

Université Abderrahmane Mira de Bejaïa
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département de Sciences Sociales

Mémoire de fin de cycle

Thème :

**L'incidence des attentes des salariés sur le
changement structurel envers
l'engagement organisationnel.**

Terrain de l'étude : l'entreprise S.P.A CEVITAL BEJAIA.

**En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en psychologie
Option : psychologie du travail et des organisations**

Réalisée par :

M^{lle} AFARI Sabrina

M^{lle} MAHNI Ghania

Encadré par :

Me CHALAL Mokhtar

-Année universitaire-

2017/2018

REMERCIEMENT

Nous remercions Dieu qui nous a procuré du courage et de volonté pour achever ce travail qui nécessite de grands efforts et beaucoup de volonté.

- *Nous remercions notre promoteur, M CHALLAL MOKHTAR qui nous a toujours porté un très grand soutien, pour son dévouement de mettre son savoir à notre disposition afin de réaliser notre étude.*
- *Nous remercions nos enseignants, Madame AIT MADJBAR, Monsieur KHOUDJA, Monsieur HOCINI, de mettre leurs savoir à notre disposition*
- *Notre profonde gratitude et nos vifs remerciements vont également aux personnels de l'organisme d'accueil CEVITAL de nous avoir guidé et facilité la tâche afin de réaliser notre stage, en particulier Madame AITARIENE.*

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

*Ma famille : mon père NOURDDINE (paix a son âme),
mon beau père YOUCEF, ma mère chérie MALIKA,
mes deux frères HALIM et ISLAM, ma belle-sœur
SOUAD.*

*A l'amour de ma vie YOUBA et ma belle-mère
NACERA.*

*Mes amies : GHANIA ma binôme, KAHINA, SYLIA,
FOUFA, qui m'ont aidé durant ma réalisation du
travail.*

A la Famille de ma chère copine et binôme.

*A monsieur CHALAL Mokhtare qui m'a toujours aidé et
orienté dans mon travail.*

AFARI SABRINA

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

Ma famille : ma mamie Dounia, ma chère maman Lila, mon frère Hicham, mon mari Imad, belle-mère Dalila, beau-père Kamel, mes tantes, oncles et leurs enfants.

Mes amies : Sabrina ma binôme, Sar, Linda, Tyna , Cylia , Fifi , Amina , Sadrina , Selwa surtout Kahina et Celia qui m'ont aidé durant ma réalisation du travail .

A la Famille de ma chère copine et binôme.

A monsieur Challal Mokhrane qui m'a toujours aidé et orienté dans mon travail.

MAHNI Ghania

Liste des tableaux :

N°	Tableaux	Pages
1	Modèle de Rondeau divers source de transformations majeures de l'environnement organisationnel.	24
2	Les préoccupations du changement organisationnel.	30
3	Représentation de notre population mère	101
4	Représentation de notre échantillon	102
5	Représentation de la population et de l'échantillon	103
6	Présentation des items du changement structurel	104
7	Présentation des items des attentes de la ressource humaine	104
8	Présentation des items de l'engagement organisationnel	105
9	Cotation de première partie du questionnaire relative aux données personnelles	105
10	Présentation de la cotation de l'échelle de LIKERT	106
11	Validation externe	107
12	Présentation du coefficient de corrélation du changement structurel	108
13	Présentation du coefficient de corrélation des attentes de la ressource humaine	109
14	.présentation de la fidélité pour le changement structurel	110
15	Présentation de la fidélité pour les attentes de la ressource humaine	110
16	Présentation de la fidélité pour l'engagement organisationnel	111
17	La répartition des membres de l'échantillon selon le genre	113
18	La répartition des membres de l'échantillon selon l'âge.	115
19	La répartition des membres de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnel.	116
20	Description statistique des variables de la sous hypothèse 1	119
21	Représentation de l'impact du changement structurel et les attentes positives sur l'engagement affectif.	119
22	Représentation de l'impact du changement structurel et les attentes positives sur l'engagement affectif.	120
23	Représentation de la variance de l'impact du changement structurel et les attentes positives sur l'engagement affectif.	121
24	Description statistique des variables de la sous hypothèse 2	122
25	Représentation de coefficient de l'impact du changement structurel et les attentes négatives sur l'engagement normatif.	122
26	Représentation récapitulatif des modèles de l'impact du	123

	changement structurel et les attentes négatives sur l'engagement normatif.	
27	Représentation de la variance de l'impact du changement structurel et les attentes négatives sur l'engagement normatif.	123
28	Description statistique des variables de la sous hypothèse 3	123
29	Représentation de coefficient de l'impact du changement structurel et les attentes négatives sur l'engagement de continuité.	124
30	Représentation récapitulatif des modèles de l'impact du changement structurel et les attentes négatives sur l'engagement de continuité.	125
31	Représentation de la variance de l'impact du changement structurel et les attentes négatives sur l'engagement de continuité.	126

Liste des figures :

N°	figures	pages
1	Le modèle générale de la théorie de VROOM	47
2	Modèle de VROOM sur les types d'instinct d'attentes	48
3	Modèle de VROOM sur les trois attentes	50
4	La répartition des membres de l'échantillon selon le genre	114
5	La répartition des membres de l'échantillon selon l'âge	115
6	La répartition des membres de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnel.	116

Résumer

Résumé :

Cette recherche s'inscrit dans la préparation du diplôme de master en psychologie de travail et des organisations consacrées à la recherche sur l'impact du changement structurel sur les différents types d'attentes envers l'engagement organisationnel. Afin d'atteindre les objectifs tracés dans la présente étude scientifique, une question a été émise au départ ainsi les hypothèses souvent avancées pour justifier ces résultats reposent sur les deux modèles de changement organisationnel, dans le premier modèle il s'attarde surtout au changement des attitudes, dans ce modèle le changement est divisé en trois étapes: le d'égal ou la décristallisation, la transition, le rejet ou la recristallisation. Et pour le second modèle, s'inspire de premier modèle proposent d'examiner les acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment il s'y adapte. Ainsi ce modèle est constitué de quatre phases: l'éveil, la désintégration, la restriction et l'intégration.

Au second lieu, les attentes sont rarement des états simples, incertitude, désir, crainte. Pour expliquer les attentes on a basé sur deux modèles, le premier explique la relation qu'il y a entre la performance et la satisfaction, le second modèle apparait les différentes variables qui influencent le niveau de motivation d'un individu. D'un autre côté, l'engagement organisationnel peut être considérée comme un construit multidimensionnel. Dans cette perspective l'engagement peut être abordé à travers trois dimensions développées par ALLEN et MEYER 1990 : affectif, normatif et de continuité.

La distinction entre ces modèles conduit généralement que le changement structurel a un impact sur les différents types d'attentes envers l'engagement organisationnel.

Pour atteindre les objectifs de notre recherche, nous avons opté pour une démarche méthodologique quantitative en utilisant la régression linéaire comme opération statistique. Cette contribution cherche à démontrer les incidences que peuvent engendrer l'alignement de changement structurel sur les attentes envers l'engagement organisationnel des travailleurs dans une société par action (SPA) CEVITAL Bejaia.

Cette méthode nous a conduits à appliquer un questionnaire de 42 Items, réparties en quatre axes: données personnelles, changement structurel, attentes, et axe engagement organisationnel. Ce questionnaire a été distribué auprès proportionnel constitué de 70 travailleurs de toutes catégories socioprofessionnels confondues comme d'autres variables socioprofessionnelles

Cette recherche admet qu'un impact significatif de changement structurel et les

Résumer

attentes positifs sur l'engagement affectif des travailleurs de la CEVITLA (SPA) de Bejaia, et ce, selon les résultats obtenus lors des calculs de la régression linéaire : $R^2 = 0.54$, et ce veut dire que 51% des travailleurs de la CEVITAL (SPA) de Bejaia admettent que **le changement adopté par cette entreprise pour la GRH les engage dans la société**. D'un autre côté, lorsque on jumèle les deux variable (changement structurel et attentes positifs) deux par deux et leurs impact sur l'engagement organisationnel. Nous remarquons que les travailleurs sont engagés affectivement a leurs entreprise, et ce par une signification ($p=0.000$) qui est plus exigeant que le seuil traditionnel de 0.05 en science sociales.

SOMMAIRE

Remerciement.

Dédicaces.

Liste des tableaux.

Résumer.

Sommaire.

Introduction.

Partie théorique

Chapitre I: Cadre méthodologique de la recherche.

Préambule.....	04
1-1- Problématique.....	04
1-2- Hypothèse.....	07
1-3- Les raisons du choix du thème.....	07
1-4- Les objectifs de la recherche.....	08
1-5- Définitions des concepts.....	08
1-6- Les études antérieures.....	11
1-7- Commentaire sur les études antérieures.....	14
Résumer du chapitre.....	15

Chapitre II : Le changement organisationnel.

Préambule.....	18
2-1- Définition des concepts.....	18
2-2- Typologie du changement organisationnel.....	22
2-3- Les facteurs de changement organisationnel.....	23
2-4- Les huit étapes du changement organisationnel de KOTTER.....	26
2-5- Les dimensions du changement structurel.....	27
2-6- Les préoccupations du changement organisationnel.....	28

2-7- Les résistances aux changements organisationnel.....	33
2-8- Les modèles du changement organisationnel.....	37
2-9- L'adaptation au changement organisationnel.....	39
2-10- La conduite du changement structurel.....	40
Résumer du chapitre.....	41

Chapitre III : les attentes de la ressource humaine

Préambule	43
3-1- Définition du concept.....	43
3-2- Evolution des attentes des salariés dans leur emploi.....	44
3-3- La théorie des attentes selon VROOM (1964).....	45
3-4- La théorie des attentes selon PORTER et LEWER (1968).....	51
3-5- Les implications des gestionnaires.....	52
3-6- Les attentes des salariés par des générations.....	55
3-7- Les nouvelles attentes.....	57
Résumer du chapitre.....	58

Chapitre IV: L'engagement organisationnel.

Préambule.....	60
4-1- Définition des concepts.....	60
4-2- Les types d'engagement organisationnel.....	61
4-3- Les théories de l'engagement organisationnel.....	70
4-4- Les échelles de l'engagement organisationnel.....	75
4-5- Les modèles de l'engagement organisationnel.	78
4-6- Engagement organisationnel et identification.....	82

4-7- L'obligation morale de demeurer au sein de l'organisation.....	84
4-8- Antécédents de l'engagement organisationnel.....	84
4-9- Les couts associés à un départ de l'organisation.....	85
4-10 Les piliers de l'engagement des collaborateurs.....	86
4-11-Les conséquences de l'engagement organisationnel.....	88
Résumer du chapitre.	89

Partie pratique.

Chapitre V : La méthode suivie sur le terrain

Préambule.....	92
5-1- Présentation de l'organisme d'accueil.....	92
5-2- La méthode de recherche utilisée.....	101
5-3- La pré enquête.	101
5-4-La population d'enquête	102
5-5-La technique de l'échantillonnage	102
5-6- Les techniques utilisées.....	103
Résumé du chapitre.....	111

Chapitre VI : analyse et interprétation des résultats

6-1- analyse et interprétation des résultats des hypothèses.....	117
6-2- analyse de la première sous hypothèse	119
6-3- analyse de la deuxième sous hypothèse.....	121
6-4- Analyse de la troisième sous hypothèse.....	124
6-5- Discussion et synthèse des résultats des hypothèses.....	126
Conclusion	130
Liste bibliographique.....	132

Annexes

Introduction

INTRODUCTION

Introduction

Comme son nom l'indique, la psychologie du travail s'attache à étudier les comportements, les relations entre les différents membres d'une même entreprise. Elle est même souvent nommée psychologie des organisations. Ces études permettent de pouvoir améliorer cet environnement. Favoriser le travail d'équipe, comment améliorer le moral et la productivité d'un groupe.

L'organisation moderne fait face à un monde qui évalue rapidement, avec les différents changements dans le monde économique, la main d'œuvre nouvelle et la réorientation vers le service et les connaissances soumettent, les sociétés dans leurs ensembles à exercer d'énormes pressions en les obligeant à réagir plus vite, pour être toujours plus efficaces dans la réduction des coûts et à devenir plus concurrentielles.

Pour faire face à ces changements, les entreprises et les hommes doivent s'adapter, de plus en plus vite. Faire évoluer ses méthodes, son organisation, redéfinir une vision, une stratégie est le lot des entreprises modernes. Pour y parvenir il est crucial de mobiliser ses équipes, de les faire adhérer à cette nouvelle direction prise. Sans cet engagement, le changement est impossible.

Le croisement entre les faits et la volonté fondent le véritable engagement. Une personne totalement engagée mettra tout en œuvre pour installer le changement et elle le fera non pas par soumission à une quelconque autorité mais par choix. Elle le fera car selon elle, c'est la meilleure chose à faire. La vision de l'entreprise et celle de l'employé atteindraient ici une sorte d'harmonie permettant de faire avancer le changement de façon efficace. Quand le conformiste appliquera à la lettre une consigne même incompréhensible à ses yeux, l'engagé sera attentif aux conséquences de la mise en place de ces nouvelles règles, et si nécessaire permettra de les faire évoluer pour mieux épouser la vision de l'entreprise. Cette compréhension et cette responsabilité de l'individu vis-à-vis d'un projet commun avec son entreprise est bénéfique aux deux parties : l'individu qui est stimulé par la mise en place d'un projet en lequel il croit et l'entreprise qui voit son projet avancer.

S'engager implique donc un choix, une croyance suffisante en un projet, une vision qui va pousser un individu à tout mettre en œuvre pour permettre le changement. Cet engagement a un clair impact sur la performance d'une entreprise en termes d'absentéisme, de rotation de personnel, de défauts qualité, de productivité et de rentabilité.

Dans notre recherche on va essayer d'examiner l'impact de changement organisationnel sur les attentes et l'engagement des R.H de l'entreprise CEVITAL.

Aujourd'hui, la théorie la plus fréquente du changement est le modèle de Collerte et

INTRODUCTION

al (1997) est constitué de quatre phases: l'éveil la désintégration la reconstruction l'intégration .puis on relié ce modèle avec deux autre; l'engagement organisationnel et les attentes.

Le modèle d'engagement tridimensionnel développé par Allen et Meyer (1991). Ces auteurs proposent de distinguer les trois composantes suivantes : (affectif, normatif, continuité).

Le modèle développé par Vroom (1964) définit les trois attentes comme étant : L'espérance, L'instrumentalité, La valence.

En concluent à travers notre étude que le changement est déjà une modification ou une variation qui stimule des attentes positives ou négatives qui produisent des engagements chez les opérateurs envers leurs entreprises.

L'objectif de la recherche est de démontrer le rôle des attentes sur l'engagement envers le changement organisationnel au sein de l'entreprise CEVITAL. Pour les étudier nous avons divisé notre travail en deux parties : la partie théorique où elle contient quatre chapitres à savoir le premier chapitre porte sur la méthodologie de recherche, le deuxième chapitre sur le changement organisationnel , le troisième sur l'engagement organisationnel et le quatrième chapitre sur les attentes . Par la suite la partie pratique ou elle contient à savoir le cinquième chapitre porte sur la méthodologie de terrain, le sixième sur l'analyse et l'interprétation des résultats. Enfin une conclusion finale.

Chapitre I : cadre méthodologique de la recherche

- 1-1- Problématique.
- 1-2- Hypothèses.
- 1-3- Les raisons du choix du thème.
- 1-4- Les objectifs de la recherche.
- 1-5- Définitions des concepts.
- 1-6- Etudes antérieures.
- 1-7- Discussions des études antérieures.

Préambule :

Tout travail scientifique comporte une question de départ et une problématique, qui est la formulation d'une question en proposant des hypothèses qui sont autant des propositions provisoires, des réponses, qui seront vérifiés sur le terrain.

Cette problématique est ensuite confrontée au terrain, qui exige d'adopter une méthode et déterminer les techniques de recueil des informations, afin de répondre aux objectifs de l'étude.

Ces points constituent le plan de notre travail dans son premier chapitre qui est d'ordre théorique. Il est composé d'un chapitre consacré pour le cadre méthodologique de la recherche, la technique utilisée, la méthode adoptés, l'échantillon et les études antérieurs.

1-1- Problématique :

La crise économique et financière sans précédent que nous connaissons aujourd'hui démontre à quel point il est nécessaire pour les entreprises de développer leur capacité à se transformer rapidement dans un monde en perpétuel mouvement brutale et profonde, cette secousse mondiale invite tous les acteurs de l'économie sans exception à faire l'inventaire de leurs forces et faiblesses, à mettre à plat leurs organisations et à transformer leur façon de travailler.

Ces dernières années ont été marquées par des changements fréquents dans les organisations. Ils sont très différents de ceux qui ont dominé les décennies précédentes, car ils sont plus rapides et plus intenses (Grouard et Meston, 1998 ; Beaudoin, 1990) et ils touchent tous les types d'organisation. Ils sont associés autant à des pressions externes, c'est-à-dire dictées par l'environnement externe des entreprises, qu'internes Rondeau, (1999). Plusieurs ont réussi à relever le défi, alors que d'autres ont échoué. En effet, en dépit des millions d'articles qui ont paru et des nombreuses recherches qui ont été effectuées sur le changement sous toutes ses formes, le taux d'échec est très élevé Bareil, (2004). En effet, les moments de changement sont des périodes très émotives (Kiefer, 2002a; 2002b), exigeantes et complexes Hafsi et Fabi, (1997). D'après Collerette et al. (2001), ils comportent leur large part de désordre, de flou et de confusion. Ils sont également considérés comme des périodes marquées par un accroissement de la fatigue surtout chez les personnes concernées. Ils influencent ainsi la santé physique et psychologique des personnes affectées Abrahamson, (2004). Au risque de disparaître, plusieurs organisations ont

voulu s'adapter aux exigences dictées par leur environnement. Malheureusement, certaines se sont montrées plus préoccupées de la façon d'introduire les différents changements que de la façon de les gérer. En effet, dans la plupart des cas, elles ont bel et bien occulté le facteur humain dans leur démarche. Celui-ci est pourtant reconnu comme étant la clef de voûte de la réussite dans les changements organisationnels Bareil, (2004). D'après cette auteure, si le facteur humain est un élément majeur de succès, il est aussi «une des quatre grandes causes d'échec des changements organisationnels».

Certes, les organisations ne peuvent changer que si leurs travailleurs changent aussi. Ceux-ci doivent alors s'adapter au changement et se l'approprier. L'adaptation fait référence aux efforts cognitifs et comportementaux visant à satisfaire des exigences externes et internes perçues comme mettant à l'épreuve ou dépassant les capacités des individus Lazarus, (1991).

Une équipe de chercheurs (Cordery, Sevastos, Mueller et Parker.1993) mentionnèrent dans leur étude que le succès d'un changement organisationnel est possible seulement lorsqu'il y a congruence entre les buts de l'intervention (le changement) et les attentes des travailleurs. Selon eux, des attentes (attentes face au changement pour ces chercheurs) les croyances et les attentes ont un impact sur le succès ou l'échec du processus de changement organisationnel

En 1984, Porter et al concluent suite à leurs études que les employées et employés entrant dans une organisation avec des grandes attentes peuvent avoir une grande propension à devenir engagés. Lorsque les individus ne rencontrent pas leurs attentes, cela conduit habituellement à une réduction de l'engagement créant ainsi un cycle d'auto-renforcement Cordery et al ,(1993).

La nature de l'engagement définit le rapport entre un employé et une autre entité ; le plus souvent, cette nature de l'engagement est conceptualisée en termes d'attachement des employés à leur employeur, mais cette relation peut avoir aussi d'autre cible, comme un service ou un superviseur. (ELENA, 2006).

Selon Becker, (1968) le terme d'engagement renvoie au processus par lequel divers types d'intérêts sont progressivement investis dans l'adoption de certaines lignes de conduites avec lesquelles il ne semble pas avoir des rapports directs.

À cet effet, pour pouvoir donner une définition consistante au concept de l'engagement nous tenons à présenter notre approche théorique, qui a été principalement développée par Allen et Meyer (1991), dont, leur modèle d'engagement organisationnel repose sur l'articulation de trois composantes à savoir, l'engagement affectif, l'engagement normatif, l'engagement et continuité.

L'engagement affectif se rapporte à l'attachement émotif des employés envers l'organisation, à leur identification à celle-ci et à leur implication dans celle-ci. Les employés qui ont un engagement affectif fort continuent à travailler dans l'organisation parce qu'ils veulent le faire. L'engagement de continuité se rapporte à une conscience des coûts liés à départ de l'organisation. Les employés pour qui le lien premier à l'organisation est basé sur cet engagement de continuité restent parce qu'ils ont besoin de le faire. Enfin, l'engagement normatif reflète un sentiment d'obligation de continuer leur emploi.

Les employés qui ont un niveau élevé d'engagement normatif estiment qu'ils se sentent obligés de rester avec l'organisation. (ST-PIERRE, 2009).

Selon deux auteurs (Harris et Mossholder, 1996). La plupart des études concernant la notion d'engagement envers l'organisation se sont effectuées dans un contexte de stabilité organisationnelle comme mentionné dans la section portant sur l'engagement cette notion étudiée depuis environ quarante ans. Toutefois, ce n'est que depuis une dizaine d'années que l'on a accès à des études faisant le lien entre l'engagement et le changement organisationnel.

Aujourd'hui, le changement est ressenti par les salariés quel que soit leur poste comme un risque plus important que dans le passé. La situation économique actuelle de crise persistante semble avoir changé la donne et déplacé la priorité des collaborateurs vers la prudence et la recherche d'une plus grande sécurité de l'emploi. Le climat social a momentanément modéré les ambitions d'évolutions de carrières rapides au profit de la préservation de l'acquis. La défense de l'emploi mobilise vraiment les esprits. Il semble que le temps des « risque-tout » du changement.

Les attentes des opérateurs ont été largement accompagnées, soutenues, et même suscitées par les entreprises, qui ont développé à partir des années 1980 de nouvelles organisations du travail et diffusé de nouvelles normes managériales. Portées par un discours soulignant la nécessité de sortir du taylorisme et de solliciter plus fortement d'engagement subjective des salariés ainsi que la capacité d'initiative et la responsabilité de ceux-ci, elles ont mis en œuvre de nouvelles organisations (nouvelles technologies, gestion participative, cercles de qualité, flux tendus, qualité totale...) qui ont conduit à la fois à un surcroît d'autonomie (Terssac (de), 1992; Zarifian, 1994) et de contrôle (Linhart, 1994; Coutrot, 1999).

La philosophie de gestion des ressources humaines qui crée un milieu propice à la présence de l'engagement des employés pour leur organisation se base sur la communication des attentes claires concernant la prestation de travail, la

responsabilisation, l'écoute et le respect, la participation des employés dans la prise de décision qui les concerne, la communication des stratégies et des tactiques d'affaires de l'organisation.

C'est pour ces raisons que nous voulons examiner l'impact de changement organisationnel sur les attentes et l'engagement organisationnel du groupe CEVITAL Agro-industrie Bejaia .C'est là qu'interviennent nos interrogations dans le but d'éclaircir notre travail de recherche à savoir :

- Quel est l'impact de changement structurel sur les attentes et l'engagement organisationnel des RH de groupe CEVITAL Agro-industrie Bejaia ?

1-2-Les hypothèses :

Selon madeleine Grawitz : « l'hypothèse est une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes, et l'hypothèse scientifique doit être confirmée ou infirmée ». Face aux interrogatoires émises et évoquées précédemment dans la problématique de recherche, nous proposons les hypothèses suivantes :

-Hypothèse générale :

Le changement structurel à un impact sur les différents types d'attentes envers l'engagement organisationnel.

-Sous hypothèses :

- 1- Les employés de CEVITAL ayant des attentes positives vis-à-vis du récent changement structurel développent un engagement affectif.
- 2- Les employés de CEVITAL ayant des attentes négatives vis-à-vis du récent changement structurel développent un engagement normatif.
- 3- Les employés de CEVITAL ayant des attentes négatives vis-à-vis du récent changement structurel développent un engagement de continuité.

1-3-Raisons du choix du thème :

On a opté pour le thème « l'impact du changement structurel sur les différents types d'attentes envers l'engagement organisationnel », dans l'entreprise CEVITAL Bejaia pour les raisons suivantes :

-L'importance des attentes de la ressource humaine envers l'engagement organisationnel.

-Comprendre les effets du changement organisationnel sur les attentes de la ressource

humaine dans l'entreprise.

-Le rôle du changement sur l'engagement organisationnel.

1-4- Les objectifs de la recherche :

- Savoir l'impact de changement structurel sur les types d'attentes envers l'engagement organisationnel des ressources humaines de l'entreprise Cevital.
- Examiner l'impact de changement structurel sur les attentes positives envers l'engagement affectif des ressources humaines de l'entreprise Cevital.
- Examiner l'impact de changement structurel sur les attentes négatives envers l'engagement normatif des ressources humaines de l'entreprise Cevital .
- Examiner l'impact de changement structurel sur les attentes négatives envers l'engagement de continuité.

1-5 -Définition des concepts :

L'analyse conceptuelle est un processus graduel de concrétisation de ce qu'on veut observer dans la réalité. On débute en faisant ressortir les concepts de son hypothèse ou de son objectif de recherche, il se poursuit en décomposant chaque concept pour en dégager les démontions ou les aspects à considérer, puis chaque dimension est décortiquée pour être traduite en indicateurs ou phénomène observable. Donc, c'est une étape très indispensable dans toute recherche scientifique, pour la nôtre.

Les principaux concepts sont :

- Le changement structurel.
- Engagement organisationnel de la ressource humaine.
- Engagement affectif.
- Engagement normatif.
- Engagement de continuité.
- Les attentes de la ressource humaine.

1-5-1- Définition du changement structurel :

a)-définition théorique :

Le changement structurel peut se définir comme un processus par lequel la structure d'une organisation dans sa globalité ou dans quelques caractères se trouve modifiée afin d'atteindre un état de fonctionnement et de performances meilleur. Il

découle en général d'un changement stratégique préalable.

b)-définition opérationnel :

La naissance de la direction industrielle est voulue pour la progression de ses employés, le suivi de ces agents d'exécution sur le terrain.

1-5-2- Définition de l'engagement organisationnel:

a)-définition théorique :

Selon Meyer et Allen : « 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. »

b)- Définition opérationnel :

Renvoie à la nature et la force du lien qui unit un employé a son organisation et ce lien peut être affectif, normatif ou de continuité.

1-5-2-1- Définition de l'engagement affectif :

a)-définition théorique :

Elle est caractérisée par trois facteurs notamment une forte croyance et acceptation des valeurs et des objectifs de l'organisation, une volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation et un fort désir de rester membre de cette dernière. L'engagement affectif, fondée sur un attachement émotionnel, reflète donc l'identification d'une personne dans une organisation particulière.

b)-définition opérationnel :

Renvoie aux items (1 2 3) dans le questionnaire concernant les attentes de la ressource humaine.

1-5-2-2-Définition de l'engagement normatif:

a)-définition théorique :

L'engagement normatif résulte de la perception du salarié des pressions sociales qui s'exercent sur lui en faveur d'un comportement déterminé. C'est la totalité de ces pressions internalisées qui poussent l'employé de manière à satisfaire les buts et

intérêts organisationnels. En ayant une forte implication normative, l'employé ne quitte pas l'organisation car il trouve qu'il est immoral d'agir ainsi (FABRE, 1997).

b)-définition opérationnel :

Renvoie aux items (4 5 6) dans le questionnaire concernant les attentes de la ressource humaine.

1-5-2-3-Définition de l'engagement de continuité:**a)-définition théorique :**

Elle s'articule autour de deux théories notamment la théorie de l'échange réciproque et la théorie des avantages comparatifs. Ces théories s'impliquent la comparaison entre les avantages tirés et les sacrifices effectués. L'engagement calculé renvoie aux éléments qui ont de la valeur pour l'individu considère et qui seraient perdus s'il quittait l'organisation (temps, effort, compétences développées à l'intérieur de l'organisation). L'engagement calculé renvoie également au manque d'alternative qui se présente à la personne en envisageant de quitter l'organisation actuelle.

b)- Définition opérationnel :

Renvoie aux items (7 8 9) dans le questionnaire concernant les attentes de la ressource humaine.

1-5-3-Définition des attentes de la ressource humaine :**a)-définition théorique :**

Les attentes sont des croyances subjectives que chacun de nous manifeste à propos des effets physiques et psychologiques.

b)-définition opérationnel :

C'est des visions subjectives que l'opérateur manifeste inconsciemment envers un mouvement organisationnel, soit visions positives ou négatives

Attentes Positives :

- Intérêt personnel : la rémunération, satisfaction, la charge personnelle (voiture de service, maison...etc.)
- Intérêt professionnel : promotion, progression, travail dans le domaine de

l'étude...etc.) .

Attentes Négatives :

- perdre la stabilité actuelle.
- ne pas être valorisé.
- la sanction, la charge du travail...etc.

1-6- Les études antérieures :**Préambule :**

Chaque enquête en science sociale porte sur un phénomène ou sur un thème bien particulier et bien défini. Le chercheur est dépendant de son thème et il est exigé de lui de tracer ses limites et frontières, pour ne pas confondre avec d'autres thèmes et pour mieux le maîtriser. Plusieurs auteurs ont émis des hypothèses et ont consacré des études sur le changement organisationnel, les attentes et l'engagement organisationnel. Nous sommes inspirés de ces études et hypothèses pour le thème que nous avons choisi.

Nous avons tenté, à travers notre mémoire de fin d'études, d'établir l'impact du changement organisationnel sur les attentes de la RH et l'engagement organisationnel des Opérateurs de groupe CEVITAL Agro-industrie Bejaia.

1-6-1-Changement organisationnel :**Le modèle de Lewin et Collerette (1951-1997) :****Les travaux de Lewin (1947) :**

Sa théorie met l'accent sur le processus de changement que traverse l'acteur.

D'ailleurs, Lewin est considéré comme un premier chercheur qui a proposé un modèle fondamentale de changement planifier, selon lui le processus de changement part des trois stades suivants :

1/La décrystallisation : c'est la phase entremise en question, des persistions, des habitudes on de comportement habituels.

2/La transition : L'acquisition des nouveaux comportements et des nouvelles habitudes.

3/La recristallisation : L'intégration de changement.

Les mécanismes que nous venons d'écrire conditionnement les chances de succès d'une entreprise de changement devra les prendre en considération dans ses interventions.

Toutefois, le modèle de Lewin a le mérite de proposer une lecture dynamique du processus de changement plus au moins longue, difficile et intense selon les personnes ou les concernés. (LEWIN Kurt, la décision de groupe et le changement social, Québec, 1947, P, 20.)

Collerette (1997) :

Le processus de changement qu'elle appelle le processus de construction du réel, comporterait quatre grandes phases correspondant à quatre types d'activités mentales ces phases sont :

1/L'éveil : la phase d'interrogation sur le processus.

2/la désintégration : la phase de jugements des aspects non adoptés au système.

3/La reconstruction : la phase de reconstruction d'une perception.

4/L'intégration : la phase d'adaptation avec la situation nouvelle toutefois ces deux modèles paraissent très identiques et leurs mérites résident dans la fois qu'ils décrivent les étapes d'âmes des acteurs dans l'organisation lors d'un grand changement.

