky, 2002). L'EN est aussi associé négativement aux intentions de quitter mais dans une mesure moindre que l'affectif. Enfin, L'EC présente également une corrélation négative avec l'intention de quitter mais elle est relativement faible (Meyer et Allen, 2002). D'autre part, l'EA représente aussi la forme d'engagement la plus fortement liée (négativement) avec le risque de démission des salariés, suivie par l'EN et l'EC (Meyer et Allen, 2002).

Par ailleurs, les recherches ont permis d'identifier des modérateurs potentiels de la relation entre l'engagement et le risque de départ volontaire. Par exemple, certaines méta-analyse (Cohen, 1993) démontrent que l'EA prédit mieux le risque de démission des salariés sur des périodes courtes (inférieures à six mois). La validité de l'engagement tend donc à diminuer avec le temps. De même, selon une méta-analyse de Cohen et Hudecek (1993), l'EA corrèle plus fortement avec le risque de démission chez les cols blancs que chez les cols bleus. Ceci s'expliquerait par le fait que les cols blancs possèdent des compétences plus générales et transférables d'une organisation à une autre. Dans la même veine, Cohen (1991) montre que l'EA est plus fortement associé au départ volontaire en début de carrière qu'en milieu ou en fin de carrière. Ceci s'expliquerait par la plus grande mobilité professionnelle des individus en début de carrière.

---

<sup>48</sup> Ibid. P294.

D'autres études montrent que les formes d'engagement interagissent entre elles dans la prédiction des intentions de départ. Le plus souvent, les résultats révèlent que l'EC est susceptible d'exercer un rôle modérateur. Par exemple, l'étude de Jaros (1997) montre que l'EN engendre une diminution des intentions de départ lorsqu'il est associé à un EC faible mais non lorsqu'il est combiné à un EC élevé. Somers (1995) rapporte un effet similaire de l'EC sur la relation entre l'EA et l'intention de rester. En fait, l'EC affaiblit la contribution de l'EA à l'intention de rester.

Enfin, dans une étude en contexte chinois, Cheng et Stockdale (2003) rapportent que l'EC est plus fortement associé à l'intention de quitter lorsque l'EN est faible. Ces divers résultats illustrent l'impotence de l'EC, lequel peut conduire les salariés à se sentir pigés dans leur organisation et à se sentir moins libres de leurs mouvements. Ainsi, même si un salarié éprouve peu d'EA envers son organisation, il ne dépend pas de celle-ci.<sup>49</sup>

### **1.2. Absentéisme en retard au travail**

L'EO contribue à expliquer l'absentéisme et les retards au travail. Cependant, les résultats de plusieurs méta-analyses suggèrent que seul l'EA a une incidence significative sur ces variables. Suivant les méta-analyses, la corrélation entre l'EA et l'absentéisme (Meyer et Allen, 2002). Les résultats montrent aussi que l'EA prédit mieux les absences volontaires au travail que les absences involontaires, ces dernières étant probablement davantage liées à l'état de santé objectif du salarié. La relation entre l'EA et l'absentéisme est aussi tributaire du stade de carrière. Selon la méta-analyse de Cohen (1991), l'EA joue un rôle plus important dans l'explication de l'absentéisme à un stade avancé de la carrière. Ceci peut s'expliquer par le fait qu'en fin de carrière, l'absentéisme est un moyen moins coûteux d'exprimer son désengagement. En effet, quitter l'entreprise à ce stade serait potentiellement plus risqué.

Les études ayant abordé une forme plus discrète d'absentéisme, soit les retards au travail, aboutissent aux mêmes constats que dans le cas de l'absentéisme. L'EA reste la forme d'engagement la plus déterminante pour expliquer les retards au travail. Selon les études Mathieu et Zajac, 1990).

---

<sup>49</sup> ALLOUCHE, José, BERNOUX, Philippe, GAZIER, Bernard, et al. Encyclopédie des ressources humaines: théories, instruments, méthodes, auteurs. 3<sup>ème</sup> édition Vuibert, 2012. Paris 2013. P506.

En résumé, ces divers résultats montrent que l'EO peut contribuer à expliquer l'absentéisme et les retards au travail. Cependant, les résultats sont parfois modestes et impliquent le plus souvent l'EA. De nombreux autres facteurs peuvent en effet contribuer absences et retards au travail d'un salarié.<sup>50</sup>

### **1.3. Performance**

L'EO joue un rôle significatif dans la prédiction de la performance au travail. Plusieurs études méta-analytiques (Meyer et Allen, 2002) confirment cette observation. Une fois encore, c'est l'EA qui se montre le plus prédictif. Cependant, l'EA prédit mieux la performance telle qu'évaluée par le supérieur immédiat que la performance objective mesurée par des chiffres de vente par exemple, cette divergence tient sans doute au fait que l'évaluation de la performance, le supérieur immédiat tient compte du niveau d'engagement de l'employé, créant ainsi un possible effet de halo.

Différents modérateurs de la relation entre l'EA et la performance ont été identifiés dans la littérature. Selon la revue méta-analytique de Jaramillo, Mulki et Marshall(2005), la corrélation entre l'EA et la performance est plus forte parmi les représentants commerciaux que parmi les salariés occupant d'autres fonctions. Ce résultat s'expliquerait par le fait que les représentants commerciaux ont plus de contrôle sur les résultats de leur travail et par le fait que ces derniers sont plus visibles. Le monde de gestion des commerciaux fait souvent aussi intervenir des systèmes de prime à la performance, ce qui peut renforcer le rôle de l'EA.

Dans un autre ordre d'idées, la méta-analyse de Wright et Bonett (2002) révèle que la corrélation entre l'EA et la performance est plus forte chez les salariés ayant une faible ancienneté. Ceci peut s'expliquer par le fait que les jeunes salariés n'ont pas eu le temps d'accumuler des avantages matériels suffisants qui les coinceraient dans l'organisation (EC). Il est donc possible que la performance des jeunes salariées soit déterminée de manière plus pure par leur niveau d'EA et que d'autres formes d'engagement soient moins pertinentes à ce stade.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Ibid. P507.

<sup>51</sup> ALLOUCHE, José, BERNOUX, Philippe, GAZIER, Bernard, op.cit. P507.

#### **1.4. Stress et bien-être**

Les liens entre l'EO et les variables de santé ont fait l'objet d'un nombre relativement limité de travaux. Cependant, depuis quelques années, les auteurs commencent à s'intéresser à cette question. Dans leur étude méta-analytique, Mathieu et Zajac (1990) rapportent une corrélation entre l'EA et le stress alors que celle conduite par Meyer et Allen (2002) révèle une corrélation L'EC serait positivement associée au stress (Meyer et Allen, 2002). En revanche, très peu d'études ont examiné les liens entre l'EN et les variables de santé. De la même manière, selon l'étude méta-analytique de Lee et Ashforth (1960), l'EA corrèle négativement avec l'épanouissement professionnel alors que l'EC est positivement associé à cette variable. Le même profil de résultats émerge au niveau des corrélations entre l'EA et l'EC et les conflits travail-famille.

Meyer et Maltin (2010) ont réalisé une revue et une analyse détaillée de littérature sur l'EO et le bien-être. Leur analyse suggère que l'engagement peut agir de diverses manières sur le bien-être. Tout d'abord, l'engagement peut entraîner des effets directs. Par exemple, l'EA peut permettre aux salariés d'accéder à des ressources personnelles et socio-émotionnelles qui renforcent leur résistances au stress et accroissent leur bien-être (Panaccio et Vandenberghe, 2009). Cette étude montre d'ailleurs que l'EC basé sur un manque d'emplois alternatifs engendre une réduction du bien-être chez les salariés. Par ailleurs, l'engagement peut aussi agir comme un tampon entre le stress et ses conséquences, ainsi, Begley et Czajka (1993) démontrent que les effets délétères du stress des salariés dans le contexte d'une restructuration sont plus faibles parmi les individus ayant un niveau élevé d'EA.

Enfin, il est possible que les formes d'engagement interagissent entre elles dans la prédiction du bien-être. Par exemple, l'EC pourrait réduire les effets positifs engendrés par l'EA sur le bien-être et la santé au travail.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> ALLOUCHE, José, BERNOUX, Philippe, GAZIER, Bernard, op.cit .p508.