Pascal paillé : docteur en sciences de gestion et diplômé de l'école supérieure des sciences commerciales d'Angers, maître de conférences à l'université du Maine en science de gestion, membre de l'association internationale de psychologie du travail de langue française et de l'association de gestion des RH en 2003, il a expliqué les conséquences de la transformation d'une entreprise sur l'engagement organisationnel de ses membres ? comment s'assurer de la mobilisation des salariés à l'égard de l'entreprise et de la continuité de leur intérêt pour leur travail lorsque l'expérience d'un changement laisse planer un doute quant à la représentation qu'il se font de la pérennité de l'organisation ? Il s'agit d'apprécier l'articulation entre changement organisationnel et engagement des salariés et d'évaluer les facteurs du changement qui président à la dilution de cet engagement.

1-6-2-Les attentes de la ressource humaine :

Selon la théorie de Vroom, la motivation est égale à $V \times I \times E$! Soit motivation = valence x instrumentalité x attentes. Intéressant, surtout que nous étions habitués à la pyramide de Maslow pour mieux comprendre la motivation.

En effet, Maslow nous a expliqué les besoins des personnes. Il fallait, dans un premier temps, satisfaire les besoins physiologiques comme survivre, se nourrir ou encore se loger. Ensuite, nous avons besoin de nous sentir en sécurité. Une fois ce besoin satisfait, nous avons un besoin d'appartenance, à savoir, être aimé, écouté, compris ou encore estimé par les autres. Après, nous avons besoin d'estime de soi, de se sentir utile ou encore d'avoir une identité. Enfin, nous avons le besoin de nous

accomplir à travers nos connaissances, nos valeurs.

Victor H. Vroom apporte un tout autre éclairage sur la motivation. En effet, la pyramide de Maslow base la motivation sur les besoins des personnes. La théorie de Vroom base la motivation sur les attentes des personnes.

La valence, dans la théorie de Vroom, correspond à la valeur que nous accordons à ce que nous allons obtenir

Dans la théorie de Vroom, l'instrumentalisé correspond à la probabilité que nous puissions satisfaire nos attentes.

Enfin, dans la théorie de Vroom, l'expectation correspond à la capacité de réussir en fonction de ses propres compétences.

1-6-3- L'engagement organisationnel :

L'origine des recherches sur l'engagement organisationnel semble remonter à l'étude de Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974) sur le turnover des employés stagiaires en psychiatrie. La question centrale dans cette étude reposait sur le fait de savoir si le concept d'« engagement organisationnel », tel que le définissaient les auteurs, pouvait s'avérer plus crédible que celui de satisfaction. Dans cette étude princeps Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974) ont défini l'engagement organisationnel comme la force avec laquelle l'individu s'identifie à une organisation particulière.

Cet engagement est caractérisé par trois éléments : (a) une croyance forte et une totale acceptation des buts et des valeurs de l'organisation ; (b) une volonté avérée d'exercer un effort considérable pour le compte de l'organisation. ; (c) un désir ferme de continuer à faire partie des effectifs de l'organisation. Pour les auteurs, bien que constitué de trois parties, l'engagement organisationnel n'en n'est pas moins basé sur une conception unidimensionnelle. Pour étudier l'engagement organisationnel, les auteurs se sont basés sur une échelle composée de 15 items (Organizational Commitment Questionnaire connu également sous l'acronyme d'OCQ) dont les résultats ont été confrontés à ceux issus d'une autre échelle permettant de mesurer la satisfaction au travail. Les résultats de l'étude sont sans appel, puisqu'ils montrent que l'échelle explique plus de variances sur un seul indicateur que tous ceux nécessaires pour mesurer la satisfaction au travail. Les auteurs concluent donc que l'engagement organisationnel tel qu'ils l'ont défini permet effectivement de diminuer le turnover.

Le concept d'« engagement organisationnel » a donné lieu à de très nombreuses études depuis les années 70 et surtout à différents indicateurs de mesures (voir Foucher & al., 2004 pour une synthèse). D'autres définitions de l'engagement

organisationnel ont également été proposées. Après avoir examiné plusieurs définitions majeures de l'engagement à la fois organisationnel mais aussi par rapport du travail la carrière professionnelle, les objectifs, le changement organisationnel, les stratégies mises en place ou tout simplement de manière générale, Meyer & Herscovitch (2001) en proposent une qui se veut une synthèse de toutes les autres.

Pour eux, l'engagement est une force qui rattache l'individu au déroulement d'une action qui peut avoir une ou plusieurs cibles. De plus, l'engagement se distingue clairement de la motivation ou de l'attitude et peut influencer le comportement même en l'absence de motivation extrinsèque ou d'attitude positive.

Différentes recherches ont pu également mettre en évidence qu'il existe diverses dimensions et de nombreuses formes d'engagement au sein d'une organisation. À ce niveau, le modèle tridimensionnel proposé par Meyer & Allen (1991) est sans doute l'un des plus utilisé à l'heure actuelle.

Pour eux, il existe : l'engagement affectif, qui reflète l'attachement de l'individu à son organisation ; l'engagement de continuation, qui est lié à l'accumulation de bénéfices au sein de l'organisation (et au coût que représenterait son départ) ; et l'engagement normatif, qui est une perception de la part de l'individu de l'obligation de rester. Pour Meyer & Herscovitch (2001), de ces trois dimensions, c'est l'engagement affectif qui permet systématiquement d'observer les corrélations les plus importantes avec les différents paramètres permettant de mesurer l'engagement dans l'organisation.

1-7- discussions des études antérieures :

Pascal paillé : docteur en sciences de gestions et diplômé de l'école supérieur des sciences commerciales d'Angers, maitre de conférences a l'université du Maine en science de gestion, membre de l'association internationale de psychologie du travail de langue française et de l'association de gestion des RH en2003,il a expliqué les conséquence de la transformation d'une entreprise sur l'engagement organisationnel de ses membres ?comment s'assurer de la mobilisation des salariés a l'égard de l'entreprise et de la continuité de leur intérêt pour leur travail lorsque l'expérience d'un changement laisse planer un doute quant a la représentation qu'il se font de la pérennité de l'organisation ? Il s'agit d'apprécier l'articulation entre changement organisationnel et engagement des salariés et d'évaluer les facteurs du changement qui président la dilution de cet engagement.

- Porte : (1982)

L'étude, faite apparaître le patauge des valeurs et des buts communs de l'organisation confortés par l'intention et la volonté d'appartenance en y restant membre. Nous

relevons également cette implication dans le processus organisationnel qui fait les fondements de l'engagement affectif, ce qui explique le partage des valeurs organisationnelles voire ancrages profonds.

- **Les difficultés rencontrées :**

Durant la réalisation de notre étude, on s'est trouvé devant un ensemble de difficultés, qui se résument :

- Un manque de documentation au niveau de la bibliothèque de l'université.
- Un problème dans la récupération des questionnaires.
- La perte de 10 questionnaires.
- Un manque de réponses sur certaines questions.

Résumer du chapitre :

Pour finir ce chapitre, il apparait clairement qu'on a cerné notre sujet et posé le problème, notamment ce qui concerne l'impact de changement organisationnel sur les attentes et l'engagement organisationnel.

Partie théorique

Chapitre II : changement organisationnel dans l'entreprise

- 2-1- Définitions des concepts.
- 2-2- Typologie du changement organisationnel.
- 2-3- Les facteurs de changement organisationnel.
- 2-4- Les huit étapes du changement organisationnel de Kotter.
- 2-5- Les dimensions du changement organisationnel.
- 2-6- Les préoccupations du changement organisationnel.
- 2-7- Les résistances aux changements organisationnels.
- 2-8- Les modèles du changement organisationnel.
- 2-9- L'adaptation au changement organisationnel.
- 2-10- La conduite du changement structurel.

Préambule

Que nous soyons un responsable du changement, un salarié ou alors tout simplement un individu, nous retrouvons le changement au cœur de trajectoires et de stratégies n'ayant pas toutes les mêmes causes ni les mêmes réalités. Ainsi, entendons-nous parler de changement personnel, de changement organisationnel, de changement économique, de changement politique, de changement social... les sociétés modernes semblent entraînées dans un tourbillon de « changements » sans cesse croissant. Il n'y a pas lieu d'en être bouleversé, le changement fait partie intégrante de nos vies.

Dans ce chapitre on essaie de définir, de toucher aux facteurs et aux démontions de changement et expliquer les modèles et comment on peut s'adapter ou de résister à ce dernier.

2-1- Définition des concepts :

2-1-1-Définition du changement :

Certains auteurs ont défini le changement comme étant «le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable» (Collerette et al. 1997, p. 20).

De son côté, Bélanger (1994) donne une définition très proche de la première et le changement serait «le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées». Ainsi, selon Bélanger, le changement constitue une sorte de rupture d'équilibre. Il peut donc être créateur d'une situation plus ou moins inconfortable ou égale à la recherche d'un nouvel équilibre.

D'après Grouard et Meston (1998) «le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie». (Grouard et Meston, 1998, p.6).

Pour Hafsi et Fabi (1997), «le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'information externe ou interne qui génère un «stress» organisationnel».

Quant à Bateson, il existe selon lui deux niveaux de changement. Le premier est celui qui s'opère dans un système sans le modifier et le deuxième est celui qui introduit une transformation du système auquel il s'applique. Il implique donc la modification des connaissances et des représentations (dans Emery, 2000).

Bartoli et Harmel (1986) regroupent les changements en trois catégories:

1- les changements ponctuels mineurs, que ce soit en termes de temps ou d'espace.

2- les changements ponctuels majeurs dont l'incidence est durable à moyen ou long terme.

3- les changements permanents qui sont de véritables processus de changement.

2-1-2 Définitions du changement organisationnel :

Il existe nombreuses définitions du changement organisationnel. Nous en retiendrons deux qui nous paraissent plus pertinentes.

D'après Grouard et Meston (1998) le changement organisationnel est le «processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations» (Grouard et Meston, 1998, p.98).

Pour Collerette et al (1997) le changement organisationnel est «toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système» (collerette et al, 1997, p. 20).

2-1-3-Le changement structurel :

Le changement structurel correspond à une modification significative de la structure de l'entreprise. Il est variable selon les entreprises et leur mode de management. Le changement structurel va avoir un impact sur l'organigramme, en modifiant les rapports d'autorité et de pouvoir. Mais il agit plus profondément en modifiant les rapports entre les acteurs de l'entreprise, les mécanismes de coordination et les modalités de contrôle (décentralisation/centralisation). Le changement structurel correspond à une modification significative de la structure de l'entreprise. Il est variable selon les entreprises et leur mode de management. Il peut être :

Global : S'il concerne l'ensemble de la structure de l'entreprise, partiel s'il ne concerne qu'une partie de la structure de l'entreprise.

Majeur : S'il est important et s'inscrit dans une logique de rupture, marginal s'il nécessite seulement des adaptations peu importantes.

Progressif : S'il se réalise de manière incrémentale, par étapes successives, rapide s'il se met en place sans transition du jour au lendemain.

Voulu : S'il est le résultat d'une volonté de la direction de l'entreprise, subi s'il s'impose du fait des circonstances.

2-1-3-1- Les principaux déterminants du changement structurel :

Nombreuses sont les entreprises qui décident de modifier leur structure leur

organisation étant devenue obsolète et ne correspondant plus aux contraintes économiques actuelles. Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine d'une évolution de la structure : croissance de l'entreprise, élargissement du marché, rôle des technologies de l'information, réorientations stratégiques.

- a- La croissance de l'entreprise** : Lorsqu'il y a augmentation ou diminution de l'effectif d'une entreprise, la structure de celle-ci est modifiée pour tenir compte de cette évolution. La hausse du chiffre d'affaires impose une nouvelle organisation notamment au niveau de la production.
- b- L'élargissement du marché** : Nécessite de nouveaux moyens (sites de production, de distribution.) et donc une modification de la structure de l'entreprise. L'élargissement du marché implique également la décentralisation de la prise de décision pour permettre la réactivité et l'adaptation aux spécificités locales.
- c- Le développement de TIC** : (réseaux informatiques, télétravail, Intranet...) oblige le plus souvent les entreprises à revoir leurs structures. Les TIC permettent de diminuer les niveaux hiérarchiques car le volume et la circulation des informations favorisent des contacts plus rapides.
- d- Les réorientations stratégiques** : Comme l'affirme Alfred Chandler, la structure suit la stratégie pour garantir la performance. Lorsqu'une entreprise opte pour une nouvelle stratégie, la structure de cette entreprise est souvent modifiée. Exemples : lorsqu'une entreprise décide d'externaliser l'une de ses fonctions, la structure est modifiée. Si l'entreprise se diversifie, la structure décisionnelles peut devenir une nécessité. Si l'entreprise se spécialise, une structure fonctionnelle est adoptée.

2-1-3-2 -Les difficultés liées au changement de structure :

En théorie, le succès d'un changement structurel suppose que ce processus soit anticipé, planifié et collectif. Or, le plus souvent, le changement se fait dans un contexte de crise, ce qui provoque des résistances au sein des entreprises concernées. Un changement de structure n'est jamais facilement accepté par les différents membres de l'entreprise. Michel Crozier a montré que les résistances au changement sont normales en raison de la divergence d'intérêts des différents groupes au sein de l'entreprise qui freinent le changement pour conserver leur marge de liberté et de pouvoir.

Plusieurs facteurs de résistance au changement ont été mis en évidence :

- **La nouvelle organisation peut mettre en cause l'activité, les conditions de travail et le devenir de l'emploi des individus concernés :** bouleversement des avantages sociaux acquis par la modification de l'organisation, poids du passé et inertie de la culture d'entreprise.
- **La réussite du changement structurel suppose que les résistances au changement soient vaincues:** Les dirigeants doivent donc anticiper ce phénomène en mettant en œuvre des actions de communication et de formation : avant la décision (écoute, négociations...), au moment de la décision (information, communication...), après la décision (formation).

2-1-3-3-Six phases de croissance de l'entreprise selon Larry Greiner :

Larry Greiner a montré que toute organisation traverse, au cours de sa croissance, des phases de croissance stables et des périodes qui marquent des changements brutaux. À chaque période de croissance de l'entreprise correspond donc une crise qui lui est propre. Les crises s'accompagnent d'un changement de direction et d'un changement de structure. L. Greiner identifie six phases de croissance et cinq moments de crises :

1. **La phase de créativité :** la structure de la jeune entreprise repose essentiellement sur la communication informelle. Lorsque les activités se multiplient le dirigeant est débordé, il doit alors faire face à une crise de leadership.
2. **La phase de direction :** le dirigeant définit une structure fonctionnelle qui permet à l'entreprise de continuer à croître. Le caractère très centralisé et formel de cette structure conduit à une crise d'autonomie.
3. **La phase de décentralisation :** l'adoption d'une structure divisionnaire permet de sortir de la crise d'autonomie. La décentralisation conduit à une perte de contrôle par la direction. Survient alors la crise de contrôle dont l'entreprise ne peut se sortir que par la coordination.
4. **La phase de coordination :** l'entreprise met en place des procédures formelles et renforce la coordination entre les unités. Cette formalisation poussée va se traduire par des rigidités. Elle doit faire face à une crise de bureaucratie.
5. **La phase de collaboration :** pour surmonter la crise de bureaucratie, l'entreprise met en place une structure plus flexible. Des équipes projets sont constituées et les systèmes de contrôle sont allégés. Cette situation génère une crise de saturation psychologique des salariés.
6. **La phase d'externalisation:** correspond à une phase d'externalisation des

activités. La mise en place d'organisation en réseau permet de surmonter la crise de saturation psychologique.

2-2-Typologie du changement organisationnel :

Grouard et Meston (1998) reconnaissent plusieurs sortes de changements. En effet, ils peuvent être brefs ou profonds, rapides ou violents, consensuels ou imposés. Grouard et Meston (1998) donnent deux types de changements, ceux qui sont provoqués et ceux qui sont subis.

Le changement provoqué, ou changement choisi souhaité, volontaire, etc., est celui qui «est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent donc pas, a priori, d'actions de redressement : la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est satisfaisant, la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci» (Grouard et Meston, 1998, p. 9).

Le changement subi ou imposé «est celui [qui est] engagé tardivement. Il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou de la partie concernée de celle-ci».

Généralement, le changement provoqué est perçu comme étant plus confortable et plus efficace. Il est plus confortable parce que les acteurs ont plus de marge de manœuvre et ont plus de temps pour gérer les changements. Généralement, ce type de changement ne se heurte pas à des films de blocages très contraignants. Pour ce qui est du changement subi, les acteurs ont moins de marge de manœuvre. Ils doivent souvent brusquer les événements afin d'arriver à leurs fins. Dans la plupart des cas, ils sont contraints de faire plus dans un laps de temps le plus court possible. C'est alors la survie de l'entreprise qui en dépend. Quant au changement imposé, nous pouvons dire qu'il peut tout autant exister dans des entreprises fortement hiérarchisées que dans des organisations plus ouvertes au dialogue. Pour le mener à bonne fin, l'adhésion des personnes concernées est toujours requise et cela, dès le commencement du projet.

Dans le même sens, Demers (1999) parle de changement radical, c'est-à-dire «un changement global et rapide plutôt que graduel et à la pièce» (p. 5).

Un tel type de changement serait nécessaire afin de briser l'inertie, de minimiser les risques d'incohérence et de réduire les coûts liés au passage d'une configuration à une autre.

Ce type de changement est généralement initié par des dirigeants dans les situations de crise. De son côté, Johson (1966) définit le changement radical comme étant un changement dans le système des valeurs de base d'une entreprise. Quant à Dupuis et Kuzminski (1998), ils parlent de changement planifié par opposition à changement spontané ou non planifié. Selon eux, le changement planifié est celui qui «vise à des objectifs précis pour ce qui est de son contenu, bien que ceux-ci ne soient pas toujours atteints. Ils sous-tendent un projet explicite, des intentions formulées, des objectifs à atteindre, tandis que, dans le cas du changement spontané, ces éléments sont absents la plupart du temps» (Dupuis et Kuzminski, 1998, p. 360).

Demers (1999) met l'accent sur le fait que le changement que nous vivons est celui de l'apprentissage et de l'évolution. Elle considère que le changement n'est plus un événement rare et bouleversant mais une réalité quotidienne. Il n'est plus l'affaire du dirigeant du sommet, mais au contraire, l'affaire de tous les membres de l'organisation. Cette nouvelle conception du changement réhabilite le rôle des membres de l'organisation et des intéressés qui ne sont plus considérés comme utilisant surtout leur marge de manœuvre pour résister au changement décrété par la direction. Ils deviennent des initiateurs de changement ayant un projet qui peut être utile pour l'organisation. En même temps, les dirigeants deviennent des agents de changement parmi d'autres. Ils ont certes plus de pouvoir que les autres, cependant, leur pouvoir leur sert davantage à faciliter le changement plutôt qu'à le contrôler.

2-3-Les Facteurs de changement organisationnel :

Les facteurs qui contribuent à engager l'organisation dans un processus de changement organisationnel. Cependant, nous sommes bien conscients que le changement peut résulter d'autres phénomènes aussi nombreux que différents.

C'est la spécificité de chaque entreprise qui fait alors que chaque changement reste finalement unique. Néanmoins, il y a quelques causes communes qui déclenchent généralement le changement et qui s'expliquent par des facteurs externes ou internes.

2-3-1-Facteurs externes:

Les facteurs externes sont généralement associés à l'environnement dans lequel se trouve l'organisation ou à des éléments qui lui sont extérieurs et qui changent. Grouard et Meston (1998) ont identifié six facteurs externes principaux, facteurs qui sont aussi des motifs de changement: le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser.

De son côté Rondeau (1999) parle de quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui: les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux.

Ces différents éléments se retrouvent presque tous dans la plupart des ouvrages qui traitent du changement organisationnel.

Le tableau (1) présente le modèle de Rondeau (1999) qui traite des diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel.

Tableau N°1 : divers sources de transformations majeures de l'environnement organisationnel selon Rondeau :

<p>Sources de nature économique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mondialisation des économies. - Accroissement de la concurrence. - Evolution d'une économie de masse vers une économie du savoir. 	<p>Sources de nature technologique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - NTIC. - Échange de données (EDI, etc.) - Système de gestion intégrés, ERP (ex : SAP, people soft, etc.) - Gestion du savoir.
<p>Sources de nature politique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Déréglementation des marchés. - Précarité des structures de contrôle. 	<p>Sources de nature sociale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diversification de la main d'œuvres. - Déclin des traditions et de la hiérarchie.

Nous retrouvons d'abord les changements économiques associés aux phénomènes de la mondialisation des économies et à l'accroissement de la concurrence qui forcent les organisations à mieux se positionner stratégiquement afin de tirer le maximum de leur situation. Cependant, elles sont à l'origine de pressions sur les organisations qui doivent, pour survivre, contrôler leurs coûts. Parmi les stratégies d'ajustement adoptées par les organisations afin d'accroître leur flexibilité et diminuer leurs dépenses, nous retrouvons la rationalisation, la décroissance (downsizing), l'aplatissement des structures ou l'impartition (outsourcing).

Une autre force active dans l'environnement des entreprises, c'est l'évolution de leur environnement politique. En effet, la déréglementation des marchés et la diminution des structures de contrôle de l'État ont entraîné l'organisation vers de nouvelles stratégies d'ajustement. On parle alors de partenariats ou d'alliances stratégiques tels que des fusions, des acquisitions, etc. En outre, de nouvelles formes d'organisation sont de plus en plus fréquentes. La déréglementation et le

désengagement de l'État ont également servi à remettre en cause les anciennes manières de gérer l'organisation.

C'est ainsi que dans ce nouveau contexte, on parle de plus en plus de changement de paradigme pour expliquer la transformation à laquelle les entreprises se sont prêtées.

En effet, le changement de paradigme est devenu une nécessité, car nos modèles théoriques peuvent facilement devenir de véritables carcans. Ils ont tendance à nous conditionner à voir et interpréter la réalité d'une certaine façon et à ignorer plusieurs autres facettes de la réalité. À vrai dire, nos paradigmes ne sont pas toujours justes et ils peuvent nous mener à poser des jugements hasardeux et à prendre des décisions erronées. Pour cette raison, dans une phase de changement, l'organisation est souvent forcée de rechercher de nouveaux paradigmes afin de survivre.

Enfin, nous retrouvons les changements technologiques qui modifient souvent la configuration des organisations et l'aménagement du travail. D'évidence, les nouvelles technologies rendent possible le développement de nouvelles formes de travail telles que le télétravail, le travail à distance, etc.

De la même façon, l'évolution de la société conjuguée à l'avancement des nouvelles technologies a contribué à la transformation des organisations. C'est ainsi que les années 80 ont eu pour effet d'accroître l'incertitude chez elles. Alors, par souci de flexibilité, elles ont développé une stratégie qui consiste à réduire leur main-d'œuvre et à diminuer leur engagement social, plus spécialement en matière de sécurité d'emploi. Dès lors, les emplois qui sont créés sont de plus en plus de caractère précaire. Nous pouvons aisément le constater, toutes ces transformations sont associées à des pressions externes aux organisations elles-mêmes. Ce contexte dans lequel celles-ci naviguent peut devenir une des sources de leur transformation. D'autres raisons, que nous appelons les facteurs internes, peuvent aussi être à la source de cette transformation. En vérité, la plupart du temps, les changements n'ont pas une cause unique. Ils sont généralement le résultat d'un amalgame de facteurs externes et internes qui peuvent occasionner des réactions tout à fait différentes même dans des organisations d'un même secteur.

2-3-2-Facteurs internes :

Les facteurs internes sont associés à l'organisation elle-même. Ils peuvent apparaître dans une organisation tout entière ou dans une de ses composantes, unités ou services. Ils sont aussi généralement reliés aux facteurs externes qui agissent alors comme déclencheurs de changements.

Grouard et Meston (1998) ont identifié deux facteurs internes, appelés aussi mobiles des changements:

- (1) le développement de l'entreprise et sa croissance,
- (2) la vision du dirigeant.

On peut conclure que les facteurs externes et internes constituent des événements déclencheurs du changement. Il faut bien les identifier si nous voulons comprendre le changement organisationnel et ce qui conduit les organisations à changer. L'analyse que l'on peut en faire donne une vision globale et holistique du changement organisationnel et permet de mieux le juger et le gérer. Il faut alors se rappeler qu'il peut ne pas être relié à une cause unique, mais venir d'une combinaison de causes externes et internes.

2-4-Les huit étapes du changement de KOTTER :

John P.Kotter a synthétisé ses recherches dans l'ouvrage "Leading Change". En ressort une méthode très utile pour vous aider à transformer votre entreprise ou bien mener ponctuellement des changements ciblés :

2-4-1- Créer l'urgence :

Cette première étape agit comme un déclencheur. Vous devez trouver les arguments pour créer un sentiment d'urgence, voire dramatiser la situation. Les paroles ne suffisent pas. Appuyez-vous sur des preuves tangibles.

2-4-2 - Former une 'coalition' puissante :

Le pouvoir hiérarchique montre rapidement ses limites pour transformer une organisation. Vous devez établir un véritable leadership pour entraîner vos collaborateurs vers de nouvelles pratiques. Soit constituer une équipe forte et influente autour du projet.

Comment faire ? Identifiez et intégrez dans l'équipe projet les acteurs qui ont un véritable pouvoir d'influence. Comme déjà évoqué, ce leadership ne vient pas forcément d'une position occupée dans la pyramide hiérarchique de votre entreprise. Il comprend aussi d'autres éléments formant une légitimité aux yeux de ceux qui sont impactés par le changement :

- une expertise pointue,
- une capacité particulière de communication
- une ancienneté dans l'entreprise

2-4-3 - Créer une vision de l'état futur :

Le changement génère de l'incertitude. Pour la réduire, explicitez le futur. Encore une fois, ne vous contentez pas de mots. Apportez du tangible. Selon l'ampleur du projet, basez-vous sur des valeurs afin de donner du sens à la transformation

2-4-4 - Communiquer la vision :

Vous avez en main une description précise de ce que sera le futur. La communication de la vision ne se limite pas à une présentation formelle de l'ensemble des personnes concernées, mais doit s'inscrire dans le quotidien, à chaque occasion.

2-4-5 - Inciter à l'action et abaisser les obstacles :

Impliquez vos collaborateurs dans l'action. En cas d'incohérence avec les buts fixés, aidez-les à corriger le tir. La responsabilisation des parties prenantes est un point important pour réussir durablement la transformation. Sans cela, pas de mutation profonde.

2-4-6 - Générer des victoires à court terme :

Ne pas attendre le terme du projet pour crier victoire. Des jalons rapprochés permettent de maintenir l'implication et le dynamisme de tous. Il convient donc de fixer des objectifs intermédiaires pour éviter le découragement et l'essoufflement.

2-4-7 - Consolider les succès pour plus de changement :

Un succès ne donne pas la victoire ! D'autant lorsqu'une mise en œuvre réussie ne concerne qu'une partie de l'entreprise. Généraliser une solution à l'ensemble d'un tout peut révéler de nouveaux obstacles au changement.

2-4-8 - Ancrer les nouvelles approches dans la culture d'entreprise :

Le changement étant un état transitoire pour arriver à de nouvelles pratiques, l'étape ultime est d'intégrer l'état final projeté devenu réalité dans la culture. C'est aussi concrètement mettre à jour l'ensemble des documents opérationnels (processus, procédures ...).

2-5-Les dimensions des changements :

D'après Grouard et Meston (1998), trois dimensions principales caractérisent les types de changements :

- la profondeur du changement,
- la rapidité du changement
- son mode d'imposition.

La profondeur du changement est relative à la manière dont celui-ci affecte la réalité organisationnelle. Lorsqu'on parle de la profondeur du changement, on évoque également deux pôles, soit les changements superficiels ou en profondeur. D'après Grouard et Meston (1998), les changements superficiels sont des petits changements continus ayant un rôle essentiel. Ils ne doivent en aucun cas être considérés comme des sous changements ou des changements de second ordre. Ils sont faciles à opérer, leurs conséquences sont moins lourdes en cas d'échec et leurs coûts restent limités.

La première dimension : les changements en profondeur sont ceux qui opèrent des transformations dans la réalité organisationnelle. Contrairement aux

changements superficiels, ils sont coûteux et provoquent des bouleversements majeurs, par exemple, des transformations au plan de la stratégie, des structures, des systèmes, des ressources humaines, de la culture, etc.

La deuxième dimension : est la rapidité du changement qui se mesure par la combinaison de la durée et de la profondeur du changement. Cette dimension rend compte du temps nécessaire à une entreprise pour effectuer des changements. (Grouard et Meston, 1998).

La troisième dimension : est le mode d'imposition des changements. Ceux-ci sont généralement considérés comme étant initiés par la haute direction ou imposés par des intérêts contradictoires, etc. À l'opposé du changement imposé, on trouve le changement consensuel qui privilégie la motivation et l'adhésion des différentes personnes intéressées.

2-6- Les préoccupations du changement organisationnel :

Dans cette section, sera exposée la théorie des phases de préoccupations, selon nos plus récents avancements. Lors d'une transformation au sein d'une organisation, les destinataires connaîtraient différentes phases de préoccupations. Ils traverseraient en fait, sept phases de préoccupations durant toute la période de la mise en œuvre d'un changement organisationnel, à débiter lors de l'annonce du changement jusqu'à l'obtention de nouvelles routines établies par le destinataire. Il s'agit de la période de transition du destinataire. Ces sept phases de préoccupations sont les suivantes :

2-6-1. Aucune préoccupation en regard du changement annoncé :

Le destinataire ne se sent pas personnellement concerné par le changement, il poursuit ses activités habituelles et fait « comme si de rien n'était ». Il demeure indifférent au changement organisationnel. Il n'a aucune préoccupation en rapport au changement.

2-6-2. Préoccupations centrées sur le destinataire:

Le destinataire est inquiet des incidences du changement sur lui-même et sur son poste. Il s'interroge sur les impacts du changement sur sa situation de travail et le maintien de son poste à la suite de l'implantation du changement. Il se questionne sur les conséquences du changement sur son rôle, ses responsabilités, son statut, son degré d'autonomie et son pouvoir décisionnel et tous les autres impacts du changement sur sa situation de travail et celle de ses collègues. Il a l'impression de ne plus maîtriser la situation ou de ne plus savoir ce qui l'attend, et se questionne sur sa place dans l'organisation.

2-6-3. Préoccupations centrées sur l'organisationnel :

Le destinataire se questionne sur les impacts et les conséquences du changement sur l'organisation. Il désire s'assurer que son investissement en temps et en énergie en vaudra la peine. Il se demande entre autres jusqu'à quel point l'organisation est sérieuse dans le maintien du changement à plus long terme et si le changement sera rentable pour l'organisation. Il est préoccupé de la légitimité du changement et de la capacité de l'organisation à rendre le changement à terme.

2-6-4. Préoccupations centrées sur le changement :

Le destinataire se préoccupe des caractéristiques détaillées du changement. Il s'interroge sur la nature exacte du changement. Il cherche des réponses à sa méconnaissance du changement. Il devient attentif et souhaite obtenir davantage de précisions sur le changement : de quoi s'agit-il, quand et comment cela se fera-t-il. Il s'inquiète de la façon dont le changement est conduit. Il questionne le scénario de mise en œuvre de même que son implication dans le changement.

2-6-5. Préoccupations centrées sur l'expérimentation :

Le destinataire se montre disposé à se conformer au changement prescrit et à en faire l'essai. Cependant, il éprouve un sentiment d'incompétence par rapport à ses nouvelles fonctions, habiletés et attitudes. Il se dit inquiet de sa capacité à réussir tout ce que le changement exige de lui. C'est pourquoi il s'interroge sur le temps, les conditions, l'aide et le soutien qui lui sont offerts. Il veut pouvoir être sûr de réussir.

2-6-6. Préoccupations centrées sur la collaboration :

Le destinataire se montre intéressé à collaborer et à coopérer avec d'autres. Il désire partager son expérience avec des collègues et s'enquérir de leurs façons de faire. Il est préoccupé du transfert des apprentissages (changement) dans les départements ou sites.

2-6-7. Préoccupations d'amélioration du changement:

Le destinataire recherche de nouveaux défis. Il désire améliorer ce qui existe déjà, en modifiant de façon significative son travail ou ses responsabilités, ou en proposant de nouvelles applications du changement. Il remet en question ses méthodes de travail et souhaite améliorer ou généraliser le changement.

Nous continuons à présenter les phases selon une séquence évolutive et un certain ordre tout en nuancant quelque peu : il faut ici en comprendre qu'il s'agit

d'avantage d'une façon de présenter la matière, que des blocs séparés et peu liés. En fait, il importe de saisir que la séquence de phases débute toujours par la phase 1, suivie généralement par la phase 2 et se termine soit par la phase 5 pour la plupart des destinataires ou par les phases 6 et 7 pour quelques-uns d'entre eux, les plus mobilisés. En fait, chaque phase devient importante pour un certain moment de l'implantation : soit durant l'anticipation ou la période d'acceptation. Puis une autre phase devient plus intense dans l'esprit du destinataire. Cette autre phase contient également une certaine évolution de ses dimensions puis se fait le passage vers la phase suivante. Il est à remarquer que chacune des sept phases comporte un certain nombre de préoccupations. Ainsi, de nombreuses préoccupations ou dimensions peuvent se classer et se regrouper au sein d'une même phase. Lors de nos différentes études, nous avons en fait, pu faire avancer les connaissances en classifiant des sous-thèmes à l'intérieur de chacune des phases de préoccupations (Boffo et Bareil, 2001; Rioux, Bareil et Savoie, à venir). Le tableau qui suit présente les définitions des sept phases de préoccupations. Pour plus de détails, on vous présente le tableau suivant :

Tableau N° 2 : les préoccupations du changement organisationnel :

Phases de préoccupation	Expression courantes et thématique	Priorités de gestion	Actions adaptatives pour l'employé.
1-Aucune préoccupation	« je doute que ce changement me concerne » -continuité des projets habituels et habitudes de travail. - peu d'importance accordée au changement.	Communiquer de façon précise et donner de l'importance au changement	-poser des questions. -rechercher des faits et des données vérifiables. -confronter sa position à celle des autres. -reconnaitre ses réactions.
2-préoccupation centrée sur la destinataire	« que va-t-il m'arriver ? » Inquiétudes égocentriques quant aux impacts sur soi et sur son travail : perte du	Ecouter et soutenir	-exprimer ses inquiétudes aux bonnes personnes.

	patron et de collègues, perte de pouvoir, autonomie, de compétences incidences sur les outils de travail et sur l'organisation du travail, etc.		-chercher des réponses. -accepter que l'information ne soit pas disponible. -apprendre à gérer sa petite voix intérieure.
3- préoccupation centrée sur l'organisation	« est-ce que le changement est là pour durer ? » -inquiétudes quant aux conséquences organisationnelles du changement à moyen et à long terme. -questionnements sur la légitimité du changement, sur la capacité organisationnelle à mener le changement à terme et sur l'engagement de la direction.	démontrer le sérieux et les raisons du changement et illustrer les moyens engagés par l'organisation pour la réussite du changement.	-comprendre les raisons qui motivent le changement. -se positionner par rapport au changement : rester passif ou s'investir ?
4- préoccupation centrée sur le changement	« qu'est-ce au juste ce changement ? » « comment fait-on ? » Inquiétudes quant au scénario de changement, à la qualité de la mise en œuvre du changement aux ressources allouées.	Communiquer le plan d'action, les ressources et faire participer.	-répondre aux questions : qui, quand, comment, avec qui. -échange avec d'autres personnes ayant vécu le même type de changement.
5- préoccupation centrée sur	« est-ce-que je vais être capable de... ? » inquiétude quant à sa capacité à faire	-faciliter le transfert des nouveaux acquis :	-réduire ses zones d'inconfort

l'expérience	face au changement, au soutien disponible et à la compréhension de son supérieur.	formation, accompagnement, temps d'adaptation.	avec la technique des petits pas. -clarifier les attentes du gestionnaire. -exprimer ses besoins de soutien sur le plan technique et professionnel.
6- préoccupation centrée sur la collaboration avec autrui	« qui pourrait-on réunir pour qu'on collabore à trouver des solutions et auprès de qui transférer notre récent savoir ? » Inquiétudes quant aux occasions d'échanges et de collaboration avec d'autres équipes, services, unités...etc.	-faciliter les échanges entre destinataires et devenir une organisation apprenante en changement.	-s'impliquer dans un comité. -partager son savoir et son savoir-faire. -mettre à profit ses expériences de changement.
7- préoccupation centrée sur l'amélioration continue du changement	« comment pourrait-on faire mieux ce qu'on fait bien avec le changement ? » Inquiétudes quant aux améliorations à apporter pour que le changement fonctionne encore mieux.	Laisser émerger des pistes d'amélioration du changement.	oser agir autrement, innover. -envisager des façons originales de faire les choses.

Source : Céline bereil. Décodes les préoccupations et les résistances à l'égard de changement.Montréal.2009.

2-7-Les résistances aux changements organisationnels:

Nous avons défini le changement comme le passage d'un état d'équilibre à un autre de déséquilibre, avec l'ambition de rejoindre un nouvel état d'équilibre qui soit plus satisfaisant. Cette quête d'état d'équilibre fait que les destinataires réagissent d'une certaine façon aux phénomènes qui risquent de leur faire perdre leur équilibre premier et les amener à résister à tout changement. Nous voulons préciser que ses réactions sont bien légitimes. Il ne faut pas les considérer comme des réactions négatives, ce qui se produit malheureusement trop souvent. Au contraire, il faut bien les comprendre afin de pouvoir les utiliser comme des leviers de changement.

Si les employés résistent souvent au changement, c'est que ceux-ci sont souvent associés à plusieurs types de perte: perte de sécurité, de compétences, de relations, de pouvoirs, de territoires, etc. Chacune de ces pertes est susceptible de déclencher une réponse émotionnelle comme du chagrin, de l'anxiété, etc. Dans la section suivante, nous allons d'abord définir les résistances au changement et essayer de comprendre leur signification. Ensuite, nous présenterons les facteurs de résistance au changement.

2-7-1- Définitions des résistances au changement :

Collerette et al. (1997) définissent la résistance au changement comme «l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement». (Collerette et al, 1997, p. 94).

Quant à eux, Bareil et Savoie (1999) la définissent comme suit: «expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition des nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucune doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement».

Les résistances peuvent se manifester de plusieurs manières. Comme nous l'avons vu avec ces définitions, elles peuvent être implicites, c'est-à-dire indirectes, ou explicites quand elles traduisent en hostilité ou en refus. Ces réactions peuvent être parfois ennuyeuses en ce qui concerne la réussite du changement organisationnel et elles peuvent même le ralentir. Cependant, il ne faut pas trop s'arrêter à ces significations négatives. Elles contiennent en même temps des informations et des significations qui ont l'avantage de nous renseigner sur l'importance que les acteurs accordent au changement ainsi que sur leur ouverture au changement. Ces réactions peuvent parfois témoigner des erreurs faites par l'agent de changement ou par la direction au moment de l'élaboration du projet. Les résistances doivent être considérées comme des réponses rationnelles et raisonnables de la part des destinataires du changement. Ces réponses sont dites rationnelles parce qu'elles sont censées et satisfaisantes du point de vue des acteurs

qui la supportent. Puisque ces comportements sont rationnels, il ne faut pas essayer de les vaincre ni de les éliminer. Pourtant, un grand nombre de gestionnaires croient encore que la seule façon de gérer le changement est de vaincre les résistances.

Celles-ci sont parfois troublantes et inquiétantes, mais en même temps, elles constituent des phénomènes inévitables. Kets de Vries et al. (1985) associent le concept de résistance à des mécanismes de défense. Selon eux et d'après le modèle psychanalytique, ce sont les mécanismes de défense qui sont responsables des résistances. À y regarder de près, les résistances ne sont que des mécanismes de protection contre des menaces réelles ou perçues. Ainsi, lorsque survient un changement dans une organisation, il traumatise les personnes qui sont exposées. Celles-ci vont alors mobiliser leurs mécanismes de défense et établir des stratégies de résistance afin de se protéger et pour neutraliser l'anxiété qu'elles ressentent.

Il y a six mécanismes de défense, à savoir le refoulement, la régression, l'identification, la projection, la formation réactionnelle et le déni de la réalité. Ces mécanismes jouent un rôle important pour bloquer ou entraver tout changement. (Kets de Vries et al. 1985).

2-7-2-Les facteurs de résistance au changement :

Il existe plusieurs facteurs de résistance au changement. Boneu et al. (1992) en identifient deux types:

- **les facteurs psychosociologiques**
- **les facteurs stratégiques.**

Nous tenons cependant à rappeler qu'il y'a bien des différences individuelles dans la perception des risques liés au changement. En effet, ce qui est interprété comme un risque par une personne peut être perçu par une autre comme un avantage.

Parfois, les changements peuvent entraîner des pertes, petites d'estime de soi, de relations affectives avec les collègues, etc. Elles peuvent aisément être associées à la perte d'un proche dont la disparition provoque une souffrance. Ainsi, lorsqu'arrive un changement dans une organisation, certaines personnes peuvent entrer dans une phase de deuil, car le changement leur fait perdre des acquis et des avantages.

Pour ce qui est des facteurs stratégiques de résistance au changement, ils sont relatifs à la perte ou la transformation des intérêts et des buts que chacun trouve dans le changement. Ainsi, les acteurs peuvent avoir des buts contraires à ceux des décideurs et pour cela, s'opposer au changement. D'après Boneu et al. (1992), plus il y a divergence entre les buts des acteurs et ceux de l'organisation, plus le lancement d'un changement se révélera difficile.

Collerette et al. (1997) regroupent les résistances en trois catégories :

- les résistances liées à l'individu
- liées au système social
- les résistances liées au mode

D'introduction du changement. Nous voulons préciser que les deux premières catégories ne sont pas différentes des facteurs psychologiques. De la même façon, les facteurs stratégiques de résistance sont complémentaires à la troisième catégorie de Collerette et al. (1997). Dans la section qui suit, nous reprenons plus en détail chacune de ces catégories afin de mieux expliquer les facteurs de résistance au changement.

2-7-2-1-Les résistances reliées à l'individu :

Généralement, les personnes résistent à toute tentative de changement, car elles se sentent souvent contraintes à changer leurs anciennes habitudes et à en adopter de nouvelles. Elles préfèrent aussi souvent s'en tenir au statut parce que changer représente l'inconnu dont elles ont peur, et cette crainte est proportionnelle à leur degré de tolérance à l'ambiguïté.

Pour l'individu, le travail constitue une part nécessaire de son identité et il lui permet d'acquérir certaines valeurs ou croyances et d'en rejeter d'autres. Lorsqu'il y survient des changements, ceux-ci entraînent une remise en question de l'identité professionnelle. Ils peuvent occasionner des problèmes de perturbation de l'identité chez l'individu. D'ailleurs, lorsqu'on a demandé à Freud ce qu'était une vie saine? Il a répondu brièvement mais clairement que c'était une vie où il y avait l'amour et le travail. Ce sont là deux sources très importantes de la formation de l'identité (Erikson, 1978).

C'est aussi à travers les leaders que les employés sont encouragés à faire une série d'identifications avec différents aspects de l'organisation. Cette forme d'identité est dite identité acquise. Elle est souvent reliée à la position socioprofessionnelle (Gaulejac, 2003).

Selon le même auteur, «les identités professionnelles produisent des sentiments d'appartenance à des collectifs qui rassemblent tous ceux qui ont suivi les mêmes études, passés des diplômes équivalents, qui exercent des métiers similaires ou qui occupent les mêmes fonctions» (Gaulejac, 2003, p. 174).

C'est l'organisation et ses leaders, par des moyens symboliques, matériels et autres, qui permettent de satisfaire les besoins de l'employé de telle façon qu'il voie sa propre identité en termes de contexte de travail.

L'individu peut avoir des problèmes identitaires quand arrive un changement organisationnel. C'est surtout son identité professionnelle qui est touchée dans ce cas.

Il peut alors douter de lui-même, se sentir perdu et anxieux, car il a perdu son existence sociale ou encore son identité professionnelle.

C'est pourquoi, lorsqu'un changement se produit, l'individu se sent perdu ou menacé par la perte des avantages qu'il considérait comme acquis. Cependant, son comportement par rapport à cette perte dépend généralement de son degré d'identification à son organisation ou à ses leaders. Selon Gaulejac (2003) «les conflits identitaires sont plus ou moins profonds selon la nature des rapports entre les groupes d'appartenance». (Gaulejac, 2003, p.17).

Les changements peuvent également plonger l'employé dans un processus de deuil. En effet, les individus n'acceptent généralement pas les réformes organisationnelles et ils ont de la difficulté à s'attacher aux nouveaux leaders, aux nouvelles valeurs ou cultures, etc. Le deuil est un comportement normal de la part de l'employé qui vit des changements. En ces moments de deuil et de chagrin, il faut donner aux membres de l'organisation le temps et l'aide nécessaires afin qu'ils puissent s'adapter aux changements.

2-7-2-2-Les résistances reliées au système social :

En ce qui concerne le système social, nous pouvons dire qu'il y a résistance parce que les changements provoquent souvent des bouleversements dans les normes établies, dans les standards de caractère sacré, tabous, mœurs ou rituels, et font perdre des droits acquis, par exemple, un certain degré de pouvoir. Les individus résistent généralement à tout ce qui est étrange, inconnu et perçu comme étant menaçant.

2-7-2-3-Les résistances reliées au mode d'introduction du changement:

Ces résistances reliées au mode d'introduction du changement font que les individus préfèrent être consultés et impliqués dans toute démarche de changement, sinon ils risquent de s'y opposer. En effet, la participation offre la possibilité aux travailleurs d'apporter leurs idées, de contribuer au processus de changement, de l'influencer. Elle leur permet ainsi de s'intégrer graduellement au projet du changement. Et l'engagement et l'adhésion qui en découlent augmentent leur motivation à l'égard du projet de changement (Grouard et Meston, 1998).

Certaines personnes peuvent offrir de la résistance au changement si on ne leur donne ni le temps, ni les moyens dont elles ont besoin pour s'y adapter. Elles se sentent bousculées par les événements et elles résistent. Parfois, certains s'opposent au changement parce que les agents ou les leaders qui le portent ne semblent pas crédibles à leurs yeux ou encore parce qu'ils ne reçoivent pas toute l'information qu'ils jugent nécessaire.

En somme, il faut bien comprendre que la résistance fait partie du processus de changement. Il ne faut donc pas chercher à l'éliminer à tout prix sans en comprendre le sens.

2-8-Les modèles du changement organisationnel :

Dans cette partie, nous vous présentons d'abord le modèle de Lewin (1958) et par la suite, celui de Collerette et al. (1997).

2-8-1-Le modèle de Lewin :

La contribution de Kurt Lewin (1958) sur la compréhension du processus de changement est indéniable. En effet, le modèle de Lewin est un classique qu'on trouve dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel. Il s'attarde surtout au changement des attitudes. Le processus de changement est divisé en trois étapes:

- le dégel ou la décristallisation
- la transition
- le regel ou la recristallisation

Le dégel ou la décristallisation constitue la première phase du modèle de Lewin et correspond à une période de remise en question des comportements, des attitudes et des perceptions, que ce soit d'une façon volontaire ou non. Cette phase reflète la prise de conscience des inconvénients d'une situation, soit de l'écart entre une situation présente et une autre plus agréable (Bélanger, 1994). Pourtant, le changement n'est pas encore acquis pour autant. En effet, il ne se limite pas uniquement à l'abandon d'anciens comportements, attitudes ou perceptions, mais il suppose également l'acquisition d'autres manières de faire.

La transition correspond à la phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes et d'adoption de nouveaux comportements. Durant cette phase, les individus investissent l'essentiel de leurs énergies.

Le regel ou la recristallisation est la phase du changement proprement dit. Pendant cette phase, le changement serait intégré spontanément dans les nouvelles façons de faire. Par ailleurs, les nouvelles attitudes, valeurs et comportements commencent à se stabiliser et à se recristalliser (Bumes, 2004).

2-8-2-Le modèle de Collerette et al. (1997):

Collerette et al. (1997), tout en s'inspirant du modèle de Lewin, proposent d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent. Ainsi, ce modèle explique les interactions entre les individus et entre les groupes pendant que le changement a cours.

Le modèle proposé par Collerette et al. (1997) est constitué de quatre phases:

- A- l'éveil
- B- la désintégration
- C- la reconstruction
- D- l'intégration

Ces quatre phases rejoignent celles du modèle de Lewin. En effet «la majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation» (Collerette et al. 1997, p. 25).

- **L'éveil :**

Représente une activité mentale consistant à s'interroger sur l'utilité de porter ou non attention aux pressions en présence. Il s'agit donc d'une opération de triage. C'est à ce moment-là que l'individu accepte ou refuse de remettre en cause sa représentation du réel. Lorsque l'individu l'accepte, la désintégration est amorcée.

- **La désintégration :**

Consiste à «déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative» (ibidem, p. 26).

Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement.

En effet, ce sont les phases d'éveil et d'amorce de désintégration qui correspondent au début du changement. Pendant cette période, les individus commencent à développer certaines attitudes vis-à-vis du changement et choisissent alors d'être réceptifs ou réfractaires. À ce moment-là aussi, des alliances et des coalitions commencent à se former entre les membres des groupes. Cette période est généralement accompagnée d'insécurité et d'anxiété. C'est le moment où il y a plus de questions que de réponses et où les individus ressentent un mélange d'espoir et de méfiance, d'enthousiasme et d'exaspération (Collerette et al. 1997).

- **La reconstruction :**

L'individu se met à la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Il est en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde. Cette phase se déroule concurremment à la désintégration. Cependant, nous ne sommes pas à la phase de remise en question et non plus à celle du choix final.

- **d'intégration :**

Correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin. Pendant cette période, «les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles

s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes» (Collerette et al. 1997, p. 36).

Ces auteurs parlent de deux types d'intégration : l'intégration intrasystémique et l'intégration inter systémique.

2-9- L'adaptation au changement organisationnel :

Dans nos vies, les changements se multiplient et, au travail, se font nombreux et fréquents. Ils impliquent d'autres façons de faire, de nouvelles valeurs et parfois des modifications de rôles. Par conséquent, ils interpellent constamment notre capacité à nous adapter et à composer avec la nouveauté.

Pour les entreprises, les changements s'imposent... Les restructurations, les fusions, la reconfiguration des processus sont, entre autres, autant de transformations majeures qui sont mises en branle. En mesure-t-on suffisamment les impacts humains?

Par contre, les changements sont souvent imposés aux individus. Les objectifs de l'entreprise sont généralement louables, mais peu expliqués aux employés. Ceux-ci se sentent alors contraints à accepter des modifications déjà implantées, alors qu'on a peu fait appel à eux au moment de leur élaboration et de leur analyse.

En période de turbulence, les individus réagissent souvent avec émotion; leurs réactions peuvent alors être interprétées par les dirigeants comme de la résistance au changement, alors qu'elles sont des manifestations saines face au « dérangement ».

Comme l'écrit Michèle Roberge dans son ouvrage intitulé Tant d'hiver au cœur du changement, cette période émotive et transitoire devant les bouleversements peut être plus ou moins longue et comparée au cycle des saisons. L'automne est associé au désenchantement, c'est l'annonce du changement. Pour l'individu, les illusions s'envolent, l'avenir est sombre, c'est la période du renoncement (certains sont en attente ou défensifs). Ensuite vient l'hiver, le temps en suspens ou l'essentielle errance. C'est le moment où l'on cherche un sens à ce qui arrive, où l'on explore les possibilités. C'est le temps de l'analyse pour mieux comprendre et se situer (certains prennent du recul, n'agissent pas). Avec une perspective plus large arrive le printemps, le renouveau et la création. Le changement ouvre sur des opportunités, c'est le temps de la remise en question, de l'actualisation de ses intérêts (certains s'y adaptent volontiers, y voient des possibilités). Enfin l'été, gage d'accomplissement et d'apaisement.

Force est d'admettre que plus rapidement l'individu trouve son profit dans le changement, plus vite il retrouve son confort. L'adaptation n'est-elle pas un enjeu important de sa qualité de vie, de sa réussite et de sa satisfaction au travail.

À partir du moment où l'individu prend les moyens de comprendre la situation et les impératifs, il peut mieux se situer, orienter ses interventions vers les solutions et dépasser son répertoire comportemental habituel pour s'intégrer au changement et l'influencer. En outre, qui dit « acteur-clé », dit « expression » : il faut oser exprimer, dans une perspective constructive, son inconfort, ses craintes, ses idées, ses solutions, ses rêves, pour que cette réalité soit entendue et considérée.

L'auteur du changement, l'entreprise, a un rôle déterminant dans son appropriation par les employés. Il est de sa responsabilité de bien le planifier, de le communiquer et de l'adapter pour qu'il soit facilement comestible et assimilable.

Les défis de l'entreprise se situent alors sur plusieurs axes. Sur le plan du contenu : changement justifié, analyse de divers scénarios, diffusion rapide d'un message clair? Sur le plan opérationnel : changement réaliste dans l'espace-temps, moyens de nos ambitions? Sur le plan humain : changement planifié avec les ressources, respect des personnes, temps d'écoute des réactions, soutien et compréhension?

Pour prendre forme, le projet gagne à être étroitement partagé, dans le respect et la communication fluide. Les employés doivent prendre le risque de parler et d'influencer et l'entreprise, celui de le remettre en question et de l'adapter.

Morin (1996) distingue et oppose deux types d'ajustement, à savoir l'adaptation à une situation et se tirer d'affaire, c'est-à-dire le coping. L'adaptation à une situation « suppose que l'événement ou le stimulus échappe au contrôle de l'individu ; ses comportements doivent s'ajuster aux circonstances [...] alors que se tirer d'affaire implique que les conséquences de l'action dépendent des décisions de l'individu » (Morin, 1996, p. 231).

Selon Luminet (2002), les stratégies de coping sont les « réponses mises en place par un individu en vue de faire face à un événement stressant et aux émotions qui lui sont associées ».

L'adaptation à une situation consiste à fournir des efforts cognitifs et comportementaux pour répondre à satisfaire à des exigences externes et internes perçues par la personne comme mettant à l'épreuve ou dépassant ses capacités (Lazarus, 1991b).

2-10- La conduite du changement structurel :

Face au changement, un salarié peut passer par cinq états:

- **Le rejet:** c'est le refus de voir son quotidien modifié car le changement perturbe trop la situation acquise;
- **La résistance:** le salarié admet le changement, mais il essaie de l'aménager pour qu'il perturbe le moins possible ses habitudes;
- **La décompensation:** le salarié comprend que le changement est inéluctable, mais cela le déprime;

- **La résignation:** le salarié accepte le changement avec nostalgie. C'est le syndrome du c'était mieux avant;
- **L'intégration:** le salarié a intégré complètement le changement et il en voit les côtés positifs.

La conduite du changement nécessite de prendre en compte ces états. Le travail doit être soigneusement réalisé pour que le changement soit accepté et réussi. John Kotter décrit les huit phases de la mise en œuvre du changement:

- Créer un sentiment d'urgence pour alerter les acteurs de la nécessité de changer;
- Constituer une équipe qui va conduire le changement;
- Construire une vision et une stratégie collectivement, mais aussi des stratégies alternatives en cas d'échec;
- Informer et expliquer le changement en offrant la possibilité aux acteurs de s'exprimer;
- Aider les acteurs à accepter le changement et à affronter les difficultés en modifiant le système d'évaluation;
- Valoriser les premières réussites, ce qui donne l'énergie de poursuivre et évite l'enlisement;
- Consolider les gains et tenir la distance;
- Enraciner le changement dans la culture d'entreprise, condition indispensable d'un changement réussi.

Résumer du chapitre :

Dans ce chapitre on a cerné le changement organisationnel avec ces différentes définitions, en suite on a expliqué les modèles et les typologies de ce phénomène. On a basé sur le modèle de Collertte et all (1997) constitué de quatre phase (l'éveil, la désintégration, la reconstruction, l'intégration).

Chapitre III : attente de la ressource humaine dans l'entreprise.

3-1- Définition des attentes.

3-2- Evolution des attentes des salariés dans leurs emplois.

3-3- La théorie des attentes selon Vroom(1964).

3-4- La théorie des attentes selon Porter et Lewer (1968).

3-5- Les implications des gestionnaires.

3-6- les attentes des salariés par des générations.

3-7- Les nouvelles attentes.

Préambule :

Dans ce chapitre on évoque les attentes des salariés au sein d'une entreprise.

On commence par définir le concept et l'évolution des attentes on se basant par le modèle théorique de Vroom et Porter, pour arriver à expliquer et cibler les attentes des deux générations X et Y. à la fin on détermine les attentes professionnelles des collaborateurs.

3-1-Définition des attentes :

Les attentes sont des croyances subjectives que chacun de nous manifeste à propos des effets physiques et psychologiques.

Les attentes que nous offre la vie sont rarement des états simples. Incertitude, désir, crainte, impatience, colère, ennui, s'y succèdent et s'y mêlent. Ces états ne sont pas l'attente elle-même, ils ne sont que le revêtement dont elle est la trame; mais parce que les uns ou les autres sont presque toujours présents, visibles et facilement saisissables, on risque de s'y arrêter, il est prudent de les éliminer.

L'incertitude existe à quelque degré dans toute attente. Inquiétante dans les attentes vagues où toutes sortes de possibilités se présentent et où nous connaissons à peine la nature et le terme de ce qui nous attend; plus précise et plus cruelle dans les attentes innombrables où se pose perpétuellement une question à laquelle l'événement répond oui ou non, elle n'est pas même absente de l'attente du certain et de l'inévitable. Si assuré que soit l'avenir, il n'est pas présent, il n'est pas donné; d'autre part le temps qui doit l'amener a beau être fixé d'avance. (Travail du laboratoire de psychologie physiologique de la Sorbonne, l'année psychologique, xxi. 1).

Nous prévoyons des anticipations ou des retards ; enfin, même connu dans son ensemble, il laisse place dans le détail à l'indéterminable, à l'inattendu. Dans ces cas, il est vrai, la certitude- de l'ensemble prédomine sur l'incertitude du détail, pourtant celle-ci est toujours là subtile et irritante.

Mais, s'il est probable qu'il n'existe pas d'attente sans quelque incertitude, la réciproque ne semble pas vraie et beaucoup d'incertitudes peuvent être exemptes d'attente. Sans doute créant la recherche, l'incertitude crée du même coup l'attente de la solution ; cependant nous savons de certaines incertitudes spéculatives qu'elles ne peuvent être dissipées à brève échéance ; plus elles sont irrémédiables, moins elles tendent à créer une attente.

Incertitude et attente peuvent donc être séparées. Cette inquiétude intellectuelle où Ton se représente tour à tour toutes les possibilités, où l'on pèse tous les motifs qui ont pu amener l'une plutôt que l'autre à l'existence, où l'on examine tous les aspects sans pouvoir se fixer à aucun, cet état de perpétuel mouvement et recherche, qui constitue l'incertitude, si fréquent dans l'attente, ne lui appartient pas en propre. Négligeons-le.

La crainte et le désir sont plus embarrassants. On les a souvent considérés comme les formes concrètes, seules réelles dont l'attente serait le schéma. L'objet attendu serait toujours craint ou désiré lui-même ou bien il serait l'annonce d'un événement craint ou désiré. Il existerait donc deux attentes : l'attente crainte, l'attente désir; il n'existerait pas d'attente pure et c'est comme une sorte d'abstraction qu'on l'étudierait en psychologie. Il n'est pas très facile de prouver qu'une telle conception est inexacte; en effet, la crainte et surtout le désir peuvent prendre des formes si vagues, si diffuses qu'il est impossible dans un cas déterminé d'affirmer qu'ils n'existent à aucun degré. Souvent, cependant, celui qui attend croit être sans désir et sans crainte, il attend parce que les circonstances l'y ont amené. Ne vaut-il pas mieux alors, au lieu des termes craints et désir qui d'ordinaire expriment des états physiologiques et affectifs bien déterminés, se servir d'un autre terme. Nous dirons que le sujet éprouve pour l'objet attendu un simple intérêt. Cette notion d'intérêt n'est pas nouvelle, elle a été employée surtout dans la psychologie de l'attention, en particulier par W. James. Elle peut cependant paraître vague parce qu'elle est compliquée. Pour nous, elle contient sans doute des éléments affectifs, tout ce qui est trop faible ou trop.

3-2- Evolution des attentes des salariés dans leur emploi :

Depuis les 70 dernières années, le monde du travail a subi une série de mutations économiques, sociales et sociétales.

Au sortir de la seconde guerre mondiale, la France a connu une période de forte croissance économique et sociale (1945-1975). Pendant les Trente Glorieuses, plusieurs phénomènes sociodémographiques ont donc eu lieu (baby-boom, augmentation du nombre de mariages...) mais également des phénomènes socio-économiques et particulièrement dans le monde du travail : le plein emploi. A cette époque, les problématiques et la représentation du travail en entreprise ou même dans les ménages étaient différentes. Le travail ne représentait qu'une source de revenus nécessaire pour subvenir aux besoins du salarié et de sa famille. D'ailleurs, il était

socialement courant de voir les salariés réaliser toute leur carrière dans la même entreprise dès lors que le revenu permettait de faire vivre la famille du salarié.

Au fil des décennies et suite aux différentes mutations de la société et du monde du travail, la place et l'importance de l'emploi occupé par les salariés ont considérablement évolué. En effet, après cette période faste et encore aujourd'hui, l'Algérien connaît des difficultés économiques qui se ressentent dans le monde du travail : taux de chômage exceptionnellement élevé (10,2% de la population en juin 2016), précarisation de l'emploi (développement des CDD, intérim...), modification du régime de retraite etc.

De plus, les aspirations des salariés ont également changé puisque la tendance actuelle est de réussir à concilier vie professionnelle et vie personnelle, en favorisant le développement personnel des salariés et le bien-être au travail.

C'est dans ce contexte que se sont développées les différentes disciplines de santé au travail. Avec l'étude de la prévention et des différents risques professionnels qu'ils soient physiques, environnementaux, organisationnels ou psycho-sociaux, la communauté scientifique a pu se rendre compte que ce nouveau concept sociétal du travail n'est parfois pas en adéquation avec les attentes des salariés par rapport à leur activité de travail. En effet, on observe que pour le salarié de 2016, une rémunération correcte ne suffit plus pour être moteur de motivation au travail.

3-3-La théorie des attentes selon Vroom 1964 :

La théorie des attentes réunit un nombre impressionnant d'avocats prestigieux qui vont de Tolman à Lewin, Atkinson, Rotter, et Peak. Les représentants les plus récents sont Vroom et Porter-Lawrer, qui l'ont aussi testée plus précisément pour son applicabilité aux situations de travail et qui ont rassemblé un nombre considérable de preuves empiriques de son bien-fonds.

À la base de la théorie se trouve un modèle but/moyen qui a été formulé une première fois par Georgopoulos et al. Et rapporté par Bergman et Robot (1989) :

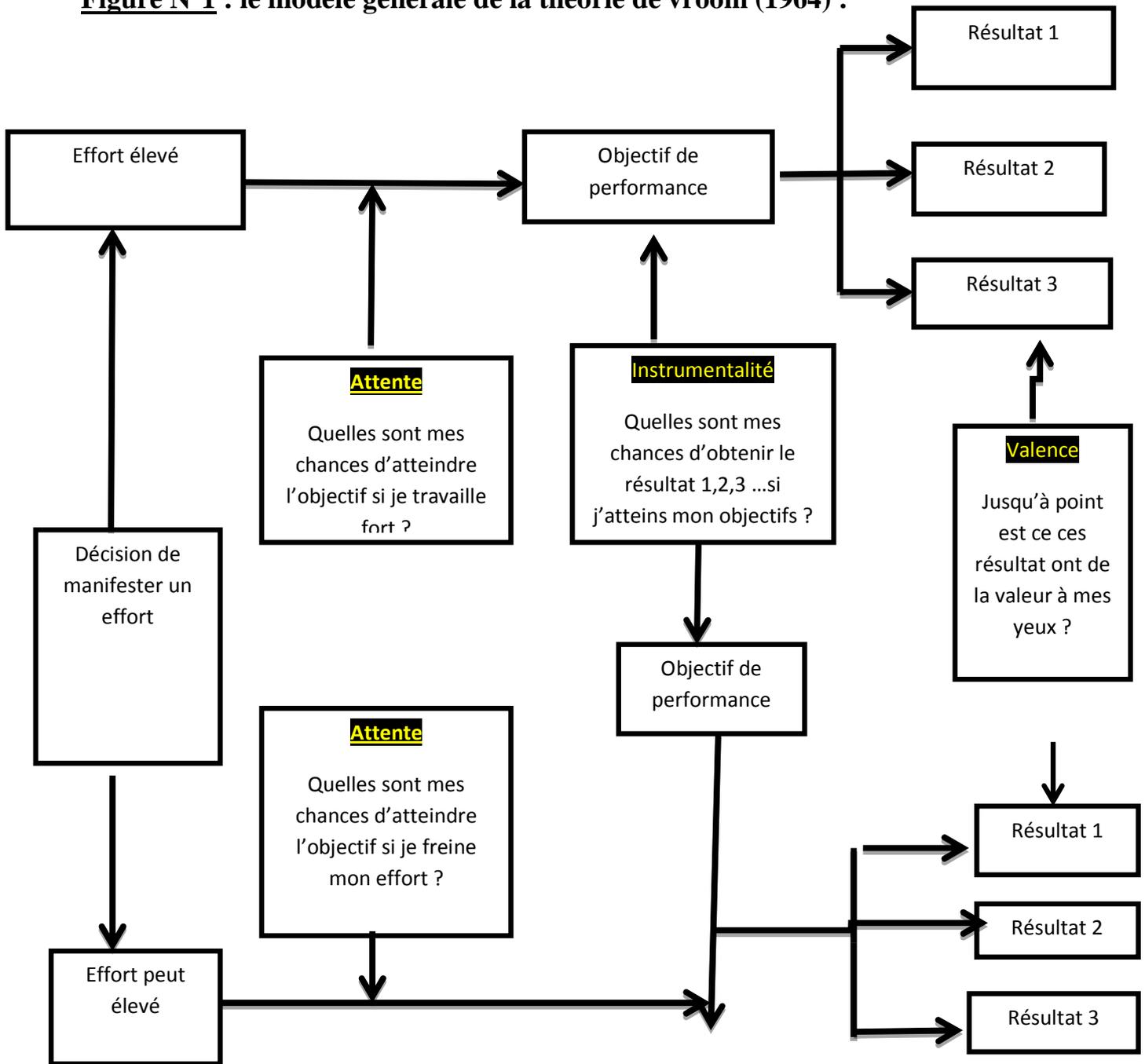
«On adoptera un certain comportement si l'on croit qu'il peut conduire à un but désiré" (Bergman et robot, 1989, p.274).

Le modèle général de la théorie de Vroom (1964) est présenté à la figure (1). Il Y apparait les différentes variables qui influencent le niveau de motivation d'un individu. La motivation, selon Vroom, repose sur la décision concernant combien

d'efforts (intensité) doivent être faits pour exécuter une tâche situationnelle spécifique. La motivation résulte des attentes de l'individu face à sa situation de travail. Vroom reconnaît que le travailleur développe trois types distincts d'attentes qui peuvent s'exprimer en termes de questions qu'il se pose figure (2).

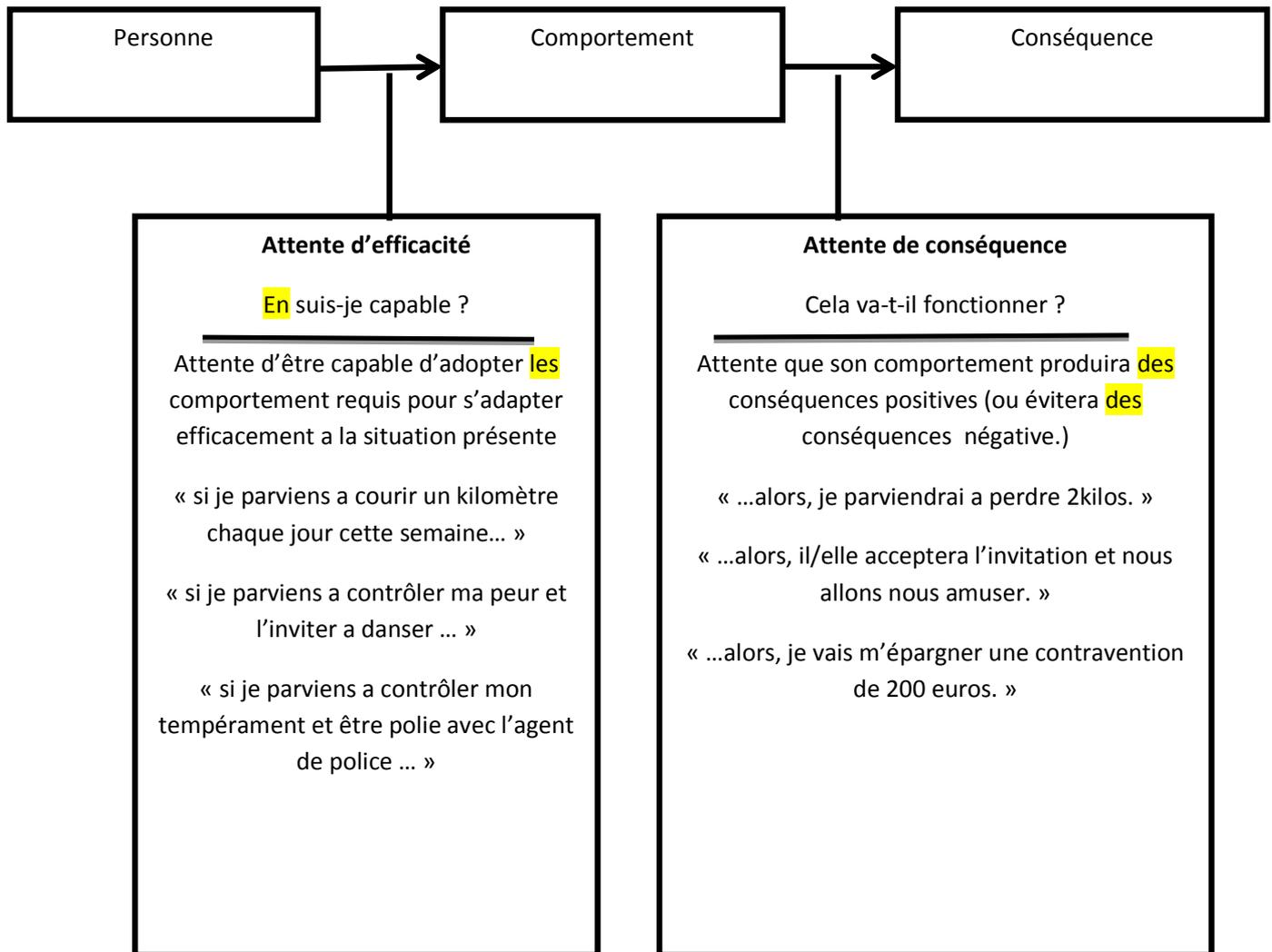
C'est par la réponse à ces questions que l'individu déterminera le niveau d'effort à déployer au travail (Newsom, 1990). Qu'est-ce qu'une attente? Carroll, Rizzo et Tosi (1973) définissent une attente comme ceci: «Une attente est l'estimé ou le jugement d'un individu en ce qui concerne la probabilité qu'un résultat (événement) se produise » (Carroll, Rizzo, Tosi, 1973, p.241).

Figure N°1 : le modèle générale de la théorie de vroom (1964) :



Source : modèle générale de vroom.

Figure N° 2 : modèle de vroom sur les types d'instinct d'attentes :



Source : modèle de vroom sur les types d'attentes .

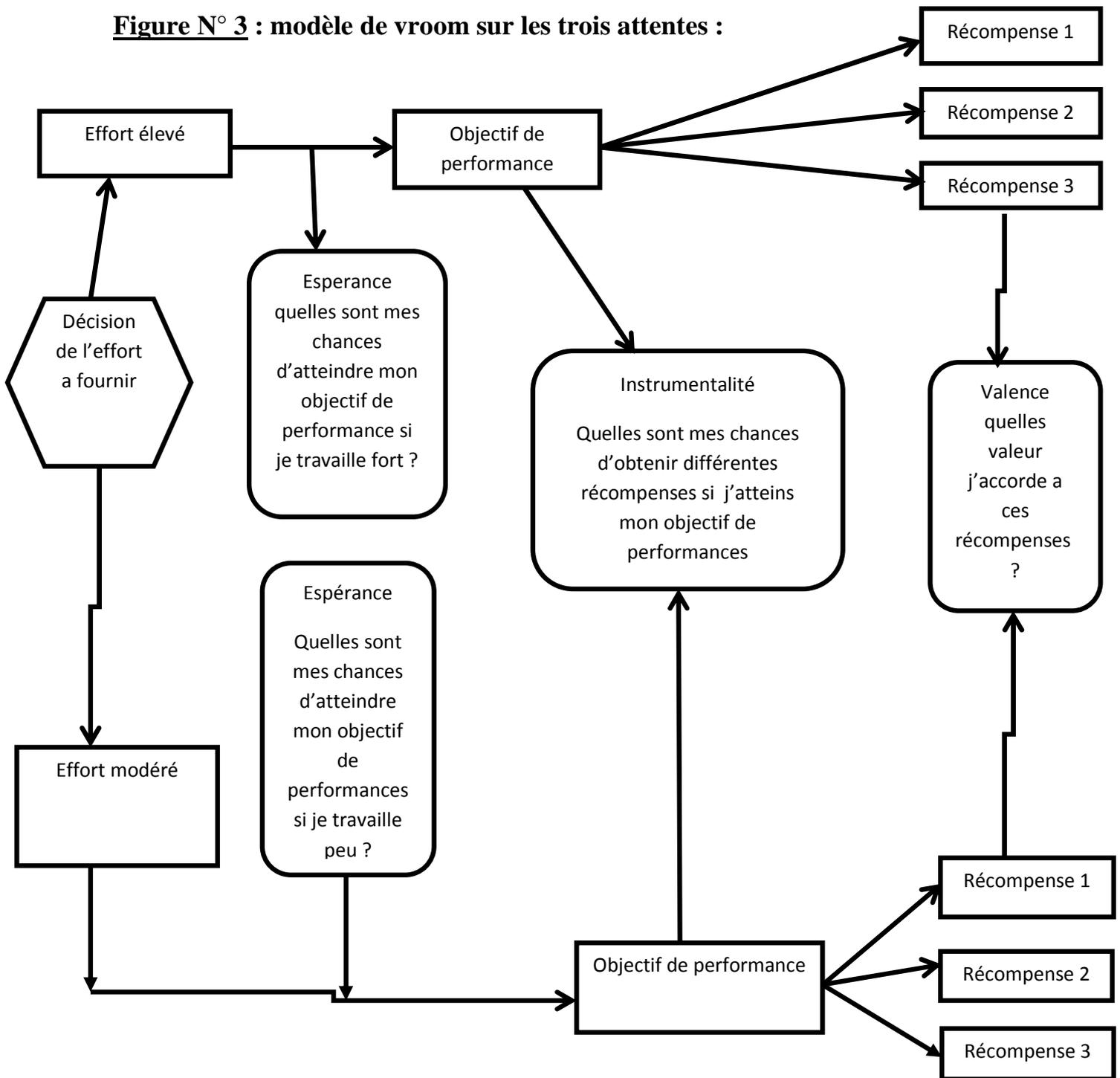
Comme il apparaît à la figure (3), Vroom (1964) définit les trois attentes comme étant :

1. L'espérance : le lien entre effort-performance (E-7P). Elle prend des valeurs entre 0 et 1; 0 indiquant aucune probabilité subjective qu'un effort débouche sur une performance ou un résultat, et 1 comme étant la certitude que l'effort ne débouchera sur le rendement escompté. Selon Kreitner et Kinicki (1989), les facteurs pouvant influencer les perceptions des attentes d'un employé sont les suivants: son amour-propre, ses succès prévisibles à la tâche, l'aide reçue de la part d'un superviseur ou des subordonnés, l'information nécessaire pour compléter la tâche et le bon matériel et l'équipement pour travailler;

2. L'instrumentalité : le lien entre performance-récompenses données (P-7R). Elle prend des valeurs de -1 à +1; -1 indiquant une croyance que l'atteinte des Récompenses est certaine sans la performance nécessaire, et + 1 indiquant que la performance est perçue comme étant une nécessaire et suffisante condition pour atteindre les récompenses.

3. La valence : elle fait référence à la valeur positive ou négative que les gens attribuent aux récompenses. La valence donne le reflet des préférences personnelles. La valeur de la récompense dépend des valeurs de l'individu et peut être mesurée sur une échelle négative à positive. Comme exemple : la valence d'un individu concernant plus de reconnaissance peut être échelonnée sur une échelle de -2 (très indésirable) à 0 (neutre) à +2 (très désirable).

Figure N° 3 : modèle de vroom sur les trois attentes :



3-4-La théorie des attentes selon porter et lewer 1968 :

Porter et Lawler (1968) développent un modèle théorique et l'évaluent avec un échantillon de questionnaires. La résultante de leurs recherches a donné le modèle validé basé sur la théorie des attentes de Vroom figure (1). De l'effort peut ou ne peut résulter la performance au travail. En effet, le niveau d'habiletés de la personne pour faire son travail et la perception claire de son rôle ont une incidence très forte sur la performance. Une personne pourrait être très motivée et ne pas atteindre ce qu'elle considère comme une performance parce qu'elle n'a pas suffisamment d'habiletés et une connaissance profonde de la façon de faire pour diriger ses efforts directement vers la performance anticipée (Pinder, dans Steers et Porter, 1991).

Dans un deuxième temps, Porter-et Lawler (1968) expliquent la relation qu'il y a entre la performance et la satisfaction. Comme il apparait à la figure (2), Porter et Lawler soutiennent que la performance et la satisfaction peuvent ou non être reliées l'une à l'autre, dépendant de certains facteurs:

- premièrement, la performance n'aboutit pas toujours à la satisfaction dans les organisations (Steers et Porter, 1991);
- deuxièmement, il y a deux types de récompenses : intrinsèques et extrinsèques. Les auteurs reconnaissent que les récompenses intrinsèques sont beaucoup plus reliées à la performance que les récompenses extrinsèques car elles dépendent en majeure partie du sentiment intérieur de la personne. Les récompenses extrinsèques dépendent de sources indépendantes du contrôle de l'individu, soit la reconnaissance ou pas par la direction de la performance atteinte et l'administration correcte des récompenses.

Ils terminent en suggérant que le niveau de performance qu'une personne croit qu'elle a atteint influencera le niveau des récompenses qu'elle croit être équitable. La récompense extrinsèque jointe à une performance estimée élevée par l'employé doit être donnée dans les termes du niveau d'équité que perçoit l'employé, non dans les termes d'un niveau absolu (Pinder, dans Steers et Porter, 1991). La récompense, qu'elle soit petite ou grande, doit être perçue par l'employé comme étant équitable pour qu'elle apporte la satisfaction. Porter et Lawler (1968) définissent la satisfaction comme étant: « ...Le surplus auquel les récompenses actuellement reçues rencontrent ou excèdent le niveau de l'équitable perçue des récompenses» (Porter et Lawler, 1968, p.31).

Comme il est suggéré par la boucle du feed-back, le niveau de satisfaction ou

d'insatisfaction vécu par la personne à travers le traitement donné par l'organisation influence la détermination de la valeur qu'elle attribuera dans le futur aux récompenses en question.

La prochaine partie du travail présentera les implications apportées par la théorie des attentes et en particulier par le modèle validé de Porter et Lawler.

3-4-1-Les critiques de la théorie (porter et lawer) :

Le modèle de la théorie des attentes de Porter et Lawler (1968) semble souvent employé dans la vie réelle. Entre autres, une expérience à la compagnie Federal Express en dit un peu plus long (Kreitner et Kinicki, 1989) sur les conséquences de l'application d'un tel modèle. Il en résulte une amélioration de l'effort au travail et de la productivité, le lien effort-performance-récompense est implanté de façon à augmenter la motivation au travail des employés de cette compagnie.

Kreitner revient à la charge en 1992 en apportant les points suivants: quoique les attentes soient dans l'esprit de l'employé, elles peuvent être influencées par l'action du gestionnaire et l'expérience organisationnelle la formation, combinée avec des objectifs pleins de défi mais réalistes, aident les gens à se faire à l'idée qu'ils sont capables de réaliser la performance donnée en y mettant l'effort nécessaire... Les employés tendent à travailler durement quand ils croient avoir une chance d'obtenir les récompenses personnelles et significatives. Les deux sortes d'attentes requièrent l'attention du gestionnaire.

Bergeron J.L. et .al. (1979) apportent la critique suivante: la théorie suppose que les êtres humains ne soient motivés que par l'hédonisme, c'est-à-dire la recherche du plaisir et de l'intérêt personnel. De leur côté, Hartman et Villere (1990) soulignent que les facteurs organisationnels et la technologie sont des facteurs importants influençant la motivation, et qu'il ne faudrait pas les oublier dans le processus motivant. Enfin, il est difficile de croire que l'être humain ordinaire se livre à toute la gymnastique intellectuelle décrite par la théorie pour choisir entre les nombreuses alternatives qui se présentent à lui (Steers et Porter, 1991). Son comportement est-il vraiment le résultat d'une moyenne pondérée de toutes les conséquences probables, dont les probabilités ne peuvent pas toujours être estimées au préalable et dont il est souvent impossible d'additionner les valences? N'est-il pas plutôt le résultat soit d'habitudes, soit d'élan spontanés dont les motivations restent inconscientes (Hartman et Villere, 1990; Pinder, dans Steers et Porter, 1991)? Il semblerait, en effet, que le modèle ne s'applique peut-être qu'au moment où un individu se trouve dans une situation qui lui

demande de faire un choix, situation donc de rupture (Rojot et Bergman, 1989). Une des contributions majeure de Porter et Lawler (1968) fut certainement la relation entre performance et satisfaction comme il apparaît dans leur modèle.

La performance peut être un facteur important à la satisfaction dans certaines conditions et dans d'autres conditions, l'inverse est aussi vrai (Steers et Porter, 1991). Pinder (Steers et Porter, 1991) apporte plusieurs critiques sur le modèle de Porter et Lawler (1968), et peut-être les plus importantes. En s'appuyant tour à tour sur des études traitant la théorie - valence, instrumentalité, espérance – ou le modèle de Porter et Lawler (1968), Pinder souligne le dernier point suivant: il ne faut pas confondre valeur du moment et valeur anticipée (valence) car il semble, dans l'esprit de Vroom (1964), que ce concept soit le même. Il ne faut pas oublier que c'est la valeur anticipée (valence) d'un résultat qui détermine le niveau de l'effort fourni, non l'actuelle valeur attribuée à ce même résultat. Il semble donc que le concept de valeur et valence peut être difficile à interpréter par l'employé et plus encore par l'employeur.

La théorie des attentes apporte des moyens importants que tous les gestionnaires doivent considérer s'ils veulent influencer la motivation de leurs employés.

3-5-Les implications des gestionnaires :

Porter et Lawler (1968) soutiennent que les gestionnaires peuvent avoir un impact important sur la motivation de leurs employés par la théorie des attentes en faisant un certain nombre de choses:

1. ils doivent soigneusement identifier les niveaux de performance. Ils doivent identifier ce qui est attendu des employés pour qu'ils comprennent clairement la relation graduée entre la performance efficace et non efficace (Villere et Hartman, 1990; Tosi et al., 1986; Luthans, 1989; Daft, 1991);
2. les objectifs doivent être raisonnablement fixés comme étant remplis de défis mais réalistes (Locke, 1984), en particulier chez les nouveaux employés (Pinder, dans Steers et Porter, 1991). Tout ce qui est en mesure d'être fait pour aider les employés à atteindre la performance désirée ou les objectifs doit l'être (Pinder, 1991). Les gestionnaires doivent fournir l'équipement adéquat, la formation et les autres outils nécessaires à la bonne performance (Villere et Hartman, 1990; Luthans, 1989);
3. les récompenses qui ont de la valeur pour les employés doivent être identifiées (Pinder, dans Steers et Porter, 1991). Les récompenses sont différentes pour des

personnes différentes. La valence est une chose personnelle (Villere et Hartman, 1990; Tosi et al., 1986; Luthans, 1989; Daft, 1991) ;

4. le lien entre les comportements et les récompenses doit être clairement communiqué autant verbalement qu'en termes de ce qui est actuellement récompensé. Les gens qui performant exceptionnellement bien doivent être plus récompensés que ceux qui performent moins (Villere et Hartman, 1990; Tosi et al., 1986; Luthans, 1989; Daft, 1991; Griffin et Moorhead, 1990).

Renforcer le lien performance-récompense peut modifier des attentes attribuées par une personne à la P-7R . En préten~ant que les récompenses élevées pour l'individu doivent être précédées d'une bonne performance, vous pouvez prétendre que l'employé s'engagera dans cette performance plus fréquemment si les récompenses sont élevées (Tosi et al., 1986).

Pinder (Steers et Porter, 1991) apporte les points suivants. Parce que la valence, l'instrumentalité et l'espérance sont établies et influencées de la même manière que les autres croyances de la vie, parce que ces croyances peuvent être non valides ou imprécises, parce que ces trois croyances sont simplement des croyances (non des intentions), il n'en résulte pas spécifiquement des comportements prévisibles. Elles peuvent cependant influencer les intentions individuelles d'agir dans une certaine direction. Il serait donc important d'apporter les implications suivantes au gestionnaire:

3-5-1-en ce qui concerne l'espérance :

- pour générer de fortes espérances positives, le gestionnaire doit nommer son personnel pour les tâches auxquelles il est formé, où il est capable de bonnes performances;
- il est important pour le gestionnaire de reconnaître premièrement le niveau d'habiletés de son employé et non son propre niveau d'habiletés, et deuxièmement que les capacités et les habiletés de l'employé changent avec le temps, résultat de son expérience acquise, de sa formation, de l'éducation et de sa maturation au travail;
- le gestionnaire doit exploiter le concept disant que les expériences remplies de succès cultivent le développement de croyances fortes (espérances) et maintiennent un sentiment de compétence, d'autodétermination et de haute

estime de soi;

3-5-2- en ce qui concerne l'instrumentalité :

- le lien entre performance et récompense est souvent difficile à connaître et les récompenses liées fortement à la performance apportent de grosses difficultés pour le gestionnaire voulant récompenser son personnel en fonction des performances individuelles. En effet, les politiques de l'entreprise peuvent être un inhibiteur aux récompenses spécifiques et apparaître à l'occasion non équitable. Le gestionnaire doit donc être très créatif s'il désire que le niveau de l'instrumentalité soit à son meilleur chez son employé;

3-5-3- en ce qui concerne la valence :

- les personnes ont des besoins, des pulsions normatives différentes, et ce à des moments différents de leur vie. Alors que la valeur d'une récompense peut être attrayante pour un travailleur, elle peut être insignifiante pour celui d'à côté. Il est donc très important que le gestionnaire sache les attentes personnelles de chacun de ses employés, les valeurs attribuées aux récompenses ainsi que ce que son employé fait et la manière dont il performe.

3-6-Les attentes des salaires par des générations :

À l'origine, on ne parle que de théorie X et théorie Y. C'est Douglas McGregor, un professeur de management à la prestigieuse université du Massachusetts Institute of Technology (MIT), qui a développé ce concept à partir des années 60. L'idée originale : les travailleurs n'ont pas les mêmes attentes au travail en fonction de leur génération. McGregor fait ainsi la différence entre 2 générations.

3-6-1- La génération X désigne les Occidentaux nés entre 1961 (parfois 1966) et 1981:

En raison de l'ancienneté, c'est celle qui tient aujourd'hui les manettes de l'entreprise et du monde du travail en général. Cette génération est décrite comme respectueuse des règles et de la hiérarchie et se montre fidèle à l'entreprise qui l'emploie (les individus ne connaissent que quelques entreprises dans leur carrière). Et cela même si elle n'aime pas toujours le travail qu'elle fait.

La génération X vit dans le respect des règles de l'entreprise et en a créé de nombreuses en vigueur aujourd'hui. Elle perd pourtant une certaine motivation au

travail au fur et à mesure des désillusions qu'elle traverse. Elle se construit une vision sceptique, pessimiste et cynique du monde, vision qu'elle assimile facilement au milieu de l'entreprise. Par rapport à leurs parents, les 35-40 ans n'ont pas vécu l'âge d'or du travail et ont dû jouer des coudes pour accéder à leur poste. Ils montrent une grande exigence envers eux-mêmes et ne s'accordent que très peu le droit à l'erreur.

Ils ont acquis de l'expérience et sont loyaux dans leurs missions. Autant de talents dont vous ne devez pas vous séparer ou que vous ne devez pas non plus négliger ! En tant que manager, vous devrez garder cette génération engagée et motivée en faveur de l'entreprise. Cela n'est pas aussi difficile que cela semble ! Pour ce faire, vous pouvez les inclure dans des relations positives et des groupes de travail où les compétences de chacun sont prises en compte. Cette génération doit se sentir inspirée et motivée pour s'investir davantage dans l'entreprise. L'une des clefs pour ne pas froisser leurs ambitions est de leur donner la possibilité de se former. En les aidant à augmenter leurs connaissances et leurs compétences, vous répondrez à leurs demandes d'apprentissage et leur ambition de bien faire – et de faire mieux.

3-6-2- La génération Y regroupe les individus nés entre 1981 et 1995 :

Présentant des traits de caractère très affirmés. Pour eux, travail doit rimer avant tout avec plaisir et épanouissement. Pas de routine, des activités stimulantes... Les « Y » veulent tout faire plus vite et réclament plus de responsabilités : les articles et études sur cette génération soulignent une impatience et un rejet de la hiérarchie.

Contrairement à leurs aînés, la génération Y cherche du sens au travail. Elle est en quête d'aventure et souhaite multiplier les expériences.

Si la rémunération est un facteur important pour elle (bon nombre de ses membres ont contracté des prêts étudiants pour financer leurs études), l'autonomie et la possibilité de travailler sur des projets qui ont du sens sont déterminants dans le choix d'un emploi. Les Millenials sont prêts à accepter une rémunération plus faible si les entreprises sont socio-responsables, mettent l'accent sur le développement des compétences, le niveau de satisfaction des employés, la création d'emploi et l'impact de leurs produits et services sur la société (clients, consommateurs et parties prenantes).

Ces « digital natives » sont attirés par les métiers « fun » et créatifs. Ils ont besoin que leur employeur les aide à se développer et évoluer dans leur carrière.

Puisque la génération Y est volatile et n'a pas peur de quitter son employeur pour rejoindre le plus offrant, l'enjeu des entreprises est de proposer des missions intéressantes et choisir un mode de management adapté à ses attentes. Tout en lui attribuant de l'autonomie et de la liberté dans ses missions, il faut lui montrer qu'elle est utile et qu'elle a un impact sur les autres.

Le management autoritaire ne fonctionne pas avec les Millenials. A leurs yeux, la hiérarchie est moins importante que les valeurs, les compétences et l'attitude.

La génération Y a besoin de recevoir des informations claires et s'identifier à un manager qui soit un modèle d'engagement. Les « digital natives » apprécient le management participatif qui tient compte de l'avis des collaborateurs. Ils attendent du manager de la coopération, de l'entraide et des challenges collectifs. Pour eux, le bien-être au travail est essentiel et celui-ci passe par une bonne communication interne et un chef leader capable de donner une vraie direction à ses équipes.

3-7-Les nouvelles attentes :

On trouve trois grands types de conséquences et 3 grands types de nouvelles attentes. La révolution digitale a cassé les 3 unités de lieu, de temps et d'action. On se retrouve aujourd'hui avec 3 tendances fortes :

3-7-1-La flexibilisation d'unité de lieu du travail:

Désormais les salariés attendent une flexibilité géographique pour le travail. Cela peut se traduire par le télétravail à domicile. Mais c'est en fait plus large. Ça peut se traduire par la volonté de travailler depuis un café, depuis un hôtel ou pourquoi pas chez un ami.

3-7-2-L'unité de temps du travail est mise à mal par la révolution digitale:

Dans ce volet on retrouve la flexibilisation des horaires. Pourquoi ne pas travailler plus tard le soir et commencer plus tard le matin. Ou au contraire récupérer ses enfants dans l'après-midi puis finir sa journée de travail en soirée. Donc on retrouve une flexibilisation, mais également un mélange entre la sphère professionnelle et la sphère privée. Et cela a une conséquence directe sur les espaces de travail. Pourquoi continuer à proposer des espaces de travail neutres et dépersonnalisés alors que le travail est intégré dans la vie de tous les jours.

3-7-3-La flexibilisation de l'unité d'action:

On constate que les modes ancestraux d'organisation du travail (hiérarchie, organigramme,...) laissent la place à des modèles plus flexibles. Cela se traduit par l'aplatissement des hiérarchies, l'inversion de la pyramide ou l'entreprise libérée. Et plus simplement à tout ce qui attrait à plus de collaboration, d'implication et de responsabilisation des salariés dans les projets. On va finalement traiter les salariés comme des adultes.

Résumer du chapitre :

Dans ce chapitre on a cerné les attentes avec leurs évolution par génération et on a mentionné les attentes professionnels, on a basé sur la théorie de Vroom (l'espérance, L'instrumental, La valence). On a fini notre chapitre par les nouvelles attentes professionnelles.

Chapitre IV : l'engagement organisationnel de la ressource humaine

4-1- Définitions des concepts.

4-2- Les types d'engagement organisationnel

4-3- Les théories de l'engagement organisationnel.

4-4- Les échelles de l'engagement organisationnel.

4-5- Les modèles de l'engagement organisationnel.

4-6- Engagement organisationnel et identifications.

4-7- L'obligation morale de demeurer au sein de l'organisation.

4-8- Antécédents de l'engagement organisationnel.

4-9- Les coûts associés à un départ de l'organisation.

4-10- Les piliers de l'engagement organisationnel.

Préambule

Ce chapitre est réservé à l'engagement organisationnel, dont on va développer la définition et l'évolution de l'engagement organisationnel avec ces théories et ces échelles en s'appuyant sur les types et ces sous-types et comment s'identifie dans l'engagement organisationnel puis on parle encore de les coûts associés à un départ de l'organisation et l'obligation morale de demeurer au sein de l'organisation on terminera ce chapitre par les points suivants relatifs aux conséquences de l'engagement organisationnel et ces piliers avec les collaborateurs.

4-1-Définition des concepts :

4-1-1-l'engagement :

L'engagement est porté au rang des finalités de la GRH, dont on peut jouer sur les conditions nécessaires à son émergence (Neveu, Thévenet, 2002). Comme le soulignent Neveu et Thévenet (2002) : « le concept est intéressant, quelle que soit sa définition. Il met l'accent sur ce que la personne investit dans son travail ou son organisation ». (NEVEU et Thévenet, 2002, p.1).

Les auteurs distinguent donc sous le même concept d'implication, celle relative au travail ou à l'organisation. Néanmoins, compte tenu de notre objet de recherche, et afin de distinguer mieux encore les liens entre l'individu et son travail des liens entre l'individu et son organisation, nous qualifierons les premiers d'engagement, et les seconds d'implication (Neveu, 1996 ; Palmero, 2000).

Le concept d'engagement a fait l'objet de très nombreuses recherches, depuis les travaux d'Allport (1943) qui le définissent comme une attitude. Reeve et Smith (2001) recensent plus de 1200 articles dédiés à son étude, sur la seule période 1968-1998. De plus, des recherches empiriques mettent en évidence les antécédents et conséquences de l'engagement, ainsi que d'autres variables qui lui sont corrélées. Plusieurs revues de la littérature permettent d'apprécier l'importance de ce thème de recherche (Brown, 1996 ; Neveu, 1996 ; Palmero, 2000 ; Peyrat-Guillard, 2002). Cependant, cette profusion de recherches a contribué à entretenir une certaine confusion (Lapalme, Doucet, 2004) entre les différentes approches conceptuelles de l'engagement et ses définitions opérationnelles à travers le développement d'échelles de mesure (Reeve, Smith, 2001).

4-1-2-L 'engagement organisationnel :

L'engagement organisationnel définit comme : « une attitude découlant d'un processus d'attachement ou d'identification à une unité (organisation) poussant l'individu à se mettre au service de cette entité et à déployer des efforts supérieurs à la normale pour assurer son succès ». (Meyer et Allen 1997)

L'engagement organisationnel : 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 employés 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'engagement organisationnel 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, et les comportements dits corporatifs (les comportements professionnels qui vont au-delà des attentes et des prescriptions des rôles attribués).

Selon Mayer et Allen l'engagement organisationnel : « 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 organisations »

4-2 -Les types d'engagement organisationnel (EO) :

4-2-1-Engagement attitudinal ou comportemental :

Afin de mieux comprendre les origines du modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991), qui demeure à ce jour le modèle dominant dans la littérature, la prochaine partie présentera succinctement d'autres théories qui cohabitaient dans les années 80 et au tout début des années 1990. C'est à partir de ces modèles et définitions que Meyer et Allen ont élaboré leurs trois composantes de l'engagement organisationnel, présentant ainsi un construit multidimensionnel. Dans les écrits portant sur l'engagement organisationnel, 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'engagement organisationnel qui dominaient dans la littérature avant la venue du modèle tridimensionnel de (Meyer et Allen 1991).

4-2-1-1- Engagement organisationnel attitudinal :

L'engagement organisationnel attitudinal est celui qui a reçu le plus d'attention par les chercheurs dans la littérature (Mathieu et al., 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). Une attitude est généralement reconnue dans la littérature comme étant un état interne personnel qui précède ou guide l'action, comprenant des sentiments, des croyances et des inclinations comportementales (tendances à agir ou intentions d'agir...) (Meyer, 1991).

La théorie qui a occasionné le plus de recherches, selon l'approche attitudinale, est celle développée par (Porter, Mowday) (Mowday, & Porter,; Mowday et 1982; Porter, Mowday). Selon ces auteurs, l'engagement organisationnel (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:

a) une acceptation et une adoption des valeurs et objectifs de l'organisation;
b) une prédisposition à consacrer un effort considérable pour l'organisation ;
c) 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'engagement organisationnel attitudinal (Meyer et allen, 1991) est « l'organizational 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 al., 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 al., 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. Plus loin dans le chapitre, un portrait plus exhaustif sera tracé des antécédents et des conséquences de l'engagement organisationnel, tels qu'identifiés dans la littérature.

4-2-1-2 Engagement organisationnel comportemental

L'autre approche de l'engagement organisationnel est appelée comportementale. Sous l'angle comportemental, 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 (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1991). Ainsi, selon, l'engagement organisationnel 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. Ainsi, l'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 coeur 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) Le 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 toute 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 multi dimensionnalité du concept (Becker, 1992).

4-2-2- Approches multidimensionnelles :

À partir du milieu des années 80, une nouvelle conception de l'engagement s'est développée parmi quelques groupes d'auteurs (Meyer et al. 1991) Cette nouvelle conception considère l'engagement organisationnel de façon multidimensionnelle, que ce soit au niveau de la forme du lien d'attachement ou de sa cible au sein de l'organisation. Selon ces auteurs, l'engagement peut prendre plus d'une forme et ne réfère pas qu'à un attachement émotionnel de l'individu avec son organisation.

L'engagement peut prendre la forme d'un désir de demeurer au sein de l'organisation, d'une identification à celle-ci, mais il peut également refléter une obligation, un devoir, un moyen pour parvenir à ses fins (Angle et al., 1981; Meyer et al., 1991)

La multi dimensionnalité du concept d'engagement organisationnel peut également être représentée par la cible de cet attachement. En effet, les individus peuvent être engagés envers plusieurs cibles reliées à leur environnement de travail (Reichers, 1985). Selon Meyer 1991, l'organisation est composée de multiples sous-groupes ou systèmes qui influencent la perception globale que nous en avons. Plusieurs membres de l'organisation peuvent donc être engagés envers différentes cibles à l'intérieur de celle-ci comme par exemple leurs groupes de travail, leurs collègues, leurs supérieurs, leurs clients, leurs associations syndicales, pour n'en nommer que quelques-unes. Ainsi, parallèlement aux recherches portant spécifiquement sur l'engagement à l'organisation dans son ensemble, s'est ajouté tout un corpus de recherche portant sur les engagements à d'autres cibles à l'intérieur de celle-ci. Certains auteurs se sont spécialisés dans la recherche sur l'engagement à la profession ou à la carrière (Coleman, & Cooper, 1997; Meyer, Allen, & Smith, 1993). D'autres ont plutôt étudié l'engagement à des sous-composantes de l'organisation, soit à l'union syndicale (Friedman & Harvey, 1986), au groupe de travail, au leader, aux buts de l'organisation, ou aux changements organisationnels (Herscovitch & Meyer, 2002).

Dans des ouvrages plus récents, (Meyer et Herscovitch 2001, 2002) tentent de rallier ces multiples cibles de l'engagement afin d'élaborer une théorie intégrée de l'engagement au travail, et ainsi clarifier la confusion qui s'est installée dans la littérature se rapportant à l'engagement envers différentes cibles du travail (Herscovitch et al., 2002; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer, Srinivas, Jaydeep, & Laryssa, 2007; Meyer, Thomas, & Rolf van, 2006). Bien que ces types d'engagements ne soient pas hors propos dans le cas qui nous occupe, la présente étude se centrera plus précisément sur l'engagement à l'organisation comme un tout. Tout comme Meyer et ses collègues, dont le modèle sera abordé plus en détail plus loin dans le chapitre, un autre groupe de chercheur a élaboré un modèle

multidimensionnel qui tente de rallier les différentes définitions. Il s'agit de Charles O'Reilly et Jennifer Chatman (1986) qui définissent l'engagement comme un lien psychologique qui enchaîne l'employé à l'organisation. Ce lien peut prendre trois formes ou trois bases d'engagement organisationnel, qu'ils nomment conformité, identification et internalisation (O'Reilly et al., 1986). Selon ces auteurs, la conformité (appelée instrumental dans de plus récents travaux, réf. : O'Reilly, 1991) correspond à l'adoption, par un individu, d'attitudes et de comportements, non pas parce qu'il y croit, mais dans le but d'obtenir une certaine récompense ou d'éviter une punition particulière.

L'identification fait, quant à elle, référence au fait d'accepter d'adopter des attitudes et des comportements dans le but de développer ou de maintenir une relation satisfaisante avec l'organisation. L'individu peut respecter les valeurs et objectifs de l'organisation, être fier de faire partie de cette société, sans pour autant adopter les valeurs et objectifs comme les siens. Finalement, l'internalisation dépasse l'identification et fait référence à l'adoption d'attitudes et de comportements parce que leur contenu correspond aux valeurs et croyances personnelles de l'individu (Becker, 1992; O'Reilly et al., 1986).

Les trois bases de l'engagement constituent donc divers niveaux d'un même continuum allant d'une conformité aux exigences de l'organisation dans le but d'obtenir autre chose, jusqu'à l'internalisation de ces exigences comme étant les siennes (Becker, 1992; O'Reilly et al., 1986).

Bien que la multidimensionnalité du concept de l'engagement ne soit pas remise en cause, le modèle d'O'Reilly et Chatman (1986) a suscité des critiques dans la littérature (Meyer et al., 1997; Vandenberg & Scarpello, 1994). D'abord la différence entre les concepts d'identification et d'internalisation, tels que mesurés par les échelles développées par les auteurs, suscite des questionnements. Des études tentant de valider les échelles de mesures montrent en effet un grand chevauchement entre les deux construits et des impacts relativement similaires avec les variables conséquentes (Caldwell, Chatman, & O'Reilly, 1990; O'Reilly & Chatman, 1991; Vandenberg et al., 1994). D'ailleurs, dans une version plus récente de leur modèle, O'Reilly et Chatman ont regroupé ces deux bases en une seule, qu'ils ont renommée engagement normatif – à ne pas confondre avec la composante de l'engagement du même nom dans le modèle de Meyer et Allen qui sera présentée dans la prochaine partie (Meyer et al., 1997; O'Reilly et al., 1991).

Une autre critique du modèle (O'Reilly et Chatman 1986) concerne le concept de conformité qui serait corrélé positivement avec l'intention de départ et le roulement de personnel. Cette limite amène un questionnement quant à la pertinence de cette dimension dans un concept d'engagement organisationnel,

justement défini comme une loyauté envers l'organisation (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1991). Dans des écrits plus récents, cependant, Meyer et Herschovitch, envisagent la possibilité que tout comme l'engagement de continuité, la dimension de conformité pourrait s'avérer être un engagement envers un comportement, à la différence que la conformité serait plutôt un engagement envers la performance qu'envers l'intention de demeurer au sein de l'organisation (Meyer et al., 2001). Comme le démontre ce bref survol de la littérature, les chercheurs dans le domaine de l'engagement organisationnel ont développé plusieurs définitions, chacune apportant des nuances qui entraînent des distinctions dans le construit et la façon de le mesurer. Heureusement, un modèle en particulier semble s'imposer actuellement comme la conceptualisation la plus complète de ce construit (Sentein, Stinglhamber, & Vandenberghe, 2000). Il s'agit du modèle tridimensionnel d'engagement organisationnel de (Meyer et Allen, 1991). Les modèles présentés précédemment permettront de mieux comprendre les origines du modèle tridimensionnel de Meyer et Allen.

Ces derniers ont justement tenté de rallier et d'intégrer les nombreux écrits concernant le concept d'engagement organisationnel. Leur modèle intègre d'ailleurs les deux approches, attitudinale et comportementale, et les relations qui existent entre elles. La prochaine partie présente de façon plus détaillée le modèle tridimensionnel d'engagement organisationnel.

4-2-3 - Modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel :

Dans leur volonté d'uniformiser les multiples définitions afin d'en faire émerger un concept commun et multidimensionnel, Meyer et Allen (1991) décrivent l'engagement organisationnel comme un lien, un état psychologique qui caractérise la relation entre l'employé et l'organisation, et qui a des implications sur la décision de demeurer au sein de l'organisation (Meyer et al., 1991). Cet état psychologique peut prendre trois formes qu'ils ont appelées les trois composantes de l'engagement organisationnel, soit:

- a) un besoin ou une nécessité, appelé engagement de continuité;
- b) une obligation à demeurer au sein de l'organisation, appelé engagement normatif;
- c) ou un désir, appelé engagement affectif.

Bien que la littérature présente une multitude de définitions du concept d'engagement (Meyer et al. 1997; Meyer et al., 1991; Reichers, 1985), elles semblent toutes se rattacher à ces trois formes (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1991a). Selon Meyer et ses collègues (1991, 1997), ces trois formes de l'engagement représentent davantage des composantes que des types d'engagement, puisque la relation d'un individu avec son organisation peut refléter divers degrés de chacune d'elles (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1991a). La prochaine partie

présente le modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel de Meyer et Allen avec ses trois composantes, leurs conséquences et leurs antécédents.

4-2-4-Les trois composantes 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'engagement organisationnel.

4-2-4-1- Engagement affectif :

Le type d'engagement le plus étudié dans la littérature est l'engagement affectif (Meyer et al., 1991a). En effet, plusieurs auteurs considèrent l'engagement organisationnel comme étant un attachement affectif envers l'organisation (Meyer et al., 1991). C'est d'ailleurs à un engagement de type affectif auquel (Porter, Mowday et Steers 1974, 1976, 1979) font référence lorsqu'ils décrivent l'engagement comme étant « la force relative de l'identification et de l'implication individuelle à l'égard d'une organisation particulière ». (Meyer et Allen, 1991, 1997) définissent l'engagement affectif comme l'attachement émotionnel d'un employé, son identification, ainsi que son implication envers l'organisation. (Bergman, 2006) précise que ce lien que ressent un individu envers son organisation, est aussi caractérisé par la fierté d'en faire partie (Bergman, 2006; Meyer et al., 1997; Mowday et al., 1982; O'Reilly et al., 1986). Parmi les trois composantes décrites par Meyer et Allen, c'est l'engagement affectif qui a reçu le plus d'attention et de support dans la littérature (Mathieu et al., 1990; Meyer et al., 2002). L'outil de mesure développé par Meyer et Allen (1991, 1993) pour attester de l'engagement affectif se nomme l'« Affective Commitment Scale », soit l'échelle d'engagement affectif. Cet outil représente un grand niveau de validité de construit et est fortement corrélé avec l'« Organizational Commitment Questionnaire » de Mowday et ses collègues (Bergman, 2006).

4-2-4-2-Engagement normatif :

Parmi les trois composantes de l'engagement organisationnel, l'engagement normatif est celui qui a suscité le moins de recherches empiriques (Bergman, 2006; Meyer et al., 1997). Celui-ci correspond à un sentiment d'obligation à l'égard de l'entreprise. Les employés qui ont un haut niveau d'engagement normatif estiment qu'ils ont le devoir de demeurer au sein de l'organisation (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1991).

La définition de l'engagement normatif a changé depuis les premiers écrits de Meyer et Allen sur leur modèle tridimensionnel (Allen, 2003; Bergman, 2006). Originellement, l'engagement normatif s'inspirait des travaux de (Wiener 1982) portant sur l'internalisation de normes (sociales) concernant la loyauté envers les

organisations (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1993; Wiener, 1982). Dans des écrits plus récents, cependant, le concept d'obligation a plutôt laissé sa place à celui de réciprocité et à la fidélité à l'égard de l'organisation découlant d'un sentiment d'obligation morale (Bentein et al., 2004; Bergman, 2006; Meyer et al., 2002).

Bien que des analyses factorielles aient permis de faire la distinction entre les échelles de mesure pour attester de l'engagement affectif et de l'engagement normatif (Chen & Francesco, 2003; Dunham, Grube, & Castaneda, 1994; Ko, Price, & Mueller, 1997; Meyer et al., 1993), des liens modérées à élevées ont été relevées par des chercheurs concernant ces composantes de l'engagement (Chen et al., 2003; Dunham et al., 1994; Ko et al., 1997; Meyer et al., 1990; Meyer et al., 1993; Meyer et al., 2002). Ces résultats amènent certains auteurs à douter des différences existant entre les deux composantes (Chen et al., 2003; Ko et al., 1997).

4-2-4-3-Engagement de continuité :

L'engagement organisationnel 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 coûterait de quitter l'entreprise (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1991). Ainsi, les employés qui ont un haut niveau d'engagement de continuité demeurent au sein de l'entreprise parce qu'il le faut, parce qu'ils doivent le faire (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1991). L'engagement de continuité peut se développer à la suite de toute action ou événement qui augmente le coût relatif à un départ éventuel de l'organisation (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1991). Ces coûts liés au fait de quitter l'organisation peuvent représenter des investissements ou un manque d'alternatives perçu pour l'individu (Meyer et al., 1991).

Les réflexions et travaux de (Becker, 1960) concernant l'engagement organisationnel s'insèrent dans cette composante de l'engagement tel que décrit par (Meyer et Allen, 1991, 1997). Ils concernent plus spécifiquement la notion d'investissement. En effet, Becker décrit l'engagement comme la tendance d'un individu à s'engager dans une ligne constante d'activités, étant donné certains investissements qu'il a faits le liant à l'organisation. Les investissements décrits par Becker (1960) ou Meyer et Allen (1990, 1991) peuvent être de tout ordre, ils peuvent être financiers comme des actions dans l'entreprise, des avantages salariaux et des primes, mais ils peuvent aussi être d'ordre relationnel ou liés au développement de compétences particulières (Becker, 1960; Bentein, Vandenberghe, & Dulac, 2004; Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1984, 1991). Ces investissements conduisent l'employé à avoir une perception plus grande des

sacrifices qu'il ferait quittait l'organisation (Becker, 1960; Bentein, Vandenberghe, & Dulac, 2004). À titre d'exemple, un individu peut avoir investi temps et énergie afin de développer une nouvelle compétence qui n'est pas ou peu transférable dans une autre organisation (Meyer et al., 1997).

Selon le modèle tridimensionnel de (Meyer et Allen 1991, 1997), l'engagement de continuité peut être occasionné par la perception qu'a un individu d'investissements liés à l'organisation, mais également par la perception d'un manque d'alternative d'emploi ou de revenu à l'extérieur de la boîte. Ainsi, l'individu est engagé envers l'organisation car il y est contraint. Il s'agit ici d'une forme d'engagement de nécessité (Bentein et al., 2004; Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1991). Le manque d'alternative perçue peut être influencé par des informations relatives aux taux de chômage ou des perspectives économiques plus larges, ou bien par la perception qu'a l'individu de ses compétences par rapport au marché, de ses tentatives de recherche d'emploi infructueuses, aussi bien que de facteurs familiaux limitant sa flexibilité et sa mobilité (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1984, 1991).

Cette composante du modèle de Meyer et Allen a cependant fait l'objet de critiques relatives à ces deux aspects de l'engagement de continuité, soit la notion d'investissements liés et la notion de manque d'alternative perçues (Bentein et al., 2004; Hackett, Bycio, & Hausdorf, 1994; McGee & Ford, 1987; Stinglhamber, Bentein, & Vandenberghe, 2002). Selon ces auteurs, l'engagement de continuité représenterait plutôt deux dimensions distinctes soit d'une part, l'engagement résultant de la prise de conscience qu'un ensemble d'investissements personnels serait perdu en cas de départ de l'organisation et d'autre part, l'engagement résultant de l'absence perçue d'alternatives d'emploi. Des analyses factorielles ont d'ailleurs montré que les deux dimensions étaient liées mais correspondaient à des facteurs différents (Hackett et al., 1994; Meyer et al., 1990; Stinglhamber et al., 2002). Concernant les deux dimensions, (Bentein et ses collègues, 2004) soulignent que : « (...) les personnes se sentant prisonnières de leur organisation en raison d'un manque d'alternatives manifestent moins de rendement professionnel (...) ». (Bentein et al., 2004). En ce qui concerne les investissements liés à l'organisation, ces mêmes auteurs font la distinction suivante:

«Il semble que cette dimension [les investissements] soit en partie associée à des effets bénéfiques tels qu'une plus grande probabilité de promotion et d'augmentation salariale. Les investissements personnels de l'individu dans son organisation peuvent donc être de nature motivationnelle et avoir un impact sur la prestation d'efforts au travail.» (Bentein et al. 2004)

4-3-les Théories de l'engagement organisationnel :

4-3-1-Le modèle de l'engagement organisationnel de Meyer et Allen (1991) :

En 1979, Mowday et ses collaborateurs font une distinction entre (1) l'engagement lié au comportement de l'individu (2) l'engagement lié à l'attitude de l'individu appelé trois ans plus tard l'engagement attitudinal (l'état d'esprit).

Ce dernier fait référence au processus par lequel les gens en viennent à réfléchir à leur rapport avec l'organisation. Il peut renvoyer à l'état d'esprit de l'individu qui considère l'importance de l'assimilation entre ses propres valeurs ou buts et ceux de l'organisation. Quant au premier élément de la distinction, il est nommé engagement comportemental et il correspond au processus par lequel les individus deviennent confinés à une certaine organisation et à la façon dont ils gèrent ce problème. Une décennie plus tard, Meyer et Allen (1991) considèrent aussi que la distinction entre les deux engagements est bien établie dans les recherches de Mowday et collab.(1982), Reichers (1985), Salancik (1977), Scholl (1981) et Stow (1977).

En effet, l'engagement attitudinal définit un processus par lequel l'individu en arrive à penser à la possibilité d'avoir une relation avec l'organisation, tandis que l'engagement comportemental renvoie à un processus qui enferme l'individu dans une certaine organisation et à la façon dont l'individu accepte cette situation.

4-3-1-1 -La perspective attitudinale :

De l'engagement organisationnel prévoit les conditions préalables qui contribuent à un développement de l'engagement, tout comme elle s'intéresse aux conséquences du comportement, qui ont une influence secondaire sur les conditions primaires (Buchanan, 1974; Steers, 1977, cité par Meyer et Allen, 1991). Donc, les conditions peuvent influencer l'état psychologique de l'individu de manière à ce qu'il ait un comportement qui reflète un engagement satisfaisant de l'individu envers l'organisation.

4-3-1-2-La perspective de comportement:

Renvoie plutôt aux conditions qui font en sorte que le comportement tend à se répéter (O'Reilly et Caldwell, 1981, cité par Meyer et Allen, 1991). Ici, les conditions influencent directement le comportement, qui forge un état psychologique de l'individu. Ce dernier constitue un effet secondaire qui peut influencer le comportement. Le but est d'établir un comportement constant. En réalité, la signification et le résultat final des deux perspectives sont les mêmes et renvoient au même but. Les deux s'intéressent, premièrement, aux conditions qui

font que l'engagement se développe et modifie le comportement (l'engagement attitudinal), et deuxièmement, aux conditions qui font que le comportement une fois établi va se répéter (l'engagement comportemental). C'est pourquoi Meyer et Allen (1991) ont fusionné les deux approches et les ont utilisées dans leur modèle de l'engagement organisationnel. Pour développer ce dernier, ils ont défini l'engagement comme un état psychologique qui englobe plusieurs attitudes, dont le désir, le besoin et l'obligation de l'individu envers l'organisation. L'engagement est perçu comme la persistance du comportement.

4-3-1-3- L'attachement à l'organisation :

Porter et ses collaborateurs (1974), en observant l'environnement de travail et l'attitude de l'individu, ont défini l'engagement organisationnel comme la force de l'identification d'un individu et de son implication dans une organisation particulière. (Traduction libre, Porter et collab, 1974, P. 604)

De plus, selon eux, l'engagement organisationnel serait caractérisé par (1) une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation ou (2) une bonne volonté et des efforts dans l'intérêt de la compagnie, ou encore (3) un certain désir de maintenir son appartenance à l'organisation, tandis que Buchanan (1974) considère 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) qui peut se développer et devenir une identification de l'employé à l'organisation (Sheldon, 1971). 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. Celui-ci se construit, en quelque sorte, une affinité avec les buts et les valeurs de l'organisation. (Elena Stoeva, 2006, P.14) C'est une émotion qui encourage l'identification de l'individu, lequel adopte les buts de l'organisation comme étant les siens. En réalité, il s'agit d'un processus qui permet à l'individu de souscrire de plus en plus aux buts de l'organisation, lesquels deviennent pertinents pour lui (Hall, Schneider et Nygren, 1970). La puissance de l'identification et l'implication de l'individu dans l'organisation sont des éléments importants (Mowday, Porter, et Streers, 1982).

Bref, l'engagement affectif est une orientation émotionnelle de l'individu envers l'organisation et un processus en développement. L'individu travaille dans une organisation et il demeure au sein de celle-ci parce qu'il le désire; il adopte les idées et les objectifs de l'organisation comme étant les siens (Meyer et Allen, 1991).

L'individu a la sensation d'être une partie de l'entreprise pour laquelle il travaille. (Elena Stoeva, 2006, P.18)

4-3-2- La théorie Freedman et Fraser 1966 :

Freedman et Fraser en 1966 qui firent du « pied dans la porte » des agents commerciaux un véritable paradigme expérimental. L'expérimentateur obtenait de ménagères, lors d'une première phase, un premier comportement qu'elles ne pouvaient guère refuser (comportement initial peu coûteux dit « préparatoire » : répondre à quelques questions sur leurs habitudes de consommation ; placer une affichette pour une noble cause, comme l'adoption d'une conduite sûre).

Lors d'une seconde phase, on demandait à ces ménagères de réaliser un nouveau comportement, celui-ci particulièrement coûteux (comportement cible ou attendu : recevoir une équipe d'enquêteurs ayant liberté pour fouiller partout ; installer un énorme panneau dans le jardin pour la même – ou une autre – noble cause). Il fut constaté que ces ménagères étaient bien plus enclines à réaliser le comportement coûteux (ou cible) que des ménagères en tout point comparables mais qui n'avaient pas été sollicitées lors de la première phase (groupe contrôle).

L'interprétation fournie par la théorie de l'engagement est la suivante : l'acte préparatoire, parce qu'il a été obtenu dans certaines conditions (ici : en toute liberté) engagé les ménagères dans un cours d'action impliquant des comportements à venir plus coûteux, comme le comportement cible. Dans cette première famille de recherches, le comportement initial (ou « préparatoire ») ne heurte pas la personne sollicitée ; il ne va à l'encontre ni de ses motivations, ni de ses attitudes ou évaluations. On dit qu'il n'est pas problématique. Sa caractéristique essentielle est d'être de réalisation peu coûteuse (donc difficilement refusable).

4-3-3- La théorie de Aronson et Carlsmith, (1963):

Demande à un élève auquel on vient de présenter une gamme de jouets de s'abstenir de s'amuser avec l'un de ceux qu'il trouve les plus intéressants durant le temps que va durer une absence de l'expérimentateur. Il s'en abstient effectivement, bien que cette abstinence aille à rebours de sa motivation (il a envie de s'amuser avec le jouet interdit). On constate que dans certaines conditions (lorsque la pression de l'expérimentateur exercée sur l'élève pour qu'il se conforme à l'interdit a été des plus faibles) :

1) que l'élève a tendance à trouver après coup le fameux jouet moins intéressant qu'il le trouvait auparavant (changement d'attitude).

2) qu'il joue moins avec lui que d'autres enfants lors d'une session ultérieure (nouveau comportement) alors qu'il n'a pourtant reçu aucune injonction d'interdit (il peut s'amuser comme il le veut avec tous les jouets).

Il a été, en quelque sorte, engagé dans l'abstinence à l'égard de ce jouet lors de la première session, et cet engagement perdure lors de la seconde. Dans cette famille de recherches, typiques des théoriciens de la dissonance cognitive (voir Beauvois et Joule, 1981, 1996), l'acte qui génère l'engagement est déjà, comme on le voit, un acte coûteux pour la personne puisqu'il va à l'encontre de ses motivations ou de ses attitudes (on peut lui demander.

Mais ici encore, c'est l'engagement dans un premier comportement obtenu dans certaines conditions (faible pression) qui est à l'origine des changements ultérieurs tant sur le plan des attitudes que sur le plan des comportements.

-La trilogie d'Allen et Meyer

L'engagement organisationnel en tant que construit affectif s'ajoute deux autres conceptions qui le présentent respectivement comme le coût de quitter l'organisation (composante morale). Considérant le contrat psychologique comme un construit social, Rouillard et Lemir soulignent que chacune de ces dimensions de l'engagement organisationnel renvoie à la dynamique et contextuelle que l'individu développe de la relation qui lie à son organisation.

Selon cette trilogie de l'engagement organisationnel les individus dont l'engagement est affectif demeurent dans l'organisation parce qu'ils le souhaitent, ceux dont l'engagement de nécessité y demeurent est dit moral demeurent en raison du poids norme professionnelles et sociétales. En ce sens, seul l'engagement affectif se traduit par une réelle volonté de rester dans l'organisation, l'engagement de nécessité moral se traduisant, au contraire, par une obligation de rester, qu'elle soit financière, opportuniste ou stratégique (engagement instrumental, de continuité ou de nécessité), ou encore liée à l'éthique professionnelle et aux attentes sociétales (engagement normatif ou moral).

Ces trois dimensions illustrent, chacune à sa façon, que l'engagement organisationnel est un construit social qui, d'une part, reflète la relation dynamique entre l'individu et l'organisation et, d'autre part, influence la décision de l'employé de demeurer dans l'organisation. Enfin, plusieurs caractéristiques individuelles et organisationnelles sont l'origine du type d'engagement que développent les employés envers leur organisation. Ainsi, selon cette perspective, un engagement organisationnel affectif est souvent développé par des employés dont les expériences de travail sont conformes à leurs attentes. L'engagement est également

dit affectif lorsque l'attachement d'une personne à son organisation repose sur un désir d'affiliation les principaux mécanismes de construction de l'engagement affectif sont alors l'identification à l'entreprise et l'attachement à ses valeurs.

Quant à l'engagement organisationnel de nécessité, il se développe au fur et à mesure que les employés prennent conscience des bénéfices accumulés dans leur organisation et des coûts engendrés par la décision de la quitter ou encore du peu de possibilités d'emploi comparable dans d'autres organisations.