#### **Conclusion**

Les études réalisées jusqu'à présent nous permettant de constater que les antécédentes situationnels notamment la perception de soutien organisationnel et de justice, les caractéristiques du rôle et le leadership ont un impact prépondérant sur le développement de l'engagement, alors que les variables individuelles, comme l'ancienneté, les valeurs, et la personnalité, sont en général moins déterminantes. Néanmoins, il faudra mener d'autres recherches afin de clarifier l'effet des interactions potentielles entre variables personnelles et situationnelles sur le développement des diverses formes d'EO.

Bien que l'EO s'apparente d'autres construit introduits dans la littérature sur les comportements organisationnels, par exemple la satisfaction au travail et l'engagement professionnel, il est maintenant établi qu'il se distingue de ces corrélats, tant sur le plan conceptuel qu'empirique. De plus nous avons vu que les diverses composantes de l'engagement apportent une contribution spécifique à ses résultantes les plus étudiées, soit les comportements de retrait comme l'intention de quitter et le départ volontaire et, dans une proportion moindre, l'absentéisme et le « *Retardatisme* ». en outre, l'EA et l'EN se révèlent positivement associées aux diverses facettes du rendement de l'employé, comme la performance en emploi. Quant aux relations entre les formes d'engagement et la santé psychologique, tandis que l'EC y serait plutôt nuisible. De façon générale, il apparaît clairement que l'EA est la forme d'engagement la plus fortement liée aux résultantes comportementales, suivi de l'EN. Quant à l'EC, il est souvent associé faiblement ou dans une direction opposée à ces comportements.

Enfin, soulignons que les méta-analyses de la relation entre engagement et résultantes comportementales (comme le stade de la carrière, la catégorie professionnelle), ce qui met en lumière les conditions qui contribuent à amplifier ou réduire l'effet de l'engagement sur le comportement de l'employé.

*Conclusion*  
*générale*

## *Conclusion générale.*

---

L'engagement est sans conteste, parmi les concepts existant en gestion des ressources humaines, l'un des plus riches et protéiformes, ses apports dans la compréhension des dynamiques individuelles et collectives des organisations sont considérables.

L'engagement des salariés est l'un des domaines privilégiés de la gestion des ressources humaines mais la stimulation et la garantie de pérennité de cette attitude positive des individus n'est toujours pas une chose facile à réussir, si une entreprise attend que chacun s'engage et se mobilise pour une efficacité permanente et adhère à ses valeurs, le salarié a également des attentes vis-à-vis de l'organisation : attentes collectives par exemple conserver son emploi, travailler dans de bonnes conditions, être informé sur la vie de l'entreprise ... etc. L'engagement organisationnel des travailleurs est important car il est bien connu que l'engagement est lié au bien-être des travailleurs est plus important encore, au rendement de l'organisation.

Donc le concept d'engagement a subi une conceptualisation majeure au cours de ces dernières années. Récemment, Mayer et Allen (Allen et Meyer, 1990 a, 1996 ; Mayer et Allen, 1991,1997) ont développé et validé une conception tridimensionnelle de l'engagement envers l'entreprise. Leur modèle qui suppose donc l'existence de trois composants d'engagement (affective, de continuité, normative) a fait l'objet de nombreuses validations empiriques et semble donc s'imposer dans la littérature relative à ce construit.

Parallèlement aux travaux de Meyer et Allen, les auteurs s'accordent à dire que l'engagement est également un concept multidimensionnel de par les cibles vers lesquelles il peut être dirigé, ainsi les salariés peuvent ressentir un engagement (affectif, continu, normatif) tant à l'égard de leur entreprise qu'envers leur profession, leur supérieur, leur groupe de travail et leur clients.

L'étude de l'engagement des employés permet de tirer certaines conclusions quant à la gestion des ressources humaines, la littérature met effectivement en évidence que les politiques de l'entreprise en termes de recrutement et sélection, de socialisation et formation, de promotion et rémunération peuvent avoir un impact sur l'engagement du personnel.

De façon générale, la prise en considération d'un modèle multidimensionnel de l'engagement constitue une étape importante dans l'étude de ce concept. Elle nous permettra

## *Conclusion générale.*

---

d'apporter des réponses à la problématique suivant ; **Comment l'entreprise à travers ses pratiques RH améliore-telle l'engagement de ces employés ?** Et ce d'autant plus dans le contexte actuel des changements organisationnels, Meyer et Allen (1998) vont d'ailleurs dans ce sens en suggèrent que, dans un contexte de restructuration, la nature de l'engagement ainsi que les cibles à l'égard desquelles les salariés vont s'engager peuvent être modifiées. Les employés peuvent par exemple s'engager davantage envers des cibles qui leur apparaissent comme étant plus proches que l'entreprise, il peut donc qu'ils diminuent leur engagement à l'égard de l'entreprise au profit d'engagement envers le groupe de travail, et ce, sur tout si les décisions prise par l'entreprise sont ressenties comme peu équitables la profession, les syndicats si la carrière professionnelle ont également été relevés par Mayer et ses collègues comme cibles envers lesquelles l'entreprise peut réorienter l'engagement de si employés en périodes de changement.

En fin en peut dire plus que l'entreprise peut prendre en considération tous ce qui concerne l'engagement de ces employés : leur connaissances, compétences, et performance, une bonne relation avec ces collaborateurs et leur bien être, plaisir. L'ai motivé, rémunéré, de faire des conditions de travail favorable. Plus que leur sentiment d'appartenance et d'attachement à cette entreprise élevé et plus que leur engagement élevé.

# ***Bibliographie***

## Liste bibliographique :

### **A. Les Ouvrages :**

- 1- LOUCHE Claude, Psychologie social des organisations, 2eme édition, Armand colin, Paris, 2007.
- 2- JACQUES Rojot, ROUSSEL Patrice et Christian VANDENBERGHE, comportement organisationnel, théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel volume3 1<sup>er</sup> édition 3<sup>e</sup> tirage de boeck, paris 2014.
- 3- JACQUES Rojot et al, comportement organisationnel, théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel, 3eme édition, de boeck, paris.
- 4- ALLOUCHE José, ENCYCLOPEDIE DES RESSOURCES HUMAINES, Théories Instruments Méthodes Auteurs, 3émé édition, Vuibert, Paris 2013

### **B. Les Revus :**

- 1- GOSSELIN Eric, Les engagements au travail sont ils des attitudes exclusives ou complémentaires? État des connaissances sur le double engagement (Dual commitment), Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST), vol. 3, N° Québec, 2007.
- 2- VANDENBERGHE Christian, L'engagement des salariés dans l'entreprise : les liens entre le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen et le changement organisationnel par réduction de main-d'œuvre, Vol 2, N° 1, Printemps, 1998.

### **C. Mémoires et thèses :**

- 1- ST- PIERRE Annik, les types de climat éthique et leurs impacts sur l'engagement organisationnel affectif, Montréal, 2009.
- 2- HENRI Georgette, l'engagement organisationnel : dimension, déterminantes impacts, montréal, avril 2000
- 3- LAPIERRE Isabelle, Engagement organisationnel : l'influence des comportements de travail d'équipe, Montréal, avril, 2008.
- 4- DECARIE Marie-Claude, Etude de la relation entre l'engagement organisationnel et la détresse psychologique chez les travailleurs et les travailleuses, Montréal, Mai, 2010.

## **D- Site internet :**

1-Article par JEAN-MARIE Peretti, Ressources humaines. Vuibert, 2015

<https://scholar.google.com/citations?user=7JlJnMAAAAJ&hl=fr&oi=sra>

2-[www.universalis.fr/encyclopedie/engagement/1-problématique-de l'engagement/](http://www.universalis.fr/encyclopedie/engagement/1-problematique-de-l-engagement/)

3- [www.memoireonline.com/](http://www.memoireonline.com/)

4- [www.psychologuedutravail.com](http://www.psychologuedutravail.com)