L'attachement d'une personne à son organisation est alors fondé sur sa perception des coûts qu'elle devra supporter en cas de départ de l'organisation qui l'emploie. Enfin, l'engagement organisationnel moral tient à un processus de socialisation qui crée chez les employés une forme d'obligation éthique ou de sens de la réciprocité envers l'organisation devant les bénéfices liés à la loyauté organisationnelle, comme le développement des habiletés et des compétences à travers des activités de formation continue offertes et défrayées par l'organisation. Autrement dit, comme le précise Paillé⁵¹, l'attachement d'un individu peut émaner d'un sentiment d'obligation résultant à la fois de l'internalisation des normes organisationnelles par le processus de socialisation et de l'obtention de bénéfices dont il se croit redevable à l'organisation.(LOUISE, 2007).

Porter et ses collaborateurs (1974), en observant l'environnement de travail et l'attitude de l'individu, a défini l'engagement organisationnel comme la force de l'identification d'un individu et de son implication dans une organisation particulière. Tandis que Buchanan (1974) considère 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 qui peut se développer et devenir une identification de l'employé à l'organisation 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.

Celui-ci se construit, en quelque sorte, une affinité avec les buts et les valeurs de l'organisation. C'est une émotion qui encourage l'identification de l'individu, lequel adopte les buts de l'organisation comme étant les siens. En réalité, il s'agit d'un processus qui permet à l'individu de souscrire de plus en plus aux buts de l'organisation, lesquels deviennent pertinents. La puissance de l'identification et l'implication de l'individu dans l'organisation sont des éléments portants. (LOUISE, 2007).

Bref, l'engagement affectif est une orientation émotionnelle de l'individu envers l'organisation et un processus en développement l'individu travaille dans une organisation et il demeure au sein de celle-ci parce qu'il le désire ; il adopte les idées et les objectifs de l'organisation comme étant les siens. L'individu a la sensation d'être une partie de l'entreprise pour laquelle il travaille.

4-4-Les échelles de mesure dans l'engagement :

4-4-1- L'échelle de Kanungo (1982 a, b) :

Afin de dépasser le flou conceptuel qui entoure le concept d'engagement au travail, Kanungo (1979) propose une approche cognitive de l'engagement, tenant compte de l'identification de l'individu à son travail. Par ailleurs, l'approche de Kanungo se veut pertinente indépendamment des contextes culturels. L'article propose une évaluation empirique des qualités psychométriques de l'échelle de Kanungo dans la mesure de ces résultats. De plus, elle propose une représentation de l'engagement comme construit agrégé ou de second ordre.

4-4-2-L'échelle de Porter et al. (1974) adaptée par Aranya:

Mowday et ses collègues envisagent l'implication comme étant essentiellement d'ordre attitudinal. Ils définissent la composante attitudinale de l'implication comme étant un état dans lequel un individu (i) s'identifie à une organisation et à ses buts, et (ii) souhaite maintenir son appartenance à cette organisation afin de contribuer à ses buts. Toutefois, leur définition de l'implication inclut également quelques-uns des aspects liés à l'approche comportementale (Mowday et al. , 1979, p. 226).

En conséquence, l'implication d'un individu doit pouvoir être inférée non seulement à partir de l'expression de ses croyances et opinions, mais également de ses actes (Mowday et al. 1979, p. 226).

Aussi proposent-ils de définir l'implication comme la force relative de l'identification d'un individu à une organisation donnée, et son engagement dans cette organisation. Selon ces auteurs, l'implication peut être caractérisée par au moins trois critères :

- 1/ une forte croyance dans et l'approbation des buts et valeurs de l'organisation.
- 2/ la volonté de réaliser des efforts considérables au profit de cette organisation.
- 3/ un fort désir de rester membre de cette organisation.

La démarche d'Aranya et de ses collègues s'inscrit dans une logique de continuité ; alors que Porter et ses collègues rejetaient, quant à eux, les instruments disponibles²⁴. Aranya et ses collègues (1981) adaptent l'échelle initiale de Porter et al. (1974) en remplaçant le terme « organisation » par « profession » et en supprimant la formulation négative de six items. L'échelle est généralement considérée comme présentant une bonne validité. A l'exception des modifications proposées par Dwyer et ses collègues (2000)²⁶, il ne semble pas que les chercheurs du champ aient tenté de perfectionner cette échelle. L'usage de l'échelle d'Aranya et al. (1981) est aujourd'hui essentiellement confiné aux recherches relevant du champ de la comptabilité. Dans les autres champs des sciences de gestion et du comportement organisationnel, les échelles de Blau (1985), et de Meyer et al. (1993) l'ont détrônée.

4-4-3- L'échelle de Blau (1985):

L'échelle développée par Blau (1985) a connu un succès important avant la proposition de Meyer et de ses collègues de transposer à la profession leur échelle d'implication organisationnelle (Meyer et al. , 1991). Elle reste aujourd'hui encore très largement utilisée.

Blau (1985) définit l'implication dans le métier comme l'attitude d'un individu envers sa profession ou sa vocation. Il souscrit pleinement à la thèse de Hall (1971) selon laquelle l'implication dans le métier se distingue des autres formes ou cibles d'implication (comme par exemple l'organisation ou le travail). Il se propose de mettre fin à la redondance conceptuelle des instruments de mesure de l'implication au travail dénoncée par Morrow (1983). Sa contribution majeure au regard de la mesure de l'implication relève plus d'un travail d'opérationnalisation que de renouvellement du concept.

Blau (1985) considère que la quasi-totalité des échelles existantes souffrent de problèmes de redondance conceptuelle, ou de fiabilité, ou d'un manque de généralité. Il construit sa propre échelle de mesure, composée de huit items. Celle-ci repose sur trois échelles existantes – celles de Price et Mueller (1981), Downing et ses collègues (1978), Liden et Green (1980). Il mesure l'implication à partir des trois critères suivants:

- 1/ des activités associées à l'exercice de la profession.
- 2/ du désir de continuer de travailler dans cette profession malgré l'existence d'opportunités disponibles dans d'autres champs professionnels.

3/ de l'intérêt pour les activités professionnelles indépendamment de l'emploi ou de l'organisation actuels.

L'instrument de mesure présente des propriétés psychométriques (validité interne et discriminante) très satisfaisantes. Il est aujourd'hui encore parmi les échelles les plus utilisées, bien qu'il s'agisse d'une conceptualisation considérée comme unidimensionnelle. Cependant, cette échelle est fortement concurrencée par l'échelle multidimensionnelle développée par Meyer et ses associés (1993).

4-4-4-L'échelle d'implication professionnelle de Meyer, Allen, Smith (1993):

Meyer et ses collègues en s'appuyant sur leurs travaux sur l'implication organisationnelle renouvellent la conceptualisation de l'implication professionnelle. Ils proposent notamment une définition multidimensionnelle de ce construit.

Meyer, Allen et Smith (1993) transposent à l'implication dans le métier, le cadre théorique qu'ils ont développé pour l'étude de l'implication organisationnelle (Meyer et al., 1991). Bien qu'à cette époque leur réflexion ne soit pas encore formalisée, ils envisageaient déjà l'implication selon un cadre ou un modèle général

La définition retenue de l'implication est attitudinale et multidimensionnelle. Selon ces auteurs, l'implication est un état psychologique

1/ qui caractérise la relation entre un individu et une cible (par exemple l'organisation, le métier, etc.)

2/ qui a des conséquences sur la décision de rester membre ou non de cette cible.

Cet état psychologique peut revêtir plusieurs formes telles que le désir, le besoin ou l'obligation³⁴. La dimension affective de l'implication se rapporte à l'attachement émotionnel de l'individu, à son identification et à son engagement envers une cible donnée. La dimension de continuité de l'implication repose sur la conscience des coûts associés à quitter cette cible.

La dimension normative se fonde sur un sentiment d'obligation envers cette cible. Le développement de chacune des formes d'implication résulte d'expériences spécifiques. De même, chaque forme d'implication a des conséquences spécifiques sur le comportement au travail. Toutefois, ces formes d'implication ne doivent pas être considérées comme des types d'implication mais bien comme les composantes d'un même concept.

Meyer et ses collègues construisent leurs échelles en s'inspirant de l'échelle qu'ils ont développé pour mesurer l'implication organisationnelle (Meyer et al. , 1991). Ils procèdent toutefois à un vrai travail de construction. L'échelle définitive est multidimensionnelle et composée de dix-huit items – six items par dimension. Elle présente une validité interne satisfaisante bien que modeste (l'alpha de Cronbach est légèrement inférieur ou supérieur à .80 selon les études).

Cette mesure souffre toutefois de quelques limites. Ainsi, pour Blau (2003), les validités discriminante, convergente et nomologique peuvent être interrogées. De plus, la dimensionnalité du construit est remise en cause soit directement (par exemple Blau, 2003), soit indirectement par la remise en cause de l'échelle d'implication organisationnelle de Meyer et al. (1991) (par exemple Paillé, 2004).

Cette échelle de mesure est probablement la plus répandue aujourd'hui. Des auteurs comme Blau (2004, 2006) tentent de la perfectionner. L'ensemble de ces travaux participe à la construction de la mesure de l'implication professionnelle texte français (statistiques descriptives, fiabilité et validité, ACP, et MES). Globalement, les résultats suggèrent la solidité de l'échelle. Cependant, l'un des 10 items est remis en question, sur la base d'arguments théoriques et de résultats empiriques. Une version de l'échelle à 9 items est ainsi suggérée pour les recherches futures, en se basant sur des résultats empiriques et une interprétation théorique

4-5- Les modèles de l'engagement organisationnel :

4-5-1-Modèle implicite :

L'approche implicite est une variante de l'approche classique du pied-dans-la-porte dans laquelle la demande n'est plus explicite. Uranowitz (1975) a demandé à des ménagères dans un centre commercial de garder son sac de course sous prétexte qu'il devait retrouver son portefeuille qu'il avait fait tomber quelques rayons plus loin. Pratiquement 100%. Des ménagères ont accepté de garder des affaires jusqu'à ce qu'il revienne.

Ensuite, un peu plus tard, un second expérimentateur, déguisé en client fait tomber volontairement un petit paquet sans faire mine de le remarquer devant la ménagère. Les résultats montrent que 80 des ménagères qui ont accepté de garder les affaires du premier expérimentateur ont été prévenir le second expérimentateur que son sac était tombé. Dans la condition contrôle (celle où les ménagères n'avaient pas du garder les affaires de l'expérimentateur). Seulement 35 d'entre elles ont été ramassé le paquet.

4-5-2-Modèle de l'échange :

La première approche classique concernant l'engagement organisationnelle est la théorie de l'échange, plus communément appelé la théorie des « side bets », qui a été élaboré par Becker (1960) et qui a dominé durant les 1960 à 1980. Dans le cadre de cette théorie, le terme « side bets » fait référence à tout investissement réalisé par un individu.

Becker (1960) présente le concept d'engagement organisationnel selon le principe qu'un individu adopte une certaine ligne de conduite suite à un raisonnement logique. Ce choix rationnel est souvent lié à des intérêts externes (Hrebiniak et al., 1972). En effet, l'engagement organisationnel est le résultat d'un jugement cognitif effectué par l'employé quant aux conséquences d'un changement d'emploi (Ritzer et Trice, 1969).

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 employeurs 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 (Becker, 1960). Il lui serait alors trop difficile de quitter son entreprise.

Cette approche perçoit l'engagement organisationnel comme étant un phénomène structurel qui se produit en raison d'une relation d'échange entre l'employé et l'organisation.

Kanter (1968), qui a élaboré le concept de « cognitive-contenance commutée », avance que l'engagement organisationnel ne correspond pas à un attachement affectif de la part d'un employé envers son organisation, mais qu'il est plutôt la conséquence logique d'une évaluation positive du ratio des bénéfices perçus par rapport aux coûts investis. Il faut toutefois noter que les avantages qui vont déterminer le degré d'engagement organisationnel chez l'employé dépendent de leurs valeurs aux yeux de ce dernier plus un individu perçoit des avantages importants pour lui à peu de coûts, plus il lui est difficile de quitter son organisation et plus élevé est son engagement. Dans le cadre de l'approche échangiste, l'engagement organisationnel est donc le fruit d'une transaction positive entre l'individu et son environnement organisationnel (Mottaz, 1988).

4-5-3-Modèle de la valeur morale :

Bien que moins connue, cette approche n'en demeure pas moins importante quant à l'évolution du concept de l'engagement organisationnel. Jaros, Jennier, Koehleret Sincich (1993) affinent que les chercheurs ayant traités d'engagement morale se sont grandement inspirés des recherches à l'approche affective. Ce n'est qu'une fois que les études de l'approche affective ont été en commun avec les recherches traitent explicitement d'engagement morale que ce dernier concept a pris son ampleur.

L'une des premières études ayant porté son attention sur l'engagement moral, fut celle de Kidron (1978). Ce dernier a voulu reproduire une recherche de Dubin, Champoux et Porter (1975) sur les centres d'intérêts dans la vie des travailleurs et l'engagement organisationnel tout en y ajoutant les éléments de l'éthique protestante de Weber (1958).

Il semble que les travailleurs qui démontrent un haut niveau d'éthique protestante manifestant un engagement organisationnel beaucoup plus élevé que ceux qui ont un faible niveau d'éthique protestante (Kidron, 1978). Dans cette recherche, l'éthique protestante est vue comme un principe de vie qui considère le travail acharné comme une valeur morale. L'individu qui adopte le vision de l'éthique protestante s'engage avec acharnement dans son travail puisqu'il considère le travail comme un objectif de vie et comme une valeur morale, l'organisation serait alors le meilleur endroit pour satisfaire ces valeurs.

Kidron (1978) définit, quant à lui, l'engagement comme étant une identification aux buts et aux valeurs de l'organisation. Cette définition de l'engagement organisationnel diffère de celle tenue par l'approche affective dans le sens où il y a un sentiment d'obligation envers l'organisation ressenti par l'employé. (Jaros et al, 1993).

Le salarié ne travaille pas dans son propre intérêt, mais plutôt dans celui de l'organisation qui l'emploie.

4-5-4-Modèle tridimensionnelle :

Le manque de consensus au niveau des définitions de l'engagement organisationnel dans la documentation scientifique a contribué grandement à l'élaboration d'un concept multidimensionnel. Modèle tridimensionnel de Mayer et Allen (M.A) (1991) s'avère une intégration des grands courants concernant l'engagement organisationnel puisqu'il englobe les approches unidimensionnelles mentionnées précédemment tout en apportant une perspective plus globale. Il

s'agit d'une des approches les plus complètes et les plus utilisées jusqu'à ce jour. M.A (1991) avancent que les recours à une approche à trois dimensions mène à une meilleure compréhension de la relation entre un employé et son organisation.

Selon M.A (1991) l'engagement organisationnel correspond à un état psychologique qui caractérise la relation entre un employé et l'entreprise et a un impact sur la décision de l'employé de rester ou non dans cette organisation. M.A (1984) affirment que l'engagement de continuité tel que vu par Bekker (1960) avec sa théorie de l'échange de l'engagement affectif amené par les tenants de l'approche affective sont des dimensions distinctes de l'engagement organisationnelle. Quelques années plus tard, A.M (1991) ajoute la dimension normative à leur construit de l'engagement organisationnel. Cette dimension comporte certaines similitudes avec le concept avancé par l'approche de la valeur morale. Bien que distinct, l'engagement affectif, de continuité et normatif ne sont pas nécessairement indépendantes et peuvent coexister à différents degrés chez un salarié (M.A, 1997).

Comme son nom l'indique, la dimension affective du construit tridimensionnel de M. A(1991) s'inspire de l'approche affective telle que décrite précédemment. Selon M.A(1991) ; l'engagement affectif désigne une identification et un attachement émotionnel à l'organisation. Il s'agit d'un profond investissement que ressent un individu envers son entreprise (Mowday et Allen, 1982). Le salarié adhère aux objectifs et aux valeurs de l'organisation et éprouve un sentiment d'appartenance envers celle-ci. Plus l'employé s'identifie aux valeurs de son entreprise. Plus il est engagé affectivement, l'engagement affectif signifie que l'employé reste dans une organisation parce qu'il le désire. Plusieurs chercheurs affirment que l'engagement organisationnel affectif est plus élevé chez les salariés dont les conditions de travail favorisent leurs satisfactions au sein de leur organisation et leur permettent de se sentir à l'aise dans leur milieu de travail (Mayer, Allen et Topolnytsky, 1998). Un salarié sera d'avantage engagé affectivement si son entreprise répond à ses besoins et à ses attentes (M.A et Smith, 1993).

4-5-5-Le modèle de l'engagement organisationnel de Mayer et Allen(1991) :

En, 1979, Mowday et ses collaborateurs font une distinction entre (1) l'engagement lié au comportement de l'individu et (2) l'engagement lié à l'attitude de l'individu, appelé trois ans plus tard l'engagement attitudinal (l'état d'esprit). Ce dernier fait référence au processus par lequel les gens en viennent à réfléchir à leur rapport avec l'organisation. Il peut renvoyer à l'état d'esprit de l'individu qui considère l'importance de l'assimilation entre ses propres valeurs ou buts et ceux

de l'organisation quant au premier élément de la distinction il est nommé engagement comportementale et il correspond au processus par lequel les individus deviennent confinés à une certaine organisation et à la façon dont ils gèrent ce problème. Une décennie plus tard, M. A (1991) considèrent aussi que la distinction entre les deux engagements est bien établie dans les recherches.

En effets, l'engagement attitudinal définit un processus par lequel l'individu en arrive à penser à la possibilité d'avoir une relation avec l'organisation, tandis que l'engagement comportemental revoie à un processus qui enferme l'individu dans une certaine organisation et à la façon dont l'individu accepte cette situation. L'absentéisme au travail, donc, moins un employé est engagé de façon affective dans son travail, plus les probabilités qu'il s'absente ou qu'il quitte son travail sont grandes.

Par ailleurs ? Law (2005) note que l'engagement affectif à beaucoup plus d'impact sur l'intention de quitter que l'engagement continu.

Ainsi, les employés engagés affectivement à leur travail auraient plus de chance de s'absenter que les employés qui sentent le besoin de garder une relation d'emploi avec leur entreprise (engagement continu). Enfin, selon plusieurs auteurs, un faible engagement affectif à un impact important sur l'intention d'abandonner son emploi et de s'absenter. (Mowdayet collab, 1982, Reichers 1985).

4-6 -Engagement organisationnel et identification:

Une personne s'identifie à un objet ou à une cible, lorsqu'elle s'en approprie les attributs, qu'elle juge significatifs et les incorpore à son système cognitif. Selon Kelman (1958), l'identification se situe à mi-chemin de la complaisance et de l'intériorisation : d'un côté, elle atteste de l'acceptation d'une influence extérieure ou de la fierté d'appartenir à un groupe, en assimilant ses valeurs, de l'autre, elle permet de garder ses distances à son égard en ne retenant que certaines de ses valeurs. Les objets d'identification peuvent être très variés. Il peut s'agir d'une personne, d'une communauté, d'une culture (Stoetzel, 1978) ou d'une organisation (Dutton, Dukerich, Harquail, 1994). Dans ce dernier cas, selon Reichers (1986), « l'identification existe lorsqu'il y a congruence entre les buts individuels et organisationnels ». Mais l'identification ne se limite pas strictement à l'organisation. Ainsi, la personnalité du manager (Becker, Billings, 1993), les associations professionnelles (March, Simon, 1979) ou les sections syndicales (Cohen, 1993), constituent autant de cibles d'identification possibles pour un salarié. Ces dernières sont concrètes, elles tranchent avec des formes d'identification de nature plus abstraite. Dans ce dernier cas, on parlera alors des

valeurs véhiculées par l'organisation et des buts qu'elle poursuit (Hall, Schneider, Nygren, 1970 ; Buchanan, 1974). L'examen attentif de la littérature sur l'identification révèle diverses divergences quant à 1° son opérationnalisation ; 2° ses relations avec l'engagement organisationnel.

Certains chercheurs, à l'instar de Michel (1994), assimilent l'identification à l'implication au travail ; d'autres, comme Buchanan (1994), à l'attachement à l'organisation en tant que telle ; d'autres encore, à l'intériorisation de ses normes, soit sous forme de valeurs individuelles (Lincoln, Kalleberg, 1996), soit sous forme de valeurs collectives (Cohen, 1993). Ces divergences sont accentuées par le choix des instruments de mesure : Michel (1994) reprend celui de Lodhal et Kejner (1965) quant à l'implication au travail, Buchanan (1974) celui de Hall et coll. (1970) quant à l'attachement à l'organisation, Cohen (1993) celui de O'Reilly et Chatman (1986) quant à l'engagement normatif. Nombre de chercheurs ajoutent à la confusion en combinant plusieurs outils : dans ce cas, celui de Hall et coll. (1970) sert souvent de base commune, complétée, tantôt par celui de Mowday et coll. (1979) (O'Reilly, Chatman, 1986 ; Penley, Gould, 1988), tantôt par celui de Jamal (1974) (voir Kidron, 1978).

En ce qui concerne les relations de l'identification avec l'engagement organisationnel, certains chercheurs estiment qu'il s'agit de la même chose (Penley, Gould, 1988 ; Sheldon, 1971) ; d'autres présentent l'identification comme une dimension particulière de l'engagement organisationnel (Buchanan, 1974 ; Mowday, Steers, Porter, 1979 ; O'Reilly, Chatman, 1986) ; d'autres encore la considèrent à la fois comme un processus psychologique distinct et un des déterminants majeurs de l'engagement organisationnel (Wiener, 1982). Reichers (1985, 1986) partage ce dernier point de vue, en estimant, toutefois, que l'organisation n'est, pour un salarié, qu'« une abstraction représentée en réalité par les collègues, les supérieurs, les subordonnés, les clients et tout autre groupe ou individu compris dans l'organisation » (Reichers, 1985, p. 472), qui constituent autant de cibles potentielles d'engagement dont la diversité peut être source de conflits intérieurs qui « devraient être associés à une diminution du niveau global d'engagement organisationnel, parce qu'ils interfèrent avec l'identification des individus à leur organisation » (Reichers, 1986, p. 509). Dans la suite de cet article, nous nous inspirerons de ce dernier point de vue qui distingue nettement l'identification et l'engagement, bien qu'il ne retienne que la dimension affective de celui-ci.

4-7-L'obligation morale de demeurer au sein de l'organisation :

Guest (1998) explique l'attachement de l'employé à l'organisation par la notion de contrat psychologique, qui a été définie par Schein (1978) comme un certain nombre d'attentes réciproques tacites entre l'employé et l'organisation. Une autre définition a été suggérée par Kotter (1973), qui considère la relation entre l'employé et l'organisation comme étant un contrat implicite entre un individu et son organisation.

Ce contrat stipule les attentes des deux parties l'une vis-à-vis de l'autre (traduction libre, Kotter, 1973, p.92). C'est un sentiment d'obligation qui encourage l'individu à continuer de travailler dans son entreprise. (Ibid. P.22).

4-8- Antécédents de l'engagement organisationnel :

Constituant une des diverses formes de l'engagement au travail, le concept d'engagement organisationnel (EO) n'a cessé de croître en popularité dans la littérature provenant des disciplines de la psychologie du travail et du comportement organisationnel.

En effet, l'engagement organisationnel fut l'objet de nombreuses recherches empiriques l'analysant à la fois sous l'angle d'une conséquence des autres variables reliées au travail ou d'un antécédent de ces dernières des lors, dans la perspective où il représentait une conséquence, l'engagement organisationnel fut relié à des variables personnelles, à différents rôles ou à des aspects de l'environnementales des caractéristiques de l'emploi aux dimensions de la structure organisationnelles.

Lorsque l'engagement organisationnel était utilisé comme un antécédent, il a alors été associé à divers comportements de la main-d'œuvre, entre autres, l'absentéisme, la performance et le taux de roulement. Egalement, dans leur méta analyse, Mathieu et Zajac (1990) soulignent que les observations ont démontré l'existence de relations entre EO et certaines variables telles que l'implication et la satisfaction en emploi, ces dernières étant qualifiées d'éléments de corrélation (corrélâtes) du concept. (GAGNON, 2007).

Les antécédents de l'engagement affectif relèvent de quatre catégories de facteurs : les caractéristiques personnelles, les caractéristiques organisationnelles, les caractéristiques liées aux rôles de l'employé dans l'entreprise, et l'expérience de travail. Deux types de variables personnelle ont été examinés dans les études portant sur l'engagement : les variables démographiques (age, sexe, ancienneté dans l'entreprise, etc.), et les variables "disent positionnelles " (personnalité,

valeurs, etc.). Dans l'ensemble, les variables démographiques semblent être modestement liées à l'engagement affectif.

La caractéristique organisationnelle intervenant le plus dans le développement de l'engagement affectif est la décentralisation de structure de décision, les politiques de gestion, et la communication organisationnelle. Dans l'absolu, ces caractéristiques sont cependant faiblement associées à l'engagement affectif, probablement parce que ces facteurs "distaux" exercent leur influence par le biais de facteurs plus "proximaux". Les caractéristiques liées au rôle de l'employé dans l'entreprise ont en général été assez fortement associées à l'engagement affectif.

Les antécédents de l'engagement normatif et de continuation ont fait l'objet de moins de recherche, essentiellement parce que des mesures fiables de ces composantes n'ont été développées que récemment Allen et Meyer, selon leur modèle, toute action ou événement conduisant.

Les variables antécédentes de l'engagement normatif ont été peu examinées jusqu'à ce jour, on peut classer les antécédents potentiels de l'engagement normatif en deux catégories : les facteurs relevant de la socialisation pré-organisationnelle, et les facteurs liés à la socialisation organisationnelle proprement dite les expériences de socialisation pré-organisationnelle réfèrent à l'influence du milieu familial, culturel, et institutionnel sur les individus.

Depuis la prime enfance, les individus sont en effet socialisés à des valeurs qui conditionnent la vie en société. Certains de ces valeurs réfèrent à la loyauté institutionnelle. En effet, bon nombre d'individus intériorisent tôt dans leur existence un sens de loyauté "généralisé" signifiant que la "fidélité" à l'entreprise, qu'elle que soit, est érigée en principe moral.

L'engagement normatif envers l'organisation est alors renforcé de façon plus spécifique par les expériences de socialisation organisationnelle. En effet, par les biais de son système de gravitation et de récompense ou par ses actions de formation, l'entreprise est susceptible d'inculper à ses nouveaux membres un sens de loyauté envers elle. Plus précisément, le nouveau membre ayant reçu une considération et un support adéquat de la part de l'entreprise qui développera un sentiment d'obligation morale active par le besoin de réciprocité (VANDENBERCHE, 1998).

4-9-Les couts associés à un départ de l'organisation :

En 1960, Becker a observé l'engagement de l'individu envers l'organisation en s'appuyant sur les coûts financiers et non financiers pour l'individu au moment

où il quittera son entreprise. L'individu qui est avisé des situations susceptibles de lui faire perdre les avantages liés au travail manifestera un certain engagement.

Cet auteur explique ainsi l'engagement organisationnel comme une tendance de l'engagement de l'individu dans un domaine d'activité cohérent (traduction libre, Becker, 1960, p. 33). Dans sa théorie des avantages liés au travail, il conçoit cet engagement comme une conséquence de la participation de l'individu à des organismes sociaux (traduction libre, Becker, 1960, p. 32). En effet, si les activités cessent, les avantages liés au travail seront perdus et, par conséquent, l'engagement de l'individu cessera aussi. Or, il est nécessaire de toujours encourager une certaine adhésion de l'individu à l'organisation. Cependant, dans ce contexte, le sens des avantages liés au travail est un peu vague, car en général, ces termes font référence aux diverses implications de l'individu, comme le temps, les efforts, l'argent, etc. (Meyer et Allen, 1984) Enfin, Meyer et Allen (1984) concluent que, selon Becker, les individus s'engagent parce que les coûts associés à un autre comportement sont trop élevés, et non pas parce qu'ils ont un attachement affectif à l'objet de leur engagement. (Elena Stoeva, 2006, P.16).

4-10-Les piliers de l'engagement des collaborateurs :

Vos collaborateurs ont besoin de se sentir respectés, d'appartenir à un groupe de travail et de voir que leurs idées sont prises en compte, mais comment s'y prendre pour s'assurer de leur motivation ? Comment éviter un turnover trop important ? Voici les 09 points à garder à l'esprit si vous souhaitez développer l'engagement de vos équipes :

4-10-1. Les relations avec la direction :

75% des salariés ne quittent pas leur emploi, ils quittent leur chef. Avoir un mauvais boss peut réellement ruiner toute chance d'engagement de la part des salariés. Si les relations avec les managers ne sont pas toujours au beau fixe, un soupçon de coaching, une pointe de feedback et l'accès à de nouvelles opportunités pourraient y remédier.

4-10-2. Le bonheur :

Les collaborateurs heureux sont 12% plus productifs. Le bonheur ne fait pas qu'augmenter la qualité des échanges avec les clients, il améliore aussi les relations au sein de vos équipes ! C'est une double opportunité pour la performance de l'entreprise. Le bonheur au travail passera notamment par le respect des salariés, la valorisation de leur créativité et l'empathie.

4-10-3. Le bien-être :

Les frais médicaux de collaborateurs peu investis peuvent être exorbitants. Selon les statistiques américaines, pour chaque dollar dépensé dans l'amélioration du bien-être, ce sont 3,27 dollars d'économie liés aux frais médicaux (et certainement à l'absence du salarié). Songez que montrer le souci qu'a l'entreprise de la santé de ses salariés suffit parfois à rendre ces derniers heureux ! Encouragez donc vos équipes à faire de la marche, proposez des repas équilibrés ou offrez-leur une carte de membre dans une salle de sport.

4-10-4. L'alignement avec les valeurs de l'entreprise :

Lorsqu'un collaborateur est en adéquation avec la culture et les valeurs de l'entreprise, il se sent davantage concerné par les missions qui lui sont confiées, il est plus heureux et restera vraisemblablement plus longtemps chez son employeur. Mais, pour que cet effet perdure, les valeurs de l'entreprise doivent être visibles et inspirantes.

4-10-5. La satisfaction sur le lieu de travail :

La communication se doit d'être ouverte et claire afin que les collaborateurs puissent exprimer leurs besoins sans crainte. Un bon manager devrait même être capable d'anticiper ces besoins ! Dans tous les cas, la satisfaction sur le lieu de travail passe par un salaire équitable, l'autonomie accordée aux salariés et la transparence vis-à-vis de leur rôle au sein de l'organisation.

4-10-6. Les relations avec les collègues :

La qualité des relations avec les collègues est l'un des facteurs les plus importants pour renforcer l'engagement d'une équipe. La socialisation sur le lieu de travail nécessite un environnement favorable à l'intégration. Pour encourager un climat d'échanges au bureau, organisez des événements d'équipe et favorisez les discussions informelles. Cela aura pour effet d'améliorer l'esprit d'équipe et rendra les salariés heureux de venir travailler.

4-10-7. L'importance du Feedback :

Les salariés ont besoin d'un feedback positif régulier pour croître en compétences, mais surtout se sentir utile. 14,9%, c'est la diminution du taux de turnover dans les organisations où la pratique du feedback est instaurée. Selon officevibe*, l'idéal est d'organiser une rencontre toutes les deux semaines au cours d'un échange informel.

4-10-8. La reconnaissance :

78% des salariés admettent que la reconnaissance a un impact positif sur leur travail. Saluez donc les efforts de vos collaborateurs au moins une fois par semaine, mais encouragez également vos salariés à complimenter les uns ou les autres sur leur travail.

4-10-9. Le développement personnel

Les entreprises qui investissent dans la formation et le développement de carrière sont plus performantes que leurs concurrentes ! Un salarié a besoin de gagner en compétences tout en perfectionnant ses acquis. Encouragez les projets parallèles, l'apprentissage et la formation continue.

4-11- Les conséquences de l'engagement organisationnel :

Selon M.A (1997), les trois principales conséquences de l'engagement organisationnel sont : la rétention de la main d'œuvre, la performance des employés et le bien-être des travailleurs et des travailleuses. Ainsi, pour les organisations avoir des employés engagés augmenterait la performance et le bien être tout en réduisant les intentions des employés de vouloir quitter leur entreprise et même de vouloir s'absenter de celle-ci (Clugston, 200, Henri, 200, Meyer et coll, 202). En effet, l'impact de l'engagement sur la productivité et la fidélisation des employés varie selon la forme d'engagement. Quelques études empiriques ont été exposées à ce sujet

De prime d'abord, les résultats de recherche de Somers (1995) démontrent que l'engagement affectif est le type d'engagement qui influence principalement un travailleur à vouloir quitter ou s'absenter de son travail. En effet, cette étude démontre une relation négative entre l'engagement affectif. L'intention de quitter et l'absentéisme au travail, donc, moins un employés et engagé de façon affective dans par ailleurs, Law (2005) note que l'engagement affectif à beaucoup plus d'impact sur l'intention de quitter que l'engagement continu.

Ainsi que, les employés engagé affectivement à leur travail auraient plus de chance de s'absenter que les employés qui sentent le besoin de garder une relation d'emploi avec leur entreprise (engagement continu) .enfin, selon plusieurs auteur, un faible engagement affectif à un impact important sur l'intention d'abandonner son emploi de de s'absenter.

Résumer du chapitre :

Dans ce chapitre, on a cerné l'engagement organisationnel avec son évolution et ces différentes définitions, par la suite la description des approches théoriques de l'engagement organisationnel, dont on a basé sur la théorie de Allen et Mayer (1991) avec son modèle tridimensionnel (Affectif, Normatif, Continuité). Enfin on a travaillé sur la trilogie d'Allen et Mayer et les antécédents variables. On a conclu ce chapitre avec les conséquences et les piliers de l'engagement.

Partie Pratique

Chapitre V : Méthode suivie sur le terrain

Préambule

5-1- Présentation de l'organisme d'accueil.

5-2- La méthode utilisée.

5-3- La pré enquête.

5-4- La population d'enquête.

5-5- La technique de l'échantillonnage.

5-6- Les techniques utilisées.

Résumer du chapitre

5-1- présentation de l'organisme d'accueil :**Message du directeur Général**

1. Valeurs de l'Entreprise.
2. Présentation du site Cevital Food.
3. Nos produits.
4. Nos clients.
5. Organisation générale des composantes de la DG et Mission des directions.
6. Informations pratiques :
 - Plan de répartition des locaux
 - Consignes de sécurité /tenues de travail
 - Règlement intérieur
 - Avance sur salaires
 - Remboursements des frais médicaux
 - Repas / transports/achats de billets d'avions/remboursements de frais de mission
 - Formation
 - Récupérations et heures supplémentaires
 - Congés annuels et modalités de départs
 - Horaires/Absences
 - CMS
 - Affichage
 - Comité culturel

L'adhésion aux valeurs du groupe

Un référentiel des valeurs a été mis en œuvre. Leurs applications doivent être le reflet d'un comportement exemplaire .Nous prônons des valeurs, qui doivent inciter les collaborateurs à créer la confiance et la solidarité entre eux, basées sur le respect mutuel:

1. Ecoute et Respect
2. Intégrité et Transparence
3. solidarité et Esprit d'équipe
4. initiative et persévérance
5. Courage et Engagement de performance
 - Ecoute et respect

Nous demandons à nos collaborateurs d'avoir de l'écoute et du respect mutuel. Les relations saines sont la base de toute communication entre les personnes. Nous prenons également en compte nos clients et fournisseurs, nos partenaires commerciaux et institutionnels, nos concurrents et l'ensemble de la communauté.

Nos collaborateurs sont porteurs de l'image de l'entreprise, nous attendons d'eux un respect à tout instant de l'environnement.

- Intégrité et transparence

Nous demandons à nos collaborateurs d'avoir un haut niveau éthique professionnel et d'intégrité accompagnés d'une grande transparence dans tous les actes de gestion et de management. Dire ce que l'ont fait

- Solidarité et esprit d'équipe

Encourager et agir dans le sens du partage permanent et du savoir et de l'expérience. Valoriser les collaborateurs et contribuer à l'esprit d'équipe : favoriser l'implication et l'entraide entre les salariés et les équipes / business unité, etc.

- Initiative et persévérance

Nous attendons de nos collaborateurs d'aller plus loin que les actions planifiées pour imaginer d'autres solutions immédiates aux problèmes posés, d'anticiper sur des problèmes potentiels. Nous attendons de nos salariés la ténacité nécessaire pour contourner les obstacles qui se présentent à eux à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

- Courage et engagement de performance

Chacun est jugé sur ses actes et sur le niveau de respect de ses engagements. Nous attendons de nos collaborateurs qu'ils s'engagent et s'impliquent dans ce qu'ils réalisent pour mieux relever des défis de l'entreprise. Avoir le courage de ses opinions.

Présentation de Cevital

Cevital est une Société par Actions au capital privé de 68 ,760 milliards de DA.

Elle a été créée en Mai 1998.

Elle est implantée à l'extrême –Est du port de Bejaia.

Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

CEITAL Food est passé de **500** salariés en 1999 à **3996** salariés en 2008.

Où SOMMES-NOUS ?

A l'arrière port de Bejaïa à 200 ML du quai : Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

- **A Bejaïa :**

Nous avons entrepris la construction des installations suivantes:

- Raffinerie Huile
- Margarinerie
- Silos portuaires
- Raffinerie de sucre

- **A El Kseur :**

Une unité de production de jus de fruits cojek a été rachetée par le groupe Cevital dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006.

Un immense plan d'investissement a été consentie visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits Cojek..

Sa capacité de production est de 14 400 T par an .Le plan de développement de cette unité portera à 150 000/an en 2010.

A Tizi Ouzou :

- **A Agouni Gueghrane :** au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres :

- L'Unité d'Eau Minérale Lalla Khedidja a été inaugurée en juin 2007

NOS ACTIVITES : Que faisons nous ?

Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

1. Huiles Végétales.
2. Margarinerie et graisses végétales.
3. Sucre blanc.
4. Sucre liquide.
5. Silos portuaires.
6. Boissons.

1-Huiles Végétales :

- **Les huiles de table** : elles sont connues sous les appellations suivantes :

Fleurial^{plus} : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E)

(Elio et Fridor) : se sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E

Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées

dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

- Capacité de production : 570 000 tonnes /an
- Part du marché national : 70%
- Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

3-Sucre Blanc :

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose .Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites d'1kg.

Cevital produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- Entrée en production 2^{ème} semestre 2009.
- Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an
- Part du marché national : 85%
- Exportations : 350 000 tonnes/an en 2009 , CEVITAL FOOD prévoit 900 000 tonnes/an dès 2010.

4-Sucre liquide :

Capacité de production_ : matière sèche : 219 000 tonnes/an

Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

5-Silos Portuaires :

Existant :

Le complexe Cevital Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de

déchargement portuaire de 2000 T par heure .

Un projet d'extension est en cours de réalisation .

La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal.

La capacité de stockage Horizon au 1 er trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

6 -Boissons :

Eau minérale, Jus de fruits, Sodas

L'eau minérale Lalla Khedidja depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent

En s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels

à la vie (Calcium 53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5 Sulfate 7, Bicarbonate 162, en restant d'une légèreté incomparable.

L'eau minérale Lalla khedidja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

- Lancement de la gamme d'eau minérale « Lalla Khadidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.
- Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « **EL KSEUR** ».

Nos clients :

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison de vivre de l'entreprise est de vendre.

Les clients de l'entreprise sont divers et variés:

- Représentants
- Grossistes
- Industriels
- Institutionnels et administrations

ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de vente où qu'ils soient.

Notre Devise : des produits de Qualité :

CEVITAL FOOD donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produits.

Cela s'est traduit par l'engagement de la direction dans le Process de certification ISO 22000 version 2005.

Toutes les unités de production disposent de laboratoire (micro biologie et contrôle de qualité) équipés d'outils d'analyse très performants.

5/L'organisation générale des composantes et les missions des directions:

A/ Structure de l'encadrement: Organigramme (présentation page suivante).

B/ Missions et services des composantes de la DG:

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des Ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.

La Direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 directions:

- **La direction Marketing:**

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers Cevital. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

➤ **La direction des Ventes & Commerciale:**

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

➤ **La direction Système d'informations:**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

➤ **La direction des Finances et Comptabilité:**

Préparer et mettre à jour les budgets

Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes

Pratiquer le contrôle de gestion

Faire le Reporting périodique

➤ **La direction Industrielle:**

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.

Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail. Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).

Est responsable de la politique environnement et sécurité

Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

➤ **La direction des Ressources Humaines**

Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.

Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de cevital food.

Pilote les activités du social.

Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.

Assure le recrutement.

Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.

Gestion de la performance et des rémunérations.

Formation du personnel

Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires

Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation

➤ **La direction Approvisionnements**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement).

Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

➤ **la direction Logistique**

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique.

Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients.

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières

Intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS, ...).

Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

➤ **La direction des Silos:**

Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage.

Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières;

Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration.

Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos

➤ **La direction des Boissons**

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Béjaia :

Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK

Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.

Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de Cevital et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement

➤ **la direction Corps Gras :**

Le pole corps gras est constitué des unités de production suivantes :une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation –pate chocolatière –utilités actuellement en chantier à El kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

➤ **la direction Pôle Sucre :**

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export. »

➤ **La direction QHSE:**

Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux

Veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité

Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations

Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients

➤ **la direction Energie et Utilités:**

c'est la **production et la distribution** pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Process : D'environ 450 m³/h d'eau (brute, osmosée, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur **Ultra haute pression** 300T/H et **basse pression** 500T/H. De l'Electricité **Haute Tension, Moyenne Tension** et **Basse Tension**, avec une capacité de 50MW./

➤ **La direction Maintenance et travaux neufs:**

Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés

Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations.

Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du process jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier)

Rédige les cahiers des charges en interne.

Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

5-2- la méthode utilisée :

Notre présente étude s'inscrit dans une approche quantitative, qui a pour but de quantifier et de mesurer les données collectées durant notre enquête, en s'appuyant plus précisément sur l'obtention des réponses aux déférents questions du questionnaire à l'échantillon interrogé, donc on a opter par la méthode descriptive corrélationnelle qui permet de faire une description des relations existantes entre les déférentes variables et de répondre aux questions de la recherche.

5-3- La pré enquête :

Nous avons débuté notre recherche par une pré enquête dont nous avons utilisés la technique d'entretien ouvert, ou on a posé des questions ouvertes sur les déférents thèmes qui correspondent à notre recherche et on a laissé la liberté aux enquêtés de s'exprimer sur les différents sujets, chose qui nous a permis de :

- Préciser notre objet d'étude.
- Découvrir le terrain d'enquête.
- Établir notre questionnaire.
- Choisir notre échantillon.

5-3-1- Le temps alloué à l'enquête :

Notre recherche se situe dans un temps et un espace géographique bien déterminés. Pour la présente étude, on a pris trente jours du : 25 mars 2017 jusqu'au 25 avril 2017 cette période a été fixée par les responsables de l'organisme d'accueil.

5-4-La population d'enquête :

On désigne par la population « l'ensemble d'élément parmi lesquels seront choisis ceux qui s'effectueront les observations, appelé aussi population mère »

Le nombre de notre population d'étude est de 70 travailleurs soit enquête sur 3442 qui est l'effectif total de la société CEVITAL (SPA

Tableau N°03 : Présentation de notre population mère :

CSP	F	%
CADRE	1107	32%
MAITRISE	789	23%
EXCUTION	1546	45%
TOTAL EFFECTIF	3442	100%
31 /03 /2018		

5-4-1-La sélection d'un échantillon :

« L'échantillon est un sous ensemble d'élément d'une population donnée (Depelieu, 2000)

A travers cet échantillon on s'est adressé à l'ensemble des catégories socioprofessionnelles de la société, cadre, maîtrise et agent d'exécution. Pour réaliser notre recherche scientifique sur le terrain, nous avons distribué 80 questionnaires dont 70 récupérés sur un effectif de 3442 élément, soit de 2% de la population mère

Tableau N°04 : Présentation de notre échantillon :

CSP	F	%
CADRE	1107	3.62%
MAITRISE	789	2.40%
EXCUTION	1546	0.71%
TOTAL	100%	5%

5-5-La technique de l'échantillonnage :

La technique de l'échantillonnage est stratifié proportionnel, c'est l'une des technique probabiliste « est une sorte d'échantillonnage probabiliste qui part de l'idée qu'une ou plusieurs caractéristique distinguent les éléments de la population et qu'il y a lieu d'en tenir compte d'avant la sélection. Ce procédé permet de créer des sous-groupes ou strates qui auront une certaine homogénéité parce qu'on présume que les éléments composant chaque strates ont une certaine ressemblance et que chacune est ainsi distincte des autres » (Aktouf 1987)

La validation de l'échantillon est constitué par le caractère exhaustif de la liste de référence dont laquelle doit être complète pour chaque unité de l'univers ait la même chance, ou une chance non nulle, de figure dans l'échantillon, les trois catégories socioprofessionnel (cadre, maîtrise et agent d'exécution).

Tableau N°05 : présentation de la population et échantillon :

catégorie socioprofessionnel	populations	fréquence	Pourcentage
Cadre	1107	55	1,30%
Maitrise	789	39	0,40%
Agent d'exécution	1546	77	0,30%
TOTAL	3442	162	2%

Source : output de spss obtenu lors de l'enquête

Selon AKTOUF Omar, « l'ensemble d'éléments parmi lesquels seront choisis ceux qui s'effectueront les observations, appelé aussi population mère » (AKTOUF Omar, 1987).

Selon CLAUDE.J : « l'échantillonnage veut dire la définition d'étude dépend de l'objet de l'enquête, des hypothèses de travail choisis et le type d'échantillonnage adopté ».

La population vécue dans notre enquête soit les employés de l'entreprise CEVITAL, le choix de l'échantillon est standardisé.

L'effectif total de cette entreprise est de 3442 travailleurs, nous avons pris 2% de cette population de chaque catégorie qui soit 70 individus.

5-6-Les techniques de la recherche utilisée :

Chaque recherche consiste à utiliser une démarche scientifique qui permettra de réaliser l'objectif et le résultat de la recherche, et dans notre étude, afin d'atteindre notre objectif et d'avoir le résultat finale de notre projet de recherche, on a utilisé la technique suivant :

5-6-1-Le questionnaire :

Nous allons utiliser dans notre recherche la technique du questionnaire, qui selon (Claud, 1982) est une « technique directe pour la recherche scientifique qui permet de questionner les individus d'une manière directe pour collecter des informations et de constituer des relations méthodiques et faire des comparaisons numériques ».

Notre questionnaire, sera destiné aux employés de l'entreprise CEVITAL occupant les postes : **carde, maitrise, agent d'exécution.**

5-6-1-1- Présentation du questionnaire :

-Première partie du questionnaire relative aux données personnelles elle contient (03) questions.

- **deuxième partie** questionnaire concernant le changement organisationnel.

Tableau N° 06 : présentation des items de changement organisationnel :

N°	Changement organisationnel	Numéro des items
01	Items positifs	1-2-3-4-5-6
02	Items négatifs	7-8-9-10-11-12

Source : Output spss obtenu lors de l'enquête

C'est notre variable indépendante changement, on a construit un questionnaire de 12 Items (01 à 06) des items positifs, (07 à 12) items négatifs. Proposent d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent.

-**Troisième partie** du questionnaire concernant les attentes de la ressource humaine

Tableau N°07 : présentation des attentes de la ressource humaine :

N°	Dimensions	Numéro des items
01	Les attentes positives par rapport à l'engagement affectif	1-2-3
02	Les attentes négatives par rapport à l'engagement normatif	4-5-6
03	Les attentes négatives par rapport à l'engagement de continuité	7-8-9

-On a construit 09 Items de (01 à 3) touche les attentes positifs qui conduise un engagement affectif. (04 à 06) on calcule les attentes négatives qui conduisent un engagement continuité. (07 à 09) on calcule les attentes négatives qui conduisent un engagement normatif.

Quatrième partie concerne l'engagement organisationnel

Tableau N° 08 : représentation des items de l'engagement organisationnel :

N°	Dimensions	Items
01	Engagement affectif	1-4-5-8-12-15
02	Engagement normatif	2-3-6-9-13-16
03	Engagement continuité	7-10-11-14-17-18

- Les questions sont relatives à l'engagement organisationnel des employés (l'échelle de Meyer et Allen 1997) l'engagement sous un angle tridimensionnel (Engagement affectif, normatif et calculé), l'instrument se compose au départ de 24 items (8 items pour chaque dimension). Les résultats d'une étude méthodologique ont conduit les auteurs à ramener l'échelle à 18 items (6 items pour chaque dimension). Leur modèle, à permet de traduire une relation entre l'individu et son organisation qui l'emploie sous trois formes ou types d'implication et ses implication ont commun le fait que l'individu accepte les buts et les valeurs de son organisation retirer. La premier c'est la dimension affective l'employé avec une forte implication affective reste dans l'organisation parce qu'il le veut bien, la deuxième c'est la dimension normative employé avec un haut niveau d'implication normative sans qu'il doive rester dans l'organisation. Enfin la dimension calculé ou continue, l'employé ayant une forte implication continue de rester dans l'organisation parce qu'il en a besoin. (KOSLI, 2007).

5-6-1-2- Cotation :

La cotation des items de la première partie du questionnaire est numérique, ils sont représentés dans le tableau suivant comme suit :

Tableau N°09: cotation de la première partie du questionnaire relative aux données personnelles.

N°	VARIABLES		N°DU CODE
01	Sexe	Homme	2
		Femme	1
02	Age	20-30ans	1
		31-40ans	2
		41-50ans	3
03	Catégorie socioprofessionnel	Cadre	1
		Maitrise	2
		Agent d'exécution	3

Source : Output spss obtenu lors de l'enquête

- Codification de la deuxième partie du questionnaire relative aux changements

organisationnels : nombre des items est de 12 items codés de 1 à 12 d'une manière chronologique.

- Codification de la troisième partie du questionnaire relative aux attentes de la ressource humaine : nombre des items est de 9 items codés de 1 à 9 d'une manière chronologique.
- Codification de la quatrième partie du questionnaire relative à l'engagement organisationnel : nombre des items est de 18 items codés de 1 à 18 d'une manière chronologique.

-Cotation des items selon le degré relatifs à l'échelle de LIKERT

Tableau N° 10 : présentation de la cotation de l'échelle de LIKERT :

Réponse	Note attribuée en cas de question positive	Note attribuée en cas de réponse négative
Tout à fait en désaccord	1	5
En désaccord	2	4
Sans avis	3	3
D'accord	4	2
Tout à fait d'accord	5	1

Source : Output spss obtenu lors de l'enquête

Pour les modes de réponses, nous avons adopté l'échelle de LIKERT qui en ordre de gauche à droite en commençant par tout à fait en désaccord jusqu'à tout à fait d'accord. Pour la cotation des réponses ; les sujets qui répondent avec :

- Tout à fait en désaccord auront une note de 01.
- En désaccord auront la note de 02.
- Sans avis auront une note de 03.
- D'accord auront la note de 04.
- Tout à fait d'accord auront la note de 05.

5-6-2 Validation et fidélité du questionnaire :

5-6-2-1- validation de la partie changement structurel et attentes de la ressource humaine:

- validation externe :

Tableau N°11: présentation de la validation externe :

Nom	Grade	Avis
HOCINI.A	M.A.A	Amélioration des consignes. Correction de la formulation des items
KHOUDJA.A	M.A.A	Acceptable
AMRANE	M.A.A	acceptable
AIT MADJBER	M.A.B	La précision dans la formulation des items

- validité interne :

La validité d'une recherche tient à la correspondance entre les trames ayant servi à sa définition et ce qu'on a effectivement rapporté de la réalité observée.

a-changement structurel et attentes de la ressource humaine: après avoir élaboré les items qui construisent l'ensemble du questionnaire, nous l'avons déposé auprès d'un comité d'expertise pour vérifier d'une part l'adéquation et la pertinence de ces items, d'une autre part la langue utilisée.

Pour la validité interne : nous avons opté pour deux étapes :

- Validité de contenu : nous avons veillé sur l'adéquation de ses items avec les objectifs de notre recherche.
- Egalement pour la validité de construction : nous avons gardé la cohérence interne entre les éléments de questionnaire. Nous avons opté pour le coefficient de corrélation des items qui est représenté dans les tableaux suivants :

Tableau N° 12 : présentation de coefficient de corrélation du changement structurel:

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
QC1	37,5000	30,109	-,148	,483	**0,688
QC2	36,8429	26,308	,219	,731	**0,632
QC3	37,2714	24,954	,470	,805	**0,594
QC4	37,2000	26,075	,326	,745	**0,616
QC5	37,2429	27,810	,039	,516	**0,667
QC6	36,7429	25,730	,451	,828	**0,602
QC7	37,2857	22,874	,519	,800	**0,573
QC8	37,0286	24,289	,405	,701	**0,598
QC9	37,6429	22,697	,346	,529	**0,610
QC10	36,9857	23,464	,601	,830	**0,568
QC11	36,7000	23,981	,442	,649	**0,591
QC12	37,6857	28,537	-,017	,616	**0,675

Source : output du spss obtenu lors de l'enquête

Ce tableau nous présente la validité de notre première variable indépendante changement structurel, les chiffres nous montre que les items de notre questionnaire sont valable plus de 50%. Validation moyenne

Tableau N° 13 : présentation du coefficient de corrélation des attentes de la ressource humaine :

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
AT1	26,8551	35,185	,466	,686	**0,825
AT2	26,6087	35,565	,457	,717	**0,826
AT3	26,3478	36,465	,542	,584	**0,820
AT4	26,8551	33,832	,754	,726	**0,800
AT5	26,9130	31,081	,605	,582	**0,810
AT6	26,5652	32,220	,533	,587	**0,820
AT7	26,6522	34,407	,450	,464	**0,828
AT8	27,1449	32,832	,656	,625	**0,804
AT9	27,3333	32,990	,539	,658	**0,818

Source : Output de spss obtenu lors de l'enquête

-Engagement organisationnel : nous avons adopté le modèle d'ALLEN & MEYER, qui est déjà validé par ses concepteurs, donc nous avons opté seulement pour sa fidélité.

5-6-2-2- Fidélité de la partie changement structurel :

Nous avons utilisé l'opération statistique **Alpha de Cronbach** qui est représenté à 0,641 qui est un **degré de fidélité moyen** au niveau de 95% de confiance sur ce questionnaire qui se présente dans le tableau suivant :

Tableau N°14 : présentation de la fidélité pour le changement structurel :

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,641	,663	12

**sign au niveau de 0,01

Selon les résultats du tableau ci-dessus, nous remarquerons que la fidélité du construit « changement organisationnel » est élevé, qui est représenté par ALPHA de Cronbach ($\alpha=0,641$).

- la fidélité de la partie des attentes de la ressource humaine :

Nous avons utilisé l'opération statistique ALPHA de Cronbach qui est représenté à 0,834 qui est un **degré de fidélité élevé** au niveau de 95% de confiance sur ce questionnaire qui se présente dans le tableau suivant :

Tableau N°15: présentation de la fidélité des attentes de la ressource humaine :

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,834	,844	9

**sig au niveau de 0,01

Source : output de spss obtenu lors de l'enquête

Selon les résultats du tableau ci-dessus, nous remarquerons que la fidélité du construit « attente de la ressource humaine » est très élevé, qui est représenté par ALPHA de Cronbach ($\alpha=0,834$).

- Fidélité de la partie engagement organisationnel :

Nous avons utilisée l'opération statistique ALPHA de Cronbach qui est représenté à 0,709 qui est un **degré de fidélité élevé** au niveau de 95% de confiance sur ce questionnaire qui se présente dans le tableau suivant :

Tableaux N°16 : présentation de la fidélité de l'engagement organisationnel :

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,709	,745	18

****sign au niveau de 0,01**

Source : output de spss obtenu lors de l'enquête

Selon les résultats du tableau ci-dessus, nous remarquerons que la fidélité du construit « engagement organisationnel » est très élevé, qui est représenté par ALPHA de Cronbach ($\alpha=0,709$).

Résumé du chapitre :

Dans ce chapitre nous avons présenté l'organisme d'accueil c'est-à-dire le terrain de l'étude et la méthode utilisée, notre pré enquête, l'échantillonnage et la population d'enquête et les techniques de recherche utilisée.

Chapitre VI : Analyse et interprétation des données

6-1- Analyse et interprétation des résultats des hypothèses.

6-2- Analyses et interprétations des résultats de la première sous hypothèse.

6-3- analyse et interprétation des résultats de la deuxième sous hypothèse.

6-4- analyse et interprétation de la troisième sous hypothèse.

6-5- discussions et synthèse des résultats des hypothèses.

Ce chapitre est consacré à l'analyse des données et l'interprétation des résultats, ou on va présenter une série de tableaux simple qui expriment le rapport entre les taux et les pourcentages significatifs.

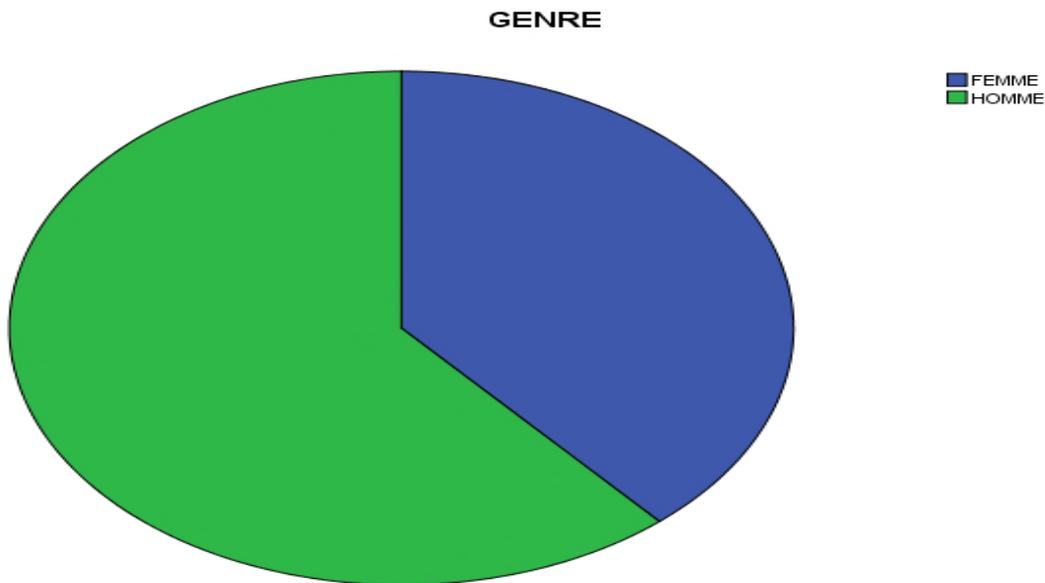
6-1- Présentation des caractéristiques des membres de l'échantillon :

Tableau N°17 : la répartition des membres de l'échantillon selon le genre :

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	FEMME	27	38,6	38,6	38,6
	HOMME	43	61,4	61,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête sur le terrain

Figure N°4 : la répartition des membres de l'échantillon selon le genre.

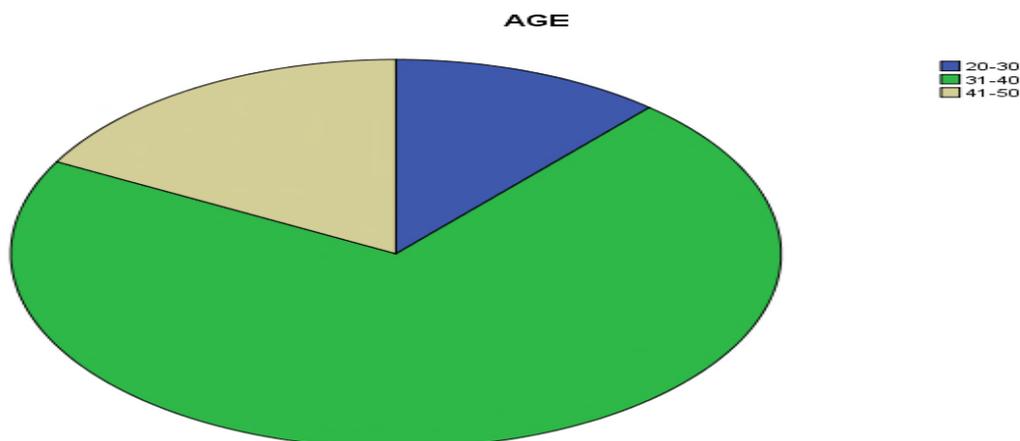


A travers le tableau N°17 qui distribue l'effectif de la population étudiée selon le sexe, nous remarquons ce qui suit : que le sexe masculin représente 61,4 % de l'échantillon d'étude, tandis que le sexe féminin représente 38,6% de l'échantillon d'étude. Cette répartition est due essentiellement à la nature du travail accompli dans la société CEVITAL, est que certaines taches peuvent être assurées par les hommes que par les femmes.

TABLEAU N°18 : La répartition des membres de l'échantillon selon l'âge :

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20-30	8	11,4	11,4	11,4
	31-40	50	71,4	71,4	82,9
	41-50	12	17,1	17,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête sur le terrain

Figure N°5 : la répartition des membres de l'échantillon selon l'âge.

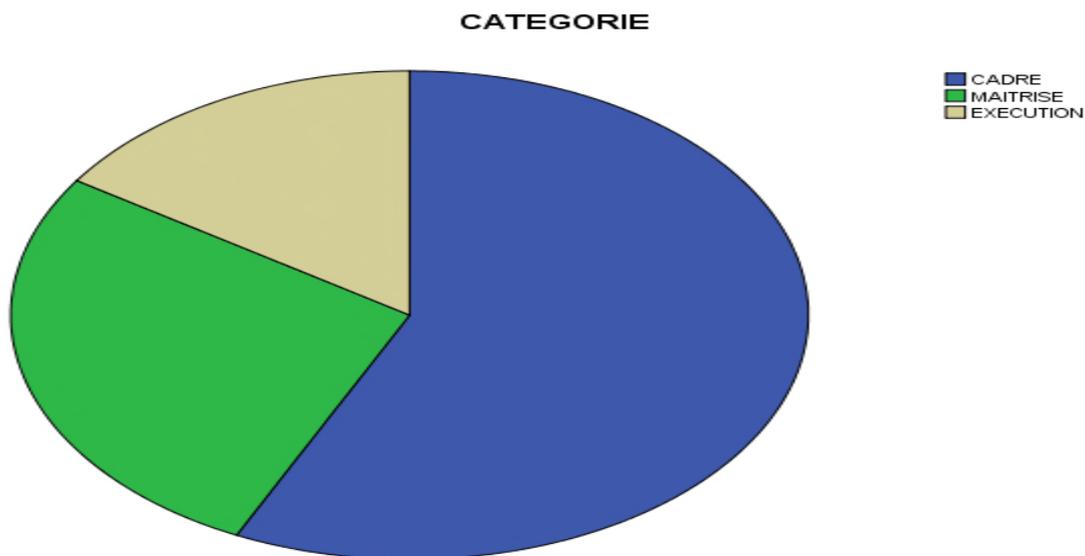
Notre population est caractérisées par sa richesse et sa variété, dès lors on à déterminé trois catégories : la première étant la présentation de 20-30 ans de l'ordre 11,4% de l'échantillon, celle nous donne la fréquence de 8 sur 70, faible catégorie de la population d'étude. La deuxième catégorie est celle de 31-40 ans de la fréquence de 50 sur 70 soit 71,4%, ensuite vient la troisième catégorie 41-50 ans de l'ordre de 17,1% de l'échantillon, celle qui nous donne la fréquence de 12 sur 70. Ce qui veut dire que la majorité des salariés de la société sont issus de la tranche d'âges 31-40 ans.

Tableau N°19 : la répartition des membres de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle :

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	CADRE	40	57,1	57,1	57,1
	MAITRISE	19	27,1	27,1	84,3
	EXECUTION	11	15,7	15,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête sur le terrain

Figure N°6 : la répartition des membres de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle



D'après ce tableau, nous avons relevé que la majorité des enquêtés sont des cadres avec un pourcentage de 57,1%, pour une fréquence de 40 enquêtés, suivi de la catégorie maîtrise qui représente un taux de 27,1% pour une fréquence de 19 enquêtés, tandis que la catégorie des agents d'exécution ne représente qu'un taux de 15,7% pour une fréquence de 11 enquêtés.

Discussion des résultats relatifs aux caractéristiques personnelles :

Après avoir représenté les caractéristiques personnelles de l'échantillon d'études, nous avons constaté qu'il y'a une différence entre le nombre d'homme et de

femme dans l'entreprise CEVITAL, le sexe masculin représente un taux 61,4% et un taux de 38,6 % pour le sexe féminin.

Comme nous avons constaté que la catégorie d'âge la plus présente est celle de 31-40ans avec un pourcentage de 71,4%, suivit par celle de 41-50ans par un taux de 17,1% après vient la catégorie 20-30ans avec une petite différence d'un taux de 11,4%.

Et pour le statut socioprofessionnelle nous avons constaté que la majorité des enquêtés sont des cadre soit de 57,1%, ensuite les agents de maitrise avec un taux de 27,1% et la dernière catégorie est celle des agents d'exécution par un taux de 15,7%.

6-2-Interprétation des hypothèses :

6-2-1- Hypothèse générale :

Avant de procéder à l'interprétation des résultats obtenus en utilisant le logiciel de traitement des données statistiques (SPSS), il est important de rappeler les conditions de l'utilisation de cette opération statistique pour obtenir des bons résultats de la régression qui se lisent grâce aux indices suivants :

- **R** : le **coefficient de corrélation multiple** : est un indice standardisé variant de -1 à +1, indiquant la force de la relation entre l'ensemble des variables indépendantes et la variable dépendante. Plus la corrélation n'est élevée, plus la relation linéaire entre les variables indépendantes et la variable dépendante est élevée.
- **R²** : la corrélation multiple au carré, appelée **coefficient de détermination**, est un indice de la part de variance de la variable expliquée par les variables indépendantes qui sont dans l'équation. Il donne ainsi la part de variance de la variable expliquée par la variable indépendante.
- **Le Beta** : ce **coefficient standardisé** permet de comparer la contribution de chaque variable puisqu'il s'agit du coefficient de régression ramené sur une échelle standard (entre-1 et +1).
- **Le test F** : sa valeur indique si la variance ou l'ajout de variance expliqué est significative, c'est-à-dire si, quelle que soit la force de la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante, cette relation susceptible d'exister dans la population et n'est pas due simplement au hasard de l'échantillonnage.

- **Le test t** : sa valeur doit être plus grande que 2 (1,96) pour être significative ($p < 0,05$). Elle indique si chacun des coefficients des variables présentes dans l'équation est significatif. (CARRICANO & POUJOL, 2009).
- **La moyenne arithmétique**: d'une série statistique est la moyenne ordinaire, c'est-à-dire le rapport de la somme d'une distribution d'un caractère statistique quantitatif discret par le nombre de valeurs dans la distribution.
- **L'écart-type** : est une notion mathématique définie en probabilités et appliquée à la statistique. En probabilité, l'écart type est une mesure de la dispersion d'une variable aléatoire ; en statistique, il est une mesure de dispersion de données. Il est défini comme la racine carrée de la variance ou, de manière équivalente, comme la moyenne quadratique des écarts par rapport à la moyenne. Il a la même dimension que la variable aléatoire ou la variable statistique en question.
- **La régression** : est un ensemble de méthodes statistiques très utilisées pour analyser la relation d'une variable par rapport à une ou plusieurs autres.
- **Test ANOVA** : Ce test s'applique lorsque l'on mesure une ou plusieurs variables explicatives catégorielle (appelées alors facteurs de variabilité, leurs différentes modalités étant parfois appelées « niveaux ») qui ont de l'influence sur la loi d'une variable continue à expliquer. On parle d'analyse à un facteur lorsque l'analyse porte sur un modèle décrit par un seul facteur de variabilité, d'analyse à deux facteurs ou d'analyse multifactorielle sinon.
- **Fréquence** : En statistique, on appelle fréquence d'une valeur le quotient obtenu en divisant l'effectif de cette valeur par l'effectif total. Ce quotient est inférieur ou égal à 1 et est souvent exprimé en pourcentage.
- **Pourcentage** : est une façon d'exprimer le rapport (ou valeur relative ou proportion) des effectifs de deux ensembles au moyen d'une fraction de cent. Généralement, ce nombre est suivi du signe % ou /100, parfois l'abréviation p.c., ou rarement en écrivant en toutes lettres pour cent : 5 %, 5 p.c., 5 pour cent.

Nous cherchons à partir des analyses de notre hypothèse générale à savoir si le changement structurel a un impact sur les différents types d'attentes envers l'engagement organisationnel des employés de CEVITAL. Nous souhaitons également déterminer parmi ces stratégies au moins une variable explicative, celle qui explique la mieux l'engagement organisationnel des employés de cette entreprise.

Dans ce contexte et après avoir exposé les résultats obtenus, il est possible de confirmer l’hypothèse générale émise auparavant qui suppose « le changement structurel à un impact sur les différents types d’attentes envers l’engagement organisationnel des employés de CEVITAL ».

6-2-2-Analyse de la première sous hypothèse :

Pour analyser les variances de l’engagement affectif des employés de l’entreprise CEVITAL Bejaia d’une façon globale ; nous avons formulé une hypothèse interactionnelle qui rassemble plusieurs variables indépendantes VI avec une variable dépendante (VD). A cette effet, nous avons opté pour la comparaison des moyennes de ces (VI) on utilisant la coefficient de corrélation pour étudier l’intensité de la liaison qui peut exister entre les deux variable indépendante (changement structurel et les attentes positives) et la variable dépendante (engagement affective) et on a utilisé le test ANOVA pour analyser les variances.

Tableau N° 20: description statistique des variables :

	Moyenne	Ecart-type	N
Affective	20,2571	2,54060	70
Attentes positives	10,6429	2,47325	70
CHANGEMENT	40,5571	5,42842	70

Source : output de spss obtenu lors de l’enquête

Tableau N°21 : représentation de l’impact du changement structurel et les attentes positives sur l’engagement affectif :

Coefficients^a

Modèle	Coefficients standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard			
1 (Constante)	11,583	2,147		5,396	,000
attpositives	,441	,110	,430	4,018	,000
CHANGEMENT	,098	,050	,209	1,959	,054
NT					

a. Variable dépendante : affective

Source : output de spss obtenu lors de l’enquête

-Suivant les résultats obtenus ci-dessus ainsi le tableau de « ANOVA » cette hypothèse, les coefficients estimés ($B=0.430, 0.209$) répondent aux attentes positives à priori qui sont statistiquement significatives respectivement à des niveaux ($P=0,00, P=0,05$) équivalents au seuil traditionnel de 0,05 utilisé en sciences sociales. Laissant entendre que le changement structurel et les attentes ont une incidence spécifique sur la variable engagement affectif.

Nous avons pu donc vérifier l'impact du changement structurel et les attentes positives sur l'engagement affectif des employés de l'entreprise CEVITAL, nous avons remarqué qu'il y a une relation entre ces deux variables indépendantes avec l'engagement affectif des employés. Et cela est confirmé dans le tableau ci-après

Tableau N°22 : représentation de l'impact du changement et attentes positive sur l'engagement affectif :

Récapitulatif des modèles^b

Modèle				Erreur standard de l'estimation
	R	R-deux	R-deux ajusté	
1	,514 ^a	,264	,242	2,21121

a. Valeurs prédites : (constantes), CHANGEMENT, attentes positives

b. Variable dépendante : affective

Source : output de spss obtenu lors de l'enquête

Selon les résultats du tableau ci-dessus, 51,4% des employés de l'entreprise, sont engagés dans cette entreprise du changement structurel. Et ce selon le résultat $R=0,514$.

Tableau N°23 : représentation de la variance de l'impact du changement structurel et les attentes positive sur l'engagement affectif :

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	117,780	2	58,890	12,044	,000 ^a
Résidu	327,592	67	4,889		
Total	445,371	69			

a. Valeurs prédites : (constantes), CHANGEMENT, attentes positives

b. Variable dépendante : affective

Source : output de spss obtenu lors de l'enquête

On peut remarquer que le changement structurel et les attentes positives, lorsque se rassemblent tous les deux, exercent un effet sur l'engagement affectif. Cela est vérifié par $R^2=0,26$ cela veut dire que 26% de l'échantillon de l'étude confirment que ces deux variables ont un impact sur l'engagement affectif des employés, mais qui reste toujours limité. Et ce selon la valeur de $D=12,04$ devant une signification ($\alpha=0,000$) qui est inférieure à 0,05 qui est utilisé en sciences sociales.

A partir des résultats obtenus ; il y'a un impact du changement structurel et les attentes positives sur l'engagement affectif des employés de CEVITAL (SPA) Bejaia, donc notre hypothèse qui dit : Les employés de CEVITAL ayant des attentes positives vis-à-vis du récent changement structurel développent un engagement affectif est **confirmée**.

6-2-3-Analyse de la deuxième sous hypothèse :

Après avoir exposé les résultats obtenus, il est possible d'infirmer la deuxième sous hypothèse émise auparavant qui suppose que « Les employés de CEVITAL ayant des attentes négatives vis-à-vis du récent changement structurel développent un engagement normatif »

Tableau N° 24: description statistique des variables :

	Moyenne	Ecart-type	N
Engagement normatif	18,6418	2,94753	67
CHANGEMENT	40,8358	5,38122	67
Attentes négatives	19,8657	4,77333	67

Source : output de spss obtenu lors de l'enquête

Tableau N°25 : représentation de l'impact du changement structurel et les attentes négatives sur l'engagement normatif :**Coefficients^a**

Modèle		Coefficients non		Coefficients		
		standardisés	standard	standardisés		
		A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	19,486	2,831		6,884	,000
	CHANGEME NT	-,025	,077	-,046	-,330	,743
	attnegatives	,010	,087	,016	,112	,911

a. Variable dépendante : engagement normatif

Source : output de spss obtenu lors de l'enquête

Suivant les résultats obtenus ci-dessus ainsi le tableau de « ANOVA » cette hypothèse, les coefficients estimé ($B=-0.046$, 0.016) répondent aux attentes négatives à priori qui ne sont statistiquement pas significatif respectivement à des niveaux ($P=0,743$. $P=0,911$) plus exigent au seuil traditionnel de $0,05$ utilisé en sciences sociales. Laissant entendre que le changement structurel et les attentes négatives n'ont pas une incidence spécifique sur la variable engagement normatif.

Nous avons pu donc vérifier l'impact du changement structurel et les attentes négatives sur l'engagement normatif des employés de l'entreprise CEVITAL, nous avons remarqué qu'il n'y a pas une relation entre ces deux variables indépendantes

avec l'engagement normatif des employés. Et cela est confirmé dans le tableau ci-après :

Tableau N°26 : représentation de l'impact du changement et attentes négatives sur l'engagement normatif :

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,042 ^a	,002	-,029	2,99065

a. Valeurs prédites : (constantes), attentes négatives, CHANGEMENT

b. Variable dépendante : engagement normatif

Selon les résultats du tableau ci-dessus, 4,2% des employés de l'entreprise, sont engagé dans cette entreprise du changement structurel. Et ce selon le résultat R= 0,042.

Tableau N°27 : représentation de la variance de l'impact du changement structurel et les attentes négatives sur l'engagement normatif :

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,990	2	,495	,055	,946 ^a
	Résidu	572,413	64	8,944		
	Total	573,403	66			

a. Valeurs prédites : (constantes), attentes négatives, CHANGEMENT

b. Variable dépendante : engagement normatif

Source : output de spss obtenu lors de l'enquête

On peut remarquer que le changement structurel et les attentes négatives, lorsque se rassemblent tous les deux, n'exercent pas un effet sur l'engagement normatif. Cela est vérifié par $R^2=0,002$ cela veut dire que 0,02% de l'échantillon de l'étude confirment que ces deux variables n'ont pas un impact sur l'engagement normatif des employés. Et ce selon la valeur de D=0,055 devant une signification ($\alpha=0,946$) qui est supérieur à 0,05 qui est utilisé en sciences sociales.

A partir des résultats obtenus ; il n’y pas un impact du changement structurel et les attentes négatives sur l’engagement normatif des employés de CEVITAL (SPA) Bejaia, donc notre hypothèse qui dis : Les employés de CEVITAL ayant des attentes négatives vis-à-vis du récent changement structurel développent un engagement normatif est **infirmée**.

6-2-3-Analyse de la troisième sous hypothèse :

Après avoir exposé les résultats obtenus, il est possible d’infirmier la troisième sous hypothèse émise auparavant qui suppose que « Les employés de CEVTAL ayant des attentes négatives vis-à-vis du récent changement structurel développent un engagement de continuité »

Tableau N°28 : description statistique des variables :

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
Engagement continuité	19,1449	3,21886	69
CHANGEMENT	40,6377	5,42589	69
Attentes négatives	19,4928	5,18091	69

Source : output de spss obtenu lors de l’enquête

Tableau N°29 : représentation de l’impact du changement structurel et des attentes négatives sur l’engagement de continuité :

Coefficients^a

Modèle		Coefficients standardisés non		Coefficients standardisés		
		A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	18,559	2,956		6,280	,000
	CHANGEME	,068	,083	,115	,821	,415
	NT					
	Attentes negatives	-,112	,087	-,181	-1,289	,202

a. Variable dépendante : engagement continuité

Source : output de spss obtenu lors de l’enquête

Suivant les résultats obtenus ci-dessus ainsi le tableau de « ANOVA » cette hypothèse, les coefficients estimés ($B=0,115, -0,181$) répondent aux attentes négatives à priori qui ne sont statistiquement pas significatives respectivement à des niveaux ($P=0,415, P=0,202$) plus exigeants au seuil traditionnel de 0,05 utilisé en sciences sociales. Laissant entendre que le changement structurel et les attentes négatives n'ont pas une incidence spécifique sur la variable engagement de continuité.

Nous avons pu donc vérifier l'impact du changement structurel et les attentes négatives sur l'engagement de continuité des employés de l'entreprise CEVITAL, nous avons remarqué qu'il n'y a pas une relation entre ces deux variables indépendantes avec l'engagement de continuité des employés. Et cela est confirmé dans le tableau ci-après :

Tableau N°30 : représentation de l'impact du changement et attentes négatives sur l'engagement de continuité :

Récapitulatif des modèles^b

Modèle				Erreur standard de l'estimation
	R	R-deux	R-deux ajusté	
1	,159 ^a	,025	-,004	3,22587

a. Valeurs prédites : (constantes), attentes négatives, CHANGEMENT

b. Variable dépendante : engagement de continuité

Source : output de spss obtenu lors de l'enquête

Selon les résultats du tableau ci-dessus, 15,9% des employés de l'entreprise, sont engagés dans cette entreprise du changement structurel. Et ce selon le résultat $R=0,159$.

Tableau N°31 : représentation de la variance de l'impact du changement structurel et les attentes négatives sur l'engagement de continuité :ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	17,741	2	8,870	,852	,431 ^a
Résidu	686,810	66	10,406		
Total	704,551	68			

a. Valeurs prédites : (constantes), attentes negatives, CHANGEMENT

b. Variable dépendante : engagement de continuité

Source : output de spss obtenu lors de l'enquête

On peut remarquer que le changement structurel et les attentes négatives, lorsque se rassemblent tous les deux, n'exercent pas un effet sur l'engagement de continuité. Cela est vérifié par $R^2=0,025$ cela veut dire que 25% de l'échantillon de l'étude confirment que ces deux variables n'ont pas un impact sur l'engagement de continuité des employés, mais qui reste toujours limité. Et ce selon la valeur de $D=0,852$ devant une signification ($\alpha=0,431$) qui est supérieur à 0,05 qui est utilisé en sciences sociales.

A partir des résultats obtenus ; il n'y a pas un impact du changement structurel et les attentes négatives sur l'engagement de continuité des employés de CEVITAL (SPA) Bejaia, donc notre hypothèse qui dit : « Les employés de CEVITAL ayant des attentes négatives vis-à-vis du récent changement structurel développent un engagement de continuité » est **infirmée**.

6-5- Discussions et synthèse des résultats des hypothèses :

D'après notre étude effectuée sur l'impact de changement structurel sur les différents types d'attentes envers l'engagement organisationnel chez les travailleurs de CEVITAL (SPA) Bejaia, d'après les résultats statistiques de nos sous-hypothèses on a pu confirmer notre hypothèse générale " le changement structurel a un impact sur les différents types d'attentes envers l'engagement organisationnel ". D'après Boneu et al. (1992) " ils sont relatifs à la perte ou la transformation des intérêts et des buts que chacun trouve dans le changement. Ainsi, les acteurs peuvent avoir des buts contraires à ceux des décideurs " d'après ce passage on peut relier les résultats obtenus de terrain avec la théorie.

Cette recherche a confirmé notre première sous hypothèse " les employés de

Cevital ayant des attentes positives vis-à-vis de récent changement structurel développent un engagement affectif ". (Mathieu et Zajac, 1990) confirme notre résultats statistique par ce passage " la majorité des auteurs affirment que l'engagement affectif est la forme la plus significative pour l'organisation, car elle est plus fortement liée aux indicateurs de performance organisationnelle"(Mathieu et Zajac, 1990) .

Les deux autres sous hypothèse " les employés de Cevital ayant des attentes négatifs vis-a-vis de récent changement structurel développent un engagement normatif " et " les employés de Cevital ayant des attentes négatifs vis-à-vis de récent changement structurel développent un engagement de continuité " sont infirmées statistiquement.

Enfin l'entreprise CEVITAL à peut faire intégrer ses employés à ce récent changement structurel, car elle prend en considération le facteur humain. Nous proposant que les entreprises algérienne travail sur le facteur humain pour avoir un meilleur rendement.

Conclusion

Conclusion :

Les périodes de grands changements constituent toujours un test important pour le leadership, la culture et le caractère d'une organisation. Mais elles peuvent également offrir une belle opportunité d'améliorer l'engagement des employés et de favoriser un changement réussi et durable.

L'entreprise Cevital a désiré d'opter à des modifications structurel dans le but de : au premier lieu pour s'adapter au nouveau contexte économique et a l'environnement international de plus en plus concurrentiel ou l'évolution se concrétisent et s'évaluent en termes de performance et de compétitivité.

En deuxième lieu se rapprocher au facteur humain au sein de son entreprise d'après ces deux but l'entreprise Cevital a peut pousser son opérateur à s'engager affectivement parce que il est pris en considération dans ce changement structurel.

La conduite du changement consiste à anticiper les risques, définir et mettre en œuvre une démarche permettant la mise en place d'une solution dans des conditions optimales, les démarches conduites du changement sont généralement basées sur les triptyques suivant :

-Participation : associer les utilisateurs dès le début du projet, afin notamment de prendre en compte leur avis et faire en sorte que leurs objectifs correspondents a leurs attentes.

-Communication : mettre en place un dispositif de communication permettant tout au long du projet de permettre aux acteurs de l'entreprise de comprendre et d'accepter le changement à venir, ainsi que d'être informé sur l'avancement du projet.

-Formation : s'assurer que les utilisateurs aient acquis les connaissances théoriques et pratiques nécessaires.

Bibliographie

A. Les ouvrages :

- Arcand, M. (2007). La Gestion du changement. Montréal : Éditions Nouvelles.
- Alain Rondeau. Pour mieux comprendre et gérer le changement statistique. Novembre 2006 PDF.
- BAREIL, C. Dynamique des phases de préoccupations et prédiction de l'adoption d'une innovation : une étude diachronique. Thèse de doctorat inédite, Montréal, Université de Montréal, 1997, 269 p.
- BAREIL, C. et A. SAVOIE. « Réussir le changement dans le respect des individus », dans R. Foucher, A. Savoie & L. Brunet, Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail, Montréal, Éditions Nouvelles, 2003, p. 319-337.
- BAREIL, C. « Modèle diagnostique des phases de préoccupations : une approche utile dans la gestion des changements », Interactions, Psychologie des relations humaines, département de psychologie de l'Université de Sherbrooke, 3, (1 et 2), 1999, p. 169-181
- Céline Bereil. Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements. Montréal. 2009.
- Collerette, P., G. Delisle et R. Perron. (1997). Le changement organisationnel : théorie et pratique, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- Doriane Guillou. Maslow Hakman et Oldham Herzberg facteurs de motivation. Paris. Edition Dunod. 2014 .
- Élie, Pierre-Claude (2007). Dynamiser l'organisation avec la démarche appréciative. Montréal : Transcontinental
- Grouard, B. et Meston, F. (2005). L'entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement. Paris : Éditions Dunod
- Pélage Milie Théodora. Les approches du changement organisationnel dans les Sciences de l'Information et de la Communication. In: Quaderni, n°54, Printemps 2004.
- RABINOWITZ 4.S. et HALL D.T. (1977), « Organizational research on job involvement”, Psychological Bulletin, Vol. 84, p. 265-288.
- Schermerhorn, J. Jr, Hunt, J. G., Osborn, R. N. et de Billy, C. (2010). Comportement humain et organisation. Saint-Laurent : Éditions ERPI.

B. Les ouvrages méthodologiques :

- ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines ; édition, Casbah, Alger, 1997.
- BOUDON Raymonde, des méthodes en sociologie, Puf, Paris 1970.
- GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, 7eme édition, Dalloz, paris, 2002.

C. Dictionnaires et encyclopédies :

- HENRI, Matté de Boislandelle, dictionnaire de gestion (vocabulaire, concepts et outils), 3eme édition, economica, Paris, 1998.

D. Les revues :

- CHRISTIAN Vandenberghe, 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.
- MORIN, Estelle M. Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel. Études et recherches, santé psychologique, N°543, HEC Montréal, 2006.

E. Site internet :

- <https://www.memoireonline.com/>
- www.persee.fr/doc/quad_0987-1381_2004_num_54_1_1611
- <http://www.psychologuedutravail.com/>
- <http://www.3hcoaching.com/generation-y/les-5-attentes-majeures-de-la-generation-y-au-travail/>

Annexes

Annexes :

Annexe N° I : questionnaire sur nos variables indépendantes (changement structurel et attentes de la ressource humaines) et la variable dépendante (l'engagement organisationnel) :

Université Abderrahmane Mira Bejaia
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences sociales



Ce présent questionnaire s'inscrit dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle, en vue de l'obtention d'un diplôme de master en **psychologie** spécialité : **psychologie de travail et des organisations**.

Il est destiné aux opérateurs de **CEVITAL Bejaia** , en vue de vérifier « **le rôle des attentes sur l'engagement envers le changement organisationnel** ».

Il nous semble utile de vous rassurer que **l'anonymat** est garanti, et que les informations ne seront utilisées que pour des fins purement scientifique.

Pour cette raison, nous vous prions de bien vouloir répondre avec **sincérité** pour que notre étude atteigne son cadre objectif et scientifique.

En fin, nous vous remercions d'avance pour votre collaboration et veuillez croire l'expression de notre grand respect.

Réaliser par :

- AFARI Sabrina
- MAHNI Ghania

Annexes :

Données socioprofessionnelles :

1. Genre :

A. Homme

B. Femme

2. Age :

A. [24- 30[

B. [31-40[

C. [41-50[

D. 51ans et plus

3. Catégorie socioprofessionnelle :

A. carte

B. maîtrise

C. exécution

Annexes :

II - Questions relatives au changement Organisationnel :

Pour chaque énoncé ci-après indiqué, mettez une croix (X) dans la case qui décrit le mieux votre attitude vis-à-vis du nouveau changement structurel.

01	02	03	04	05
Tout à fait en désaccord	En désaccord	Sans avis	D'accord	Tout à fait d'accord

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
01	Je considère la naissance de la direction industrielle ou lieu des divisions comme une opportunité au lieu d'une menace.					
02	Je considère ce changement comme une nécessité.					
03	Je trouve ce changement plus efficace.					
04	J'ai bien compris les objectifs de ce changement.					
05	J'ai pu participer au processus de ce changement, dans les douze derniers mois.					
06	Je me suis adapté rapidement à ce changement.					
07	je suis contre ce changement.					
08	Le changement actuel me perturbe énormément					
09	L'entreprise ne m'a pas expliqué les motifs de ce changement.					
10	J'ai des difficultés face à ce changement.					
11	Je suis moins productif après l'introduction de ce changement.					
12	Ce changement ma provoqué une charge de travail en plus.					

III - Questions relatives aux attentes des RH :

- Pour chaque énoncé ci-après, mettez une croix (X) dans la case qui décrit le mieux la concrétisation de vos attentes par le changement actuel.

01	02	03	04	05
Tout à fait en désaccord	En désaccord	Sans avis	D'accord	Tout à fait s'accord

N°	Items	1	2	3	4	5
01	Je ressens une satisfaction dans mon entreprise après le changement des postes dans la ressource humaine.					
02	Je partage la vision de l'entreprise dans ce changement.					
03	Je me sens attacher à mon entreprise même après ce changement.					
04	Mes attentes ne concordent pas avec ce changement.					
05	Je suis inquiet pour ma carrière professionnelle après l'introduction de ce changement.					
06	Ce changement me pousse à quitter mon entreprise car je me sens pas satisfait.					
07	J'ai plus d'intérêts personnels après ce changement.					
08	Je ne suis pas valorisé par mon entreprise.					
09	Je suis obligé d'accepter ce changement pour garder mon travail.					

Annexes :

- L'échelle d'Allen et Mayer : Questions relatives à l'engagement

organisationnel des opérateurs : Pour chaque énoncé, tracez une croix (X) dans la case qui décrit le mieux la mise en œuvre de ces engagements organisationnels dans votre entreprise.

01	02	03	04	05
Tout à fait en désaccord	En désaccord	Sans avis	D'accord	Tout à fait s'accord

Num	Items	01	02	03	04	05
01	J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation.					
02	Mon organisation représente beaucoup pour moi.					
03	Il ne serait pas moralement correct de quitter mon organisation maintenant.					
04	Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon organisation, même si j'y trouvais un avantage.					
05	Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon organisation actuelle.					
06	Je reste dans mon organisation actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs.					
07	Je suis fier(ère) d'appartenir à cette organisation.					
08	Je me sens affectivement attaché (e) à mon entreprise.					
09	J'estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon organisation.					
10	Je trahirais la confiance que l'on m'accorde si je quittais maintenant mon organisation.					
11	Je continue de travailler pour mon organisation actuelle parce que j'estime que mes possibilités de travailler ailleurs sont trop limitées.					
12	Je continue de travailler pour mon organisation actuelle parce que j'y vois beaucoup plus d'avantage que d'inconvénients.					
13	J'ai vraiment le sentiment de « faire partie de la famille » dans mon entreprise.					
14	Je ressens les problèmes de mon entreprise comme étant les miens.					
15	Si l'on m'offrait un poste dans une autre organisation je ne trouverais pas correct de					

Annexes :

	quitter mon organisation actuelle.					
16	Je ne quitterais pas mon organisation maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent.					
17	Je continue de travailler pour mon organisation actuelle parce que j'en retire de nombreux bénéfices.					
18	Je continue de travailler pour cette organisation parce qu'une autre organisation ne pourrait pas m'offrir les mêmes avantages.					

Annexe N° II : statistique d'échelle de la fidélité du changement structurel.

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
40,5571	29,468	5,42842	12

Source : output de spss obtenu lors de l'enquête.

Annexe N° III : statistique des items concernant la variable attente

Statistiques d'item

	Moyenne	Ecart-type	N
AT1	3,3043	1,03333	69
AT2	3,5507	,99316	69
AT3	3,8116	,75294	69
AT4	3,3043	,84548	69
AT5	3,2464	1,34389	69
AT6	3,5942	1,32086	69
AT7	3,5072	1,17101	69
AT8	3,0145	1,06402	69
AT9	2,8261	1,21215	69

Annexes :

Annexe N°III : récapitulatif des modèles de l'engagement organisationnel

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	Changement dans les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,025	,852	2	66	,431

b. Variable dépendante : engagement calcule

Annexe N°IV : coefficient de corrélation de l'engagement organisationnel

Coefficients^a

Modèle		Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF
1	CHANGEMENT	,025	,101	,100	,751	1,331
	attnegatives	-,123	-,157	-,157	,751	1,331

a. Variable dépendante : engagement calcule

Annexe N° V : coefficient de corrélation des attentes de la ressource humaine

		Corrélations		
		ennormatif	CHANGEMENT	attnegatives
Corrélation de Pearson	ennormatif	1,000	-,039	-,006
	CHANGEMENT	-,039	1,000	,462
	attnegatives	-,006	,462	1,000
Sig. (unilatérale)	ennormatif	.	,377	,482
	CHANGEMENT	,377	.	,000
	attnegatives	,482	,000	.
N	ennormatif	67	67	67
	CHANGEMENT	67	67	67
	attnegatives	67	67	67

Annexe N° VI : récapitulatif des modèles des attentes de la ressource humaine

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	Changement dans les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,002	,055	2	64	,946

b. Variable dépendante : ennormatif

Annexes :

Annexe N°VII : récapitulatif des modèles du changement structurel

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	Changement dans les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,264	12,044	2	67	,000

b. Variable dépendante : affective

Annexe N°VIII : diagnostic de colinéarité du changement

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimensio n	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance		
				(Constante)	atpositives	CHANGEMENT
1	1	2,958	1,000	,00	,01	,00
	2	,033	9,466	,06	,98	,10
	3	,009	18,523	,94	,01	,90

a. Variable dépendante : affective