# *Table des matières*

# Tables des matières

Remerciements	
Dédicace	
Liste des tableaux	
Liste des abréviations	
Sommaire	
<b>Introduction générale</b> .....	01
<b>Chapitre I : Fondements théoriques de l'engagement organisationnel</b> .....	04
Introduction .....	04
<b>Section 01 : Généralité sur l'engagement organisationnel (EO)</b> .....	04
<b>1.1. Évolution de l'engagement organisationnel</b> .....	04
<b>1.2. La définition de l'engagement organisationnel</b> .....	06
1.2.1 Théorie de l'échange Becker (1960) .....	06
1.2.2 Théorie de Kanter (1968) .....	07
<b>1.3. L'importance et les objectifs de l'engagement organisationnel</b> .....	08
1.3.1. L'importance.....	08
1.3.2. L'objectifs .....	08
1.3.2.1. L'engagement envers l'environnement immédiat.....	08
1.3.2.2. L'engagement vis-à-vis du groupe travail.....	09
1.3.2.3. L'engagement vis-à-vis du supérieur .....	10
<b>1.4. Les notions proches de l'engagement</b> .....	11
1.4.1. Satisfaction au travail .....	11
1.4.2. Implication au travail.....	12
1.4.3. Engagement professionnel .....	13
<b>Section 02 : Les modèles et les approches d'engagement organisationnel (EO)</b> .....	13
<b>2.1. Les modèles de l'engagement organisationnel</b> .....	13
2.1.1. O'Reilly et Chatman (1986) .....	14

2.1.2. Mayer et Schormann (1992, 1998) .....	14
2.1.3. Allen et Meyer (1990) .....	15
<b>2.2. Les approche de l'engagement organisationnel (EO) .....</b>	<b>15</b>
2.2.1. L'approche attitudinal .....	15
2.2.2. L'approche comportementale .....	16
2.2.3. L'approches multidimensionnelles .....	18
2.2.3.1 l'engagement affectif.....	18
2.2.3.2 l'engagement normatif.....	19
2.2.3.3 l'engagement continuité.....	19
Conclusion .....	22
<b>Chapitre II : Variables antécédentes et résultat de l'engagement organisationnel .....</b>	<b>23</b>
Introduction .....	23
<b>Section 01 : Variable antécédente de l'engagement organisationnel .....</b>	<b>23</b>
<b>1.1. Variable antécédente liée à l'individu .....</b>	<b>23</b>
1.1.1. Socio-démographiques.....	23
1.1.2. Différences individuel .....	24
1.1.3. Culture et valeurs .....	25
<b>1.2. Variable antécédent liée à l'expérience au travail .....</b>	<b>27</b>
1.2.1. Facteurs liée au poste .....	27
1.2.2. Facteurs liée à l'organisation.....	28
1.2.3. Facteurs liée au supérieur hiérarchique .....	29
<b>Section 02 : Conséquence de l'engagement organisationnel .....</b>	<b>30</b>
<b>2.1. Conséquence sur l'individu .....</b>	<b>30</b>
2.1.1. Intention de quitter et départ volontaire .....	30
2.1.2. Absentéisme eu retard au travail .....	32
2.1.3. Performance .....	32

2.1.4. Stresse et bien-être .....	33
Conclusion .....	35
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>36</b>

## **Résumé :**

L'engagement des salariés dans l'entreprise a fait l'objet de nombreuse recherche au cours des vingt dernières années. Il est actuellement admis que l'engagement recouvre des formes d'attachements différents. Les travaux de Mayer et Allen (1991, 1997) ont développé est validé une conception tridimensionnelle de l'engagement (affectif, de continuité, normatif) envers l'entreprise, leur modèle peut être appliqué à d'autres cibles de travail telles que la profession, le supérieur, le groupe de travail et les clients. La recherche concernant cette conceptualisation est passée en revue, une attention particulière étant portée aux éventuels conflits entre engagement vis-à-vis cibles différents, aux antécédents et aux conséquences de l'engagement. Enfin, nous analysons les liens potentiels entre l'engagement et la pratique de management des ressources humaines.

## **Concepts clés :**

Engagement, pratique de management des ressources humaines.

## **Summary:**

The engagement of employees in the company has been the subject of much research over the past twenty years. It is currently accepted that commitment covers different forms of attachment. The work of Mayer and Allen (1991, 1997) have developed and validated a three-dimensional conception of commitment (affective, continuity, normative) towards the company, their model can be applied to other work targets such as profession, supervisor, workgroup and clients. Research regarding this conceptualization is reviewed, with particular attention being paid to possible conflicts between engagement with different targets, antecedents and consequences of engagement. Finally, we analyze the potential links between the commitment and practice of human resources management.

## **Key Concepts:**

Commitment, practice of human resources management